

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ П.А. СТОЛЫПИНА»

СЕВАСТЬЯНОВА В.М.

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**БИЗНЕС–ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**



Ульяновск 2021

УДК 658 (075.8)

Учебное пособие по дисциплине «Бизнес-планирование в АПК» для студентов направления 19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания / В.М. Севастьянова [Электронный ресурс]. – Ульяновск: ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ, 2021. – 119с.

СОДЕРЖАНИЕ

	с.
I. Руководство по изучению дисциплины	4
1.1. Методические рекомендации по изучению дисциплины	5
1.2. Список рекомендуемой литературы	12
II. Краткий курс лекций	13
<i>Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом</i>	<i>13</i>
<i>Тема 2. Методология и организация планирования</i>	<i>16</i>
<i>Тема 3. Стратегическое планирование и бизнес-план</i>	<i>22</i>
<i>Тема 4. Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования</i>	<i>25</i>
<i>Тема 5. Бизнес-идея как инновационный замысел</i>	<i>31</i>
<i>Тема 6. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана</i>	<i>36</i>
<i>Тема 7. Структура бизнес-плана. Общие требования и рекомендации по разработке бизнес-плана</i>	<i>40</i>
<i>Тема 8. Описание бизнеса</i>	<i>46</i>
<i>Тема 9. Анализ рынка</i>	<i>51</i>
<i>Тема 10. План маркетинга</i>	<i>58</i>
<i>Тема 11. План производства</i>	<i>64</i>
<i>Тема 12. Организационный план</i>	<i>65</i>
<i>Тема 13. Финансовый план</i>	<i>68</i>
<i>Тема 14. Анализ и оценка риска</i>	<i>76</i>
<i>Тема 15. Современные информационные технологии в бизнес-планировании</i>	<i>84</i>
III. Оценочные средства для текущего контроля	94
IV. Словарь терминов и персоналий	

I. РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение методологии и методики бизнес-планирования в настоящее время актуально, поскольку, с одной стороны, начинающие предприниматели при разработке бизнес-планов должны тщательно продумывать возможные стратегии развития, разрабатывать бизнес-модели и оценивать последствия принимаемых решений, с другой стороны, для получения финансирования бизнес-проекта предпринимателю необходимо обосновывать свои бизнес-идеи в соответствии с общепринятыми требованиями. Для предприятий общественного питания бизнес-планирование является актуальным направлением.

Будущий бакалавр должен быть подготовлен к решению различных профессиональных задач, в том числе таких, как разработка перспективных и текущих планов развития современного бизнеса. Для этого студент должен всесторонне изучить сущность, принципы и методы планирования, владеть методикой составления бизнес-планов различных предпринимательских решений (инвестиционных, финансовых, коммерческих) в бизнесе.

Цель пособия: предполагает формирование у обучающихся компетенций в области бизнес-планирования, адаптированных для применения в сфере организации общественного питания и умения применять их на практике для принятия экономических и управленческих решений при организации деятельности в предприятиях общественного питания.

Задачи: изучение сущности, целей, логики и методологии разработки бизнес-плана; детальная характеристика структуры и содержания бизнес-плана; освещение чаще всего применяемых в практике хозяйствования методов составления отдельных разделов бизнес-плана; доведение целесообразности и обязательности использования бизнес-плана как надежного финансово-экономического инструмента развития и повышения эффективности всех сфер современного бизнеса.

1.1. Методические рекомендации по изучению дисциплины

Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом

Учебные вопросы: Сущность основных понятий: «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз», «система планирования». Цели планирования. Проблемы российской практики планирования бизнеса. Особенности подходов к бизнес-планированию в России и за рубежом.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Дайте определение понятиям «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз». Какова их сущность?
2. Какова экономическая сущность планирования?
3. Назовите функции планирования в управлении предприятием общественного питания?
4. При каких условиях можно рассчитывать на получение достаточно точных прогнозов? В каких условиях планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективно?
5. Назовите ключевую цель и частные цели планирования.
6. Что понимают под системой планирования и каковы ее характерные признаки?
7. В чем принципиальное отличие планирования в условиях рынка от планирования в условиях централизованной экономики?
8. Многие считают, что главную пользу приносит план, являющийся продуктом планирования. Р.Анкофф утверждает, что важнейшим продуктом планирования является процесс. Каково Ваше мнение по этому вопросу? Каков смысл этого утверждения Р.Акоффа в условиях динамических изменений внешней среды?
9. Перечислите основные трудности, с которыми связано применение бизнес планирования на российских предприятиях.
10. Каковы цель и назначение бизнес-плана в системе управления предприятием?

Тема 2. Методология и организация планирования

Учебные вопросы: Планирование как область знания. Методология, организация, метод, методика и формы планирования. Типы планирования и виды планов. Проекты и программы. Система планов и их взаимосвязь. Подходы к организации планирования на предприятиях. Принципы планирования.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Что понимают под методологией планирования и каково ее влияние на практику планирования и его конечный результат?
2. Назовите факторы, влияющие на выбор формы планирования?
3. Назовите общие принципы планирования и их особенности.
4. Охарактеризуйте механизм организация внутрифирменного планирования?
5. Охарактеризуйте механизм организация планирования для реализации внешних целей?
6. Каковы горизонты планирования на предприятии?
7. Что понимают под формой планирования и от чего зависит ее выбор для конкретного предприятия?
8. Назовите формы экономического и социального планирования.
9. Назовите виды планирования на предприятии.
10. По каким признакам классифицируются методы планирования?
11. Охарактеризуйте методы планирования?

Тема 3. Стратегическое планирование и бизнес-план

Учебные вопросы: Перемены и неопределенность в современном бизнесе. Сущность стратегического планирования. Стратегия, виды стратегий и уровни ее разработки. Взаимосвязь стратегии и планирования. «Дилемма планирования». Сущность бизнес-планирования и бизнес-плана, его цели и задачи. Процесс бизнес-планирования и предъявляемые к нему требования. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса.

Вопросы для самостоятельной работы

1. С какими основными типами неопределенности внешней среды бизнеса сталкиваются при принятии стратегических решений?
2. Дайте определение и поясните суть процесса стратегического планирования.
3. Назовите основные виды стратегий.
4. Сравните модели рационального планирования и интуитивной разработки стратегии. Каковы возможности и особенности их применения в малом бизнесе?
5. В чем состоит основная дилемма планирования?
6. Дайте определение бизнес-плана и бизнес-планирования.
7. Какие цели и задачи позволяет решать бизнес-план?
8. Назовите основные требования, которые предъявляют к бизнес-планированию.
9. Почему стратегическое планирование имеет важное значение для малого бизнеса?
10. Назовите барьеры, препятствующие широкому применению стратегического планирования в малом бизнесе.
11. Какие цели следует отнести к процедурам бизнес-планирования?
12. Выделите три основные причины, почему мы должны планировать бизнес?
13. Для кого бизнес-план разрабатывается в первую очередь?
14. Кто должен заниматься бизнес - планированием на предприятии?
15. Назовите основные типы внешних бизнес-планов.
16. Государственное регулирование оформления внешних бизнес-планов: их особенность, методические рекомендации.
17. Охарактеризуйте задачи и преимущества использования бизнес-плана.
18. Назовите принципы разработки бизнес-плана.
19. Охарактеризуйте механизм презентации бизнес-плана.
20. Назовите методы роста эффективности презентации.
21. Как осуществляется подготовка бизнес-плана к реализации?
22. Из каких действий состоит этап реализации бизнес-плана?
23. Назовите задачи планирования осуществления бизнес-плана и формирования его бюджета.
24. Кто проводит аудит бизнес-плана?
25. Назовите основные ошибки, встречающиеся в бизнес-плане.

Тема 4. Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования

Учебные вопросы: Методы планирования и прогнозирования. Методы стратегического и конкурентного анализа. Методы прогнозирования. Метод построения сценариев. Балансовый, нормативный, расчетно-аналитический методы. Методы календарного планирования и имитационного моделирования. Методика ЮНИДО, технико-экономическое обоснование проекта. Виды информации, используемой в бизнес-планировании, и источники ее получения. Плановые показатели, нормы и нормативы.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Чем отличается сценарий от прогноза в планировании?
2. В каких типах планирования и для решения каких задач используется балансовый метод?
3. В чем суть нормативного метода планирования и для каких задач он может быть использован?

4. Какие типы задач в планировании можно решать с помощью методов динамического имитационного моделирования?
5. Как можно использовать график Гантта и метод PERT для улучшения обслуживания клиентов в любой из известных отраслей?
6. Что представляет собой проект и что понимают под инвестиционным проектом?
7. Каковы роль и значение методики ЮНИДО для осуществления технико-экономического обоснования проекта и разработки бизнес-плана?
8. В чем принципиальное отличие информации от данных?
9. Какие методы используются для получения аналитической информации?
10. Перечислите известные Вам классификации и виды показателей.
11. Каковы источники получения внутренней и внешней информации в планировании?
12. Чем отличаются нормы от нормативов?
13. Охарактеризуйте информационное обеспечение планирования.
14. Контроллинг в системе бизнес-планирования.
15. Охарактеризуйте методику проверки информации, представленной в бизнес-плане.

Тема 5. Бизнес-идея как инновационный замысел

Учебные вопросы: Понятие бизнес-идеи. Источники бизнес-идей. Методы выработки бизнес-идей. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления. Презентация бизнес-идеи.

Вопросы для самостоятельной работы

1. В чем суть бизнес-идеи?
2. Каковы основные источники получения бизнес-идеи?
3. Какие методы позволяют отыскать бизнес-идею?
4. Насколько эффективен метод анализа и оценки продукции конкурентов и почему?
5. На основе каких характеристик можно судить о перспективности бизнес-идеи?
6. Что необходимо включить в представление бизнес-идеи?

Тема 6. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана

Учебные вопросы: Сущность бизнес-модели и ее значение. Задачи, решаемые с помощью бизнес-модели. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки.

Вопросы для самостоятельной работы

1. В чем сущность бизнес-модели и каковы ее основные элементы?
2. Какие требования предъявляются к разработке бизнес-модели?
3. Какие критерии можно использовать для оценки бизнес-модели и ее составляющих?
4. Приведите пример успешной бизнес-модели какой-либо из известных вам компаний, действующих в настоящее время на рынке.
5. Проведите комплексный критический анализ бизнес-модели компании, используя предложенную схему из шести основных вопросов.
6. Является ли данная модель оригинальной и инновационной?
7. Оцените действующую модель компании с точки зрения ее полноты, логичности и внутренней согласованности, возможностей для обеспечения прибыли.

Тема 7. Структура бизнес-плана. Общие требования и рекомендации по разработке бизнес-плана

Учебные вопросы: Основные этапы разработки бизнес-плана. Общая структура бизнес-плана: резюме, краткое содержание, описание бизнеса, анализ рынка, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план, анализ и оценка рисков. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана. Основные рекомендации по разработке бизнес-плана. Структура резюме и краткого содержания бизнес-плана.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какова последовательность работ при подготовке к процессу разработки бизнес-плана?

2. Какова структура бизнес-плана?
3. Какие требования предъявляются к структуре бизнес-плана?
4. каким требованиям должен отвечать профессионально подготовленный бизнес-план?
5. С какой целью составляется бизнес-план? Какие задачи он решает, какие функции выполняет в деятельности предпринимателей?
6. Для кого предназначен бизнес-план? Кто может быть разработчиком бизнес-плана?
7. На какой период составляют бизнес-план? От чего зависит степень детализации его разработки?
8. Когда разрабатывается резюме и каково его основное содержание?
9. В чем принципиальное отличие резюме от краткого содержания?
10. Каковы основные составляющие элементы резюме и краткого содержания?
11. Почему краткое содержание и резюме располагаются в начале бизнес-плана, а пишутся в конце?

Тема 8. Описание бизнеса

Учебные вопросы: Цель и задачи раздела. Общее описание предприятия. Анализ отрасли и структура основных вопросов. Процесс отраслевого анализа для предприятий малого и среднего бизнеса. Цели бизнеса. Описание продуктов и услуг.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Каково назначение общего описания предприятия в бизнес-плане?
2. Какие сведения о предприятии отражаются в его общей характеристике?
3. Какие главные факторы должны быть представлены в общем описании предприятия?
4. Нужно ли проводить анализ отрасли в бизнес-плане создания нового предприятия малого бизнеса?
5. Назовите показатели, используемые для описания отрасли экономической деятельности и рынка сбыта.
6. Какие ключевые вопросы необходимо рассмотреть в анализе отрасли?
7. Какие методы могут быть использованы для проведения анализа отрасли?
8. Перечислите основные шаги проведения процесса анализа отрасли для предприятий малого бизнеса.
9. В чем состоит значимость выявления ключевых факторов успеха для предприятий малого бизнеса?
10. На какие три ключевых вопроса должно отвечать описание бизнес-идеи?
11. На чем необходимо акцентировать внимание при описании продуктов?

Тема 9. Анализ рынка

Учебные вопросы: Цель и задачи раздела. Общее описание рынка и его целевых сегментов. Определение спроса на продукты и услуги. Способы оценки спроса. Анализ конкурентов.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие источники и методы сбора данных могут быть использованы для проведения маркетингового исследования в разделе «Анализ рынка»?
2. Каковы основные составляющие раздела «Анализ рынка»?
3. С какой целью проводится макро- и микросегментирование в анализе рынка товаров?
4. Назовите основные методы микросегментирования рынка, укажите их преимущества и недостатки.
5. По каким критериям можно судить об эффективности проведенного сегментирования рынка?
6. Как прогнозируется емкость рынка?
7. Что характеризуют показатели потенциала рынка и доли рынка предприятия?
8. Как можно рассчитать степень удовлетворения спроса?

9. На основе каких показателей можно оценить спрос на потребительские товары?
10. Какие подходы могут быть использованы для оценки емкости рынка?
11. Каковы цели и задачи анализа внешней среды?
12. Охарактеризуйте факторы внешней среды: выбор, оценка, прогнозирование.
13. Назовите принципы и методы учета факторов внешней среды в планировании.
14. Как проводится анализ макроокружения?
15. Как осуществляется анализ непосредственного окружения?
16. Внутренняя среда: выбор факторов, анализ, прогнозирование.
17. Как осуществляется анализ и оценка факторов внутренней среды для целей планирования?
18. Как осуществляется оценка и анализ факторов внутренней и внешней среды для разработки и корректировки глобальных и локальных стратегий

Тема 10. План маркетинга

Учебные вопросы: Цель и задачи раздела. Методы прогнозирования продаж. Построение прогноза продаж и плана продаж. Разработка стратегии маркетинга. Формирование главных стратегических установок, разработка комплекса маркетинга и маркетинговой программы. Определение коммерческих расходов.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Каковы основные составляющие плана маркетинга?
2. В чем состоит различие между маркетинговым планом и маркетинговой стратегией?
3. В чем состоит различие между прогнозом продаж и планом продаж?
4. Назовите известные вам методы прогнозирования продаж, их достоинства и недостатки. В каких ситуациях целесообразно использовать каждый из методов?
5. Что необходимо учитывать для составления достоверного прогноза продаж?
6. Какие альтернативные сценарии рекомендуется разрабатывать при формировании прогноза продаж?
7. Что необходимо учитывать при формировании плана продаж?
8. Что должно быть отражено при описании стратегии маркетинга?
9. Что должна содержать в себе маркетинговая программа и какие виды издержек необходимо учитывать на ее реализацию?
10. Охарактеризуйте жизненный цикл бизнеса, продукции, бренда.
11. Как осуществляется планирование жизненного цикла?
12. Как осуществляется планирование создания организации?
13. Как осуществляется планирование трансформации бизнеса?
14. Как осуществляется планирование реструктуризации организаций?
15. Как осуществляется планирование реформирования организаций?
16. Назовите цели и задачи планирования продаж.
17. Охарактеризуйте механизм исследования конъюнктуры рынка.
18. Как осуществляется планирование ассортимента продукции?
19. Жизненный цикл продукции: методы планирования продаж.
20. Назовите жизненный цикл брендов, товарной марки.
21. Как осуществляется планирование новой продукции?
22. Как осуществляется планирование ценообразования?
23. Назовите методы оценки и планирования конкурентоспособности.

Тема 11. План производства

Учебные вопросы: Цель и задачи раздела. Описание местоположения предприятия. Производственный процесс и его обеспечение. Расчет производственной мощности предприятия. Разработка плана производства (производственной программы). Оценка общих инвестиционных затрат. Расчет прямых производственных затрат и общепроизводственных рас-

ходов. Определение конкурентных преимуществ, связанных с производственной деятельностью.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Каково содержание производственного плана? Какие расчеты следует выполнить при его составлении?
2. Структура и показатели производственной программы.
3. От чего зависит значимость и степень детализации разработки плана производства?
4. Охарактеризуйте методические аспекты планирования производства продукции.
5. Какова технология планирования производства продукции?
6. Как осуществляется расчет и планирование производственной мощности?
7. Как осуществляется планирование выпуска продукции
8. Как осуществляется планирование потребности в материально-технических ресурсах?
9. Как осуществляется планирование потребности в оборудовании и запасных частях к ним?
10. Какие статьи затрат включает в себя технологическая карта?

Тема 12. Организационный план

Учебные вопросы: Цель и задачи раздела. Организационная структура управления. Кадровая политика и развитие персонала. Расчет заработной платы административно-управленческого персонала. Определение управленческих расходов. Построение календарного плана работ по реализации проекта.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие подразделы должен содержать организационный план?
2. Почему опытные инвесторы уделяют пристальное внимание рассмотрению организационного плана?
3. Какова последовательность действий по разработке проекта оргструктуры управления предприятием?
4. Какие принципы должны быть учтены при разработке оргструктуры управления предприятием?
5. Какие изменения должны отражаться в организационной структуре по мере развития предприятия?
6. С какой целью в бизнес-плане представляется информация по ключевым менеджерам и владельцам бизнеса?

Тема 13. Финансовый план

Учебные вопросы: Цель и задачи раздела. Базовые предположения, принципы и подходы к разработке финансового плана. План прибылей и убытков, план денежных потоков, прогнозный баланс: формат и технология составления документов. Инвестиционный план и финансирование проекта. Составление кредитного плана. Оценка и анализ экономической эффективности бизнес-проектов: статические и динамические методы оценки. Виды цен, используемых при проведении расчетов в проекте.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие основные документы входят в состав финансового плана?
2. Охарактеризуйте содержание и значение финансового плана.
3. В чем принципиальное различие в подготовке финансовых документов: плана прибылей и убытков и плана денежного потока?
4. В чем принципиальное отличие понятий притока и оттока денежных средств от доходов и расходов?
5. Какова последовательность разработки финансового плана?
6. Что такое денежный поток и для чего он прогнозируется?
7. Покажите порядок разработки прогноза объема продаж, денежных поступлений и расходов, затрат и прибыли, баланса активов и пассивов в финансовом разделе бизнес-плана.
7. Какие методы применяются для прогнозирования финансовых результатов?

8. С какой целью разрабатывается стратегия финансирования? Каково содержание этого раздела?
9. Что означает выражение «денежный поток от операционной деятельности»?
10. Всегда ли получение значительной прибыли за период означает увеличение денежных средств предприятия? Объясните почему.
11. Какое влияние оказывает амортизация на налоги?
12. В чем различие между денежным потоком проекта и денежным потоком предприятия?
13. Какое требование, предъявляемое к плану денежных потоков, является необходимым для принятия проекта?
14. Как осуществляется планирование покрытия издержек?

Тема 14. Анализ и оценка риска

Учебные вопросы: Виды и факторы риска. Качественный и количественный анализ риска. Расчет точки безубыточности, запаса прочности. Анализ чувствительности. Методы снижения риска. Разработка программы мероприятий по предотвращению риска и снижению возможных потерь. Приложение к бизнес-плану.

Вопросы для самостоятельной работы

1. С какой целью раздел «Анализ и оценка рисков» приводится в бизнес-плане?
2. Какими должны быть составляющие этого раздела?
3. Назовите классификацию рисков и потерь.
4. Какая схема оценки рисков может быть использована в бизнес-плане?
5. Хозяйственный риск: его роль и место в планировании.
6. Назовите показатели риска и методы его оценки.
7. Охарактеризуйте методы снижения риска.
8. Что понимают под риском инвестиционного проекта?
9. Назовите основные методы количественного анализа рисков.

Тема 15. Современные информационные технологии в бизнес-планировании

Учебные вопросы: Основные программные продукты, используемые в бизнес-планировании. Общая характеристика аналитической системой Project Expert. Основы моделирования бизнеса и оценки бизнес-планов в Project Expert.

Вопросы для самостоятельной работы

1. В чем преимущества от использования ПК и программных продуктов в процессе бизнес-планирования?
2. Возможна ли полная автоматизация процесса разработки бизнес-плана?
3. Назовите сильные и слабые стороны пакета «Альт-Инвест».
4. Каковы основные модули и их функции в комплексе «Мастерская бизнес-планирования»?
5. Что представляет собой пакет Project Expert и какова область его применения?
6. В чем состоят основные преимущества пакета Project Expert?
7. Каковы основные функции Project Expert?
8. Назовите основные задачи, которые можно решать с помощью пакета Project Expert?
9. Перечислите основные разделы в структуре Project Expert?
10. Какие модули включены в состав отдельных разделов и каковы их функции?
11. Назовите последовательность шагов при работе с Project Expert.

1.2. Список рекомендуемой литературы

а) Основная литература:

1. Горбунов В. Л. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. Л. Горбунов. - 3-е изд. - Москва, Саратов : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. - 422 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89423.html>
2. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2019. - 432 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85650.html>
3. Орлова, П. И. Бизнес-планирование: учебник для бакалавров / П. И. Орлова; под редакцией М. И. Глухой. - 4-е изд. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. - 285 с. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/102270.html>
4. Шкурко В.Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шкурко В.Е., Иикитина И.Ю. - Электрон. текстовые данные. - Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. - 172 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65916.html>.

б) Дополнительная литература:

5. Букунов С.В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Букунов С.В., Букунова О.В. - Электрон. текстовые данные. - СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 72 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>
6. Информационные технологии в бизнес-планировании [Электронный ресурс]: лабораторный практикум/ - Электрон. текстовые данные.- Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2017.- 98 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75574.html>
7. Стёпочкина Е.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров/ Электрон. текстовые данные.- Саратов: Вузовское образование, 2015.- 61 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29288>

II. Краткий курс лекций

Раздел 1. Сущность и содержание бизнес-планирования

Тема 1. Планирование как инструмент управления бизнесом

1. Сущность планирования и плана

Планирование - это ключевой элемент управления развитием на всех уровнях социально-экономических систем независимо от форм собственности, т.е. функция управления. Сущность этого процесса заключается в логичном определении развития предприятия, постановке целей для любого сектора деятельности и работы каждого структурного подразделения, что необходимо в современных рыночных условиях. При осуществлении планирования ставятся задачи, определяются материальные, трудовые и финансовые средства для их достижения и сроки исполнения, а также последовательность их реализации.

Планирование соотносится с более широким понятием - *предвидением*, под которым понимают опережающее отображение действительности, основанное на познании законов природы, общества и мышления. Выделяют три формы предвидения: гипотезу, прогноз, план, которые отличаются степенью конкретности и характером воздействия на ход исследуемых процессов.

Гипотеза - это научное предвидение на уровне общей теории. Исходная точка ее построения - теория, открытые на ее основе закономерности и причинно-следственные связи формирования и развития исследуемых объектов. Гипотеза раскрывает качественную характеристику объекта, выражает общие закономерности его развития.

Прогноз - это научное предвидение на уровне конкретно-прикладной теории. Он имеет значительно большую определенность и достоверность, чем гипотеза. В основе разработки прогноза не только качественные, но и количественные параметры. Прогноз носит вероятностный характер.

План - это научное предвидение, которое предполагает четкую постановку точно определенной цели и отражение конкретных событий исследуемого объекта. План, как и прогноз, основан на закономерностях и достижениях конкретно-прикладной науки. В нем предвидение получает наибольшую точность и определенность.

План - это образ чего-либо, модель будущего, система мер, направленных на достижение поставленных целей.

План предприятия - заранее разработанная система мероприятий, предусматривающая цели, содержание, сбалансированное взаимодействие, объем, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации той или иной продукции или оказанию услуг.

План выражается в системе взаимосвязанных технико-экономических показателей, определяющих конечные цели производственно-хозяйственной деятельности в оптимальном режиме, на определенный календарный период, а также ресурсы и мероприятия, необходимые для их достижения.

Процесс планирования на предприятии включает три этапа:

1. Процесс разработки планов, то есть принятие управленческих решений

о целях предприятия и методах их осуществления. Результат процесса планирования на предприятии - система планов.

2. Выполнение плановых решений. Результат этой управленческой деятельности - итоговые реальные показатели развития предприятия.

3. Контроль выполнения планов развития предприятия путем сопоставления фактических показателей с плановыми и корректировка поставленных целей.

Непосредственно процесс разработки планов, в свою очередь, можно разделить на ряд этапов, следующих друг за другом:

- исследования и анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- определение приоритетных ориентиров предпринимательской деятельности: видение, миссия, комплекс целей;
- разработка базовой и функциональной стратегии развития предприятия: при помощи методов стратегического анализа обосновываются альтернативные варианты стратегии, производится выбор наиболее эффективного варианта;
- разработка окончательного стратегического плана развития предприятия;
- обоснование среднесрочных планов и программ;
- на основе стратегического и среднесрочного планов разработка текущих планов годовых и оперативных;
- определение предпосылок разработки новых планов, учитывающих результаты выполнения плановых показателей путем сравнения с фактическими.

2. Проблемы российской практики планирования предприятий общественного питания

Ежемесячно регистрируются и открываются множество предприятий сферы обслуживания. Этот вид бизнеса развивается, обретая новые качественные черты. В нем происходят интереснейшие поиски синтеза национального и индивидуального. По мере роста и накопления опыта предпринимателей расширяется тематическое и образное содержание кулинарных и гастрономических изделий, которое укрепляет авторитет заведения.

Особенно важна культура обслуживания в условиях существующего экономического кризиса в стране, когда многие предприятия сервиса считают излишним «ублажение» потребителей. Но и в условиях финансовых трудностей можно обеспечить высокую культуру обслуживания, в частности за счет удовлетворения эмоциональных потребностей клиента при умелом учете их мотивов и желаний.

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

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Современная экономическая ситуация диктует предприятиям новый подход к планированию предприятий общественного питания. Они вынуждены

искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Успех в бизнесе решающим образом зависит от трёх элементов:

1. Понимания общего состояния дел на данный момент.
2. Представление того уровня, который вы собираетесь достичь.
3. Планирование процесса перехода от одного состояния в другое.

В условиях рынка центр тяжести в планировании переместился на само предприятие. Главную ценность для предприятий представляет уже не только план как таковой, а сам процесс планирования. А потому особенно актуально звучит высказывание Д. Эйзенхауэра: «План - ничто, планирование - все».

В этой связи развитие и укоренение новых организационных форм и методов планирования бизнеса на российских предприятиях становится жизненно необходимым.

Во-первых, предприятие общественного питания должно научиться «заглядывать» в будущее и целенаправленно его готовить, предвидя опасности и используя возможности, открывающиеся во внешней среде.

Во-вторых, в силу изменчивости внешней среды оно вынуждено быстро и эффективно менять свой план, подстраивая план под рынок. Необходимость сохранять гибкость и возможность выбора адекватных действий в меняющемся мире вовсе не означает, что предприятие сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана.

В-третьих, все предприятия вынуждены сегодня работать в условиях усиления конкуренции, а потому должны думать о ключевых факторах успеха и о создании своих конкурентных преимуществ, сознательно формируя и используя свои ключевые компетенции в конкурентной борьбе. При этом важную роль играют вопросы разработки и реализации стратегии, динамизации плановых решений, гибкого и непрерывного планирования.

В-четвертых, для реализации такого подхода к планированию крайне необходима соответствующая деловая культура (культура ведения бизнеса), способствующая эффективной организации и осуществлению процесса планирования на практике. Важно развивать стратегическое мышление менеджеров, создавать условия для проявления их инициативы и предпринимательского поведения, реализации «минимума зависимости» и «максимума сотрудничества» работников в процессе планирования, а также умело направлять его в интересах развития предприятий.

Планирование бизнеса, с одной стороны, должно опираться на системное видение, обобщение результатов исследований рынка и анализа достигнутых результатов работы с рынком, с другой стороны, сама организация процесса планирования и его осуществление являются непростой задачей, поскольку требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания условий для участия в нем и в аналитических процессах, предшествующих и сопровождающих планирование, менеджеров, специалистов разных подразделений предприятия общественного питания.

В настоящее время российский бизнес общепита входит в новую стадию своего развития, когда без стратегического видения будущего, без постановки стратегических целей и задач на несколько лет, разработки бизнес-планов и понимания того, куда и как нужно двигаться, что нужно делать уже сегодня для их достижения, невозможно успешно продвигаться вперед.

Тема 2. Методология и организация планирования

1. Планирование как наука

Планирование как наука представляет собой совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем.

Потребность в ней со стороны общественного производства возрастает. К факторам, обуславливающим возрастающую роль науки планирования, можно отнести:

- рост масштабов общественного производства, усложнение хозяйственных связей, что требует улучшения координации процессов производства, распределения, обмена и потребления;

- развитие рыночных отношений, обуславливающее необходимость соответствующей адаптации и совершенствования системы планирования на всех уровнях управления экономикой, необходимость развития и укоренения новых организационных форм планирования на предприятиях;

- рост числа управленческих кадров, который усиливает требования к уровню организации их работы и подготовке;

- развитие НТП и т. п.

Как наука, планирование имеет свой предмет, объект и метод исследования.

Предмет науки – исследование закономерностей, принципов и методов построения возможных состояний предприятия в будущем.

Объект науки – процесс конкретного воспроизводства продукции (товаров, услуг) на предприятии.

Методы науки планирования призваны выработать систему различных средств и приемов изучения и обобщения явлений действительности в области планирования в социально-экономических объектах. А.И.Ильин называет следующие методы:

1. *Конкретно-исторический подход*. Предусматривает, что все процессы планирования рассматриваются в тесной связи с конкретной исторической обстановкой той или иной страны.

2. *Системный подход*. Суть системного подхода вытекает из его принципов, которые учитываются в планировании: динамичности системы; взаимодействия, взаимозависимости явлений и элементов системы; комплексности; целостности; иерархичности; главного звена.

3. *Комплексный подход*. Так же, как и системный, он предполагает рассмотрение явлений в их связи и зависимости. Комплексный подход предусматривает: совместное использование методов исследований нескольких наук; рассмотрение всей совокупности целей планирования по уровням; рассмотрение

различных проблем планирования с точки зрения временных интервалов и т.д.

4. *Эксперимент*. В планировании эксперимент служит для апробации намеченных решений.

5. *Моделирование*. В планировании моделирование позволяет получить аналог реального процесса или объекта, выбрать рациональный вариант планируемого процесса.

6. *Методы специальных исследований*. В планировании имеются процессы, поддающиеся количественному измерению, но есть и такие, которые не поддаются количественной оценке (например, влияние моральных стимулов на рост производительности труда). Оценка таких явлений требует проведения социологических исследований. Они могут проводиться с помощью анкетирования, интервьюирования и других методов.

2. Типы планирования и виды планов

В экономической литературе приводятся различные классификации форм планирования, среди которых выделяют классификацию форм планирования по семи классификационным признакам:

1. По типу социально-экономической системы выделяют преимущественно *директивно-централизованное и индикативное планирование с элементами директивного*.

Под индикативным планированием понимают процесс определения и сознательного поддержания рациональной динамичной пропорциональности в народно-хозяйственном комплексе в целом, его структурных подразделениях посредством разработки и реализации системы планов, качественные и количественные показатели которых имеют преимущественно рекомендательный характер. Индикативное планирование осуществляется не только «сверху вниз», но и «снизу вверх», путем добровольного согласования планов и программ совместного участия в их реализации на контрактно-договорной основе. Государство при этом сознательно поддерживает стратегические, общеэкономические, межотраслевые, отраслевые и территориальные пропорции воспроизводства, разрабатывая систему индикаторов, дающую ориентировочную информацию предприятиям об эффективных направлениях развития. Одновременно государство формирует механизмы стимулирования устойчивого развития социально-экономической системы предприятий, используя налогообложение, кредитование, страхование, амортизационную политику, государственные заказы и т. д.

2. По целям планирования, которые могут быть построены по иерархическому принципу как «дерево целей», выделяют *стратегическую цель* («вершина дерева») и подчиненные ей *тактические цели*, или подцели первого, второго и последующих уровней («ветви дерева»). Формы реализации этих целей - стратегическое (определение перспектив развития) и тактическое планирование (на решение текущих задач).

3. По сроку действия разрабатываемых планов: долгосрочное (5-15 лет), среднесрочное (до 5), текущее, оперативное планирование;

4. По сферам действия: производственное, финансовое, кредитно-банковское, инновационное, социальное и т.д.;

5. По масштабу планирования: международное, общегосударственное, отраслевое, региональное, корпоративное, внутрихозяйственное;

6. По методологии планирования: системное, ситуационное, генетическое, нормативное и др.;

7. По типологии планирования (или по видам временной ориентации):

- реактивное (*возврат к прошлому*) - представители этого направления свои идеалы и способ управления находят в прошлом, они отрицают достижения научно-технического прогресса;

- инактивное (*инертность*) не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед. Удовлетворенность настоящим - отличительная черта инактивизма;

- преактивное (*упреждение*) ориентировано в основном на будущее. Преактивисты стремятся ускорить изменения, приблизить будущее, положительно относятся к технике и к экономико-математическим методам планирования. Планирование на предприятии осуществляется «сверху вниз», то есть на высших уровнях прогнозируются внешние условия, формируются цели и стратегии, затем определяются цели низших уровней и программы их действия;

- интерактивное планирование сводится к проектированию желательного будущего и поиску путей его достижения.

3. Подходы к организации планирования на предприятиях

На практике применяют *три схемы организации работ по составлению планов*:

- сверху вниз;

- снизу вверх по иерархической структуре предприятия;

- встречное планирование.

Организационно централизованное планирование на большинстве крупных и средних предприятий осуществляется *сверху вниз*. При таком подходе плановые стратегии разрабатываются на высшем уровне управления — определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития предприятия, механизм их реализации, проводится взаимоувязка всех плановых предложений. Затем эти цели, задачи и показатели по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия в более детализированной и конкретной форме включаются в планы подразделений. На этом этапе технологического планирования устанавливаются пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После согласования плановых заданий с конкретными исполнителями они окончательно утверждаются высшим руководством предприятия.

Такая организация планирования, построенная на централизации важнейших решений в высшем звене управления предприятием, допускает определенную самостоятельность подразделений при разработке планов на базе показателей, единых для всего предприятия.

При схеме организационных работ по составлению планов *снизу вверх*,

следуя иерархии предприятия, планирование осуществляется от планов на местах и планов подразделений к общему плану путем согласований, объединений и корректировок. Низшие организационные единицы - подразделения предприятия - составляют подробные планы, которые объединяются на верхней ступени, образуя в итоге общий единый план предприятия. Таким образом, этот подход основан на децентрализации планирования, планы разрабатываются теми, кто реально отвечает за их выполнение.

Встречное планирование объединяет оба предыдущих подхода. Оно соединяет в себе централизованный и децентрализованный способы принятия решений с целью преодоления их слабых мест и использования преимуществ обоих способов. Встречное планирование начинается движением сверху вниз. На этом этапе осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход планирования снизу вверх. При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия между частями единого объекта планирования. Таким образом, представители разных уровней управления согласовывают цели и свои представления о путях их достижения. Достоинство этого способа в том, что обеспечивается координация планов, вертикальное и горизонтальное согласование, соблюдение полномочий и ответственности в планировании.

Планирование – это основная функция управления. На крупных предприятиях высшим звеном системы планирования можно считать орган управления предприятием, принимающий решения по наиболее важным проблемам его стратегии и тактики. Центральное звено аппарата планирования — экономический отдел, в функции которого входит разработка перспективных и текущих планов, согласование их с производственными подразделениями, корректировка и уточнение плановых показателей, контроль за их выполнением и систематический анализ работы предприятия и его подразделений. В производственных подразделениях функции планирования выполняет их руководство с участием трудовых коллективов и специалистов предприятия. Их задача — составление планов на каждую смену, неделю, месяц, квартал и год с учетом ограничений и общехозяйственных целей.

4. Принципы планирования

Принципы планирования – это основополагающие правила, на основе которых осуществляется процесс планирования. Они определяют характер и содержание плановой деятельности на предприятии. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

Основополагающими общими принципами планирования являются принципы научности, необходимости, единства, непрерывности, гибкости, точности, участия, эффективности.

Принцип научности заключается в том, что разработка планов должна базироваться на научной основе, глубоком познании и использовании экономических законов и закономерностей, новейших открытий фундаментальных и при-

кладных наук с учетом прогресса техники и технологии производства, широкого внедрения достижений лучших предприятий, их подразделений, отдельных работников.

Принцип необходимости означает повсеместное и обязательное применение планов предприятия при выполнении любого вида его деятельности.

Планирование на предприятии должно носить системный характер. Понятие «система» означает: существование совокупности элементов, взаимосвязанных между собой, и наличие единого направления их развития, ориентированного на общие цели. С этим требованием связан *принцип единства* планирования, который предполагает разработку общего и частных планов развития предприятия. Например, на предприятиях АПК наряду с годовым планом производственно-финансовой деятельности предприятия составляют отдельные программы развития отраслей, а также планы развития подразделений предприятия (цехов, бригад и т. д.). Все эти планы должны быть увязаны друг с другом. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие предприятия и подразделений на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления.

Принцип непрерывности планов связан с тем, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки. Чтобы не было перерывов или остановок в производственной деятельности, необходимы не только непрерывность планирования, но и соответствующее обновление выпускаемой продукции и выполняемых работ. Это предполагает, что на смену одному плану производства приходит без перерыва другой, один товар заменяется по требованию рынка другим. Кроме того, непрерывность планирования означает постепенный переход от перспективных планов к текущим, а от них к оперативным. Непрерывность планирования позволяет сделать возможным постоянный контроль, анализ и корректировку планов при изменении внешней и внутренней среды

Принцип гибкости планов тесно связан с принципом непрерывности и предусматривает возможность корректировки плановых показателей, координации процесса выполнения плановых решений в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Для повышения уровня гибкости рекомендуют также разрабатывать альтернативные планы, а затем в ходе реального развития ситуации принимать решение о том, какая плановая альтернатива должна быть реализована в каждый период.

Принцип точности означает, что каждый план должен составляться с той степенью точности, которая соответствует неопределенности внешней и внутренней среды. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы настолько, насколько позволяют условия деятельности предприятия. На практике этот принцип планирования является одним из способов более углубленного выявления внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия. Степень точности планов возможна любая, но

при обеспечении допустимой эффективности производства. При этом точность плановых показателей определяется используемыми системами и способами планирования. Долгосрочное планирование ограничивается определением основных целей и самых общих направлений деятельности, составлением приближенных расчетов, потому что достоверная информация о будущем весьма невелика, а при краткосрочном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей.

Принцип эффективности требует разработки такого варианта плана, который при существующих ограничениях производственных ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. При оценке эффекта в процессе планирования обычно сравнивают ожидаемые результаты с заранее выбранной целью. Показателем планируемого эффекта может служить превышение результата над затратами на его достижение.

Принцип участия предусматривает вовлечение в процесс планирования работников всех уровней управления, что обеспечивает многообразие точек зрения на плановые проблемы и определение альтернативных путей их решения. Кроме того, в результате реализации этого принципа каждый из работников получает более глубокое понимание цели и задач деятельности предприятия в целом и отдельных его подразделений. Это позволяет уменьшить трудности, с которыми связано выполнение планов. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

Важным принципом планирования также является *принцип обеспечения динамичной пропорциональности и сбалансированности* – он основополагающий в работе по формированию перспективных, текущих и оперативных планов и организации их выполнения. При анализе этого принципа надо иметь в виду два важных обстоятельства.

Во-первых, всякая пропорциональность, то есть гармоничность развития, требует сбалансированности.

Во-вторых, пропорциональность должна поддерживаться постоянно и сознательно. Это означает, что необходимо последовательно соблюдать принцип непрерывности, который предполагает формирование на предприятии системы перспективных, текущих и оперативных планов, обусловленной непрерывным характером воспроизводства продукции.

Использование принципов планирования позволяет:

- планировать производственный процесс в соответствии с потребностями производителей и потребителей;
- оценивать выполнимость планов с точки зрения имеющихся производственных мощностей;
- существенно сократить величину трудовых затрат, материальных издержек, запасов и незавершенного производства.

Тема 3. Стратегическое планирования и бизнес-план

1. Сущность стратегического планирования

Стратегическое планирование - это процесс разработки и реализации стратегии формирования и развития предприятия как социально-экономической системы, его структурных подразделений в будущем на основе прогнозирования тенденций, определяющих параметров внешней среды, представляющих угрозу или благоприятные возможности для расширенного воспроизводства, приоритетных направлений и методов целенаправленного поддержания динамичной пропорциональности и эффективного использования стратегических ресурсов.

Стратегическому планированию наряду с общими присущи особые *принципы планирования*:

- стратегическая направленность всех моментов стратегического планирования, предполагающая использование стратегической информации при анализе окружающей среды, определение ключевых проблем, существенно влияющих на функционирование предприятия, анализ альтернатив развития, выявление возможности изменения существующих и появления новых тенденций;
- ориентация на систему хозяйствования, легко адаптирующуюся к изменениям внешней и внутренней среды предприятия;
- обоснование временного горизонта решения стратегических задач;
- ориентация на стратегические точки роста и приоритетные направления развития предприятия и его подразделений;
- обеспечение максимальной децентрализации в сочетании с элементами необходимой централизации и интеграции при организации планирования;
- оптимальное использование стратегических возможностей;
- взаимосвязь между стратегическим и тактическим планированием.

Функции стратегического планирования на предприятии следующие:

- определение стратегии, миссии, целей и задач развития предприятия;
- создание стратегических хозяйственных подразделений;
- обоснование и уточнение основных целей маркетинговых исследований;
- выполнение ситуационного анализа и выбор направления экономического роста предприятия;
- разработка стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции;
- выбор тактики, планирование способов и средств достижения поставленных задач;
- контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации.

Персональную ответственность за разработку стратегического плана несет руководитель предприятия. В его функции входят выработка и согласование основных целей и плановых показателей с правлением предприятия, подбор персонала, обеспечение соответствия текущей деятельности стратегическим ориентирам, принятие окончательных решений по любым вопросам.

Процесс стратегического планирования состоит из следующих *этапов*:

1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия - оценка сложившихся тенденций в экономике, внешних факторов, собственного экономического потенциала. Наиболее распространенный и признанный метод оценки среды - СВOT (*SWOT*- по начальным буквам английских слов «strength» - стабильность, «weakness» - слабость, «opportunity» - возможность, «threat» - угроза). С помощью этого метода предприятие выявляет и оценивает сильные и слабые стороны внутренней среды, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.
2. Прогнозирование состояния внешней среды и в связи с этим возможностей расширенного воспроизводства. На втором этапе определяют основные ориентиры предпринимательской деятельности предприятия, которые можно разделить на три типа: идеалы, цели и задачи. На предприятии выделяют несколько основных направлений, в рамках которых определяют цели. К ним относятся: положение на рынке; инновации; производительность; ресурсы; прибыльность; управленческие аспекты; персонал; социальная ответственность.
3. Разработка альтернативных стратегий и выбор базовой и функциональных стратегий. Базовые стратегии планирования могут реализоваться лишь в органической взаимосвязи с системой функциональных стратегий, к основным из которых относятся стратегии: маркетинга; финансовая; НИОКР; производственная; социальная; организационных изменений; экологическая.
4. Разработка стратегических целевых программ и проектов, системы стратегических планов по следующим ключевым проблемам: формирование и развитие инновационного предпринимательства, использование достижений научно-технического прогресса, активизация инвестиционной деятельности, стратегия управления и маркетинга и т. д.
5. Обоснование стратегических мероприятий и методов выполнения стратегических программ, проектов и планов.
6. Реализация стратегических программ, проектов и планов.

Для пятого и шестого этапов характерно определение приоритетных направлений социально-экономического развития предприятия и с учетом этого перераспределение стратегических ресурсов. Кроме того, на этих этапах разрабатывается система мероприятий и методов реализации стратегических программ, проектов и планов. Особое место в реализации стратегических планов принадлежит стратегическому менеджменту.

7. Контроль за ходом и результатами стратегического планирования, корректировка стратегического плана. В системе контроля используют ориентиры - пороговые значения результатов стратегического планирования (увеличение доли продаж на соответствующих рынках или в их сегментах, определенные финансово-экономические цели и результаты; степень инновационности воспроизводства, способность отвечать на действия конкурентов и др.)

2.

3.

4. Сущность бизнес-планирования и бизнес-плана, его цели и задачи

Бизнес-планирование - самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством. Это – упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования, продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением. Основной *целью бизнес-планирования* является планирование деятельности на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-планирование помогает предпринимателю решить следующие основные *задачи*:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения; определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;

- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям; оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

- выявить соответствие имеющихся кадров предприятия, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;

- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Значение бизнес-планирования определяется тем, что оно:

- заставляет руководителей мыслить перспективно;
- обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- увеличивает возможности в обеспечении организации необходимой информацией;
- способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Цель разработки бизнес-плана - планирование хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Другие цели могут быть различными: получение кредитов или привлечение инвестиций; определение степени реальности достижения намеченных результатов; доказательство целесообразности реорганизации работы уже

существующей фирмы или создания новой; убеждение сотрудников компании в возможности достижения намеченных в проекте показателей.

Бизнес-план выполняет *пять функций*:

Первая функция связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция - планирование. Она позволяет оценить возможность развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри предприятия.

Третья функция - привлечь денежные средства: ссуды, кредиты. Без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов предприятия потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Пятая функция - улучшение информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, координация усилий, распределение обязанностей, создание мотивации к достижению цели путем привлечения их к процессу составления бизнес-плана.

Тема 4. Методическое и информационное обеспечение планирования

1. Методы планирования и прогнозирования

В планировании и прогнозировании используют:

- общие методы, которые определяют общую методологическую направленность процесса планирования предпринимательской деятельности;
- конкретные методы, которые представляют собой непосредственный инструментальный планирования. Их можно разделить на две группы:
 - методы получения и анализа исходной плановой информации;
 - методы составления плана развития предприятия.

Методы получения и анализа исходной плановой информации используют на предварительном этапе планирования. К их числу относят:

а) методы прогнозирования, которые по степени формализации подразделяются на *интуитивные* (или оценки экспертов (индивидуальные – метод «интервью», аналитический метод, метод построения сценария) и коллективные (метод коллективной генерации идей («мозговая атака»), метод «Дельфи», матричный метод) и *формализованные* (экстраполяция, моделирование).

б) метод прямого счета - определение планового задания, исходя из научно обоснованных норм и нормативов расхода или затрат тех или иных ресурсов.

в) метод соотношений (индексный метод);

г) метод структуризации (построение «дерева целей») - поэтапное расчленение общих целей на составные компоненты.

К методам составления плана развития предприятия относятся балансовый, нормативный, программно-целевой, экономико-математического моделирования.

Балансовый метод заключается в увязке (установлении равновесия) потребностей и ресурсов на предприятии, обеспечивает достижение пропорциональности и сбалансированности всех элементов плана. В зависимости от стадии разработки различают *прогнозные (прогностические) балансы*, *плановые балансы* (предварительные расчеты уточняются), *отчетные (исполнительные) балансы* (база для разработки плана). В практике планирования на предприятии используется система материальных, трудовых и стоимостных балансов.

Посредством *материальных балансов* осуществляется координация и увязка производства и потребления конкретных видов продукции, средств производства. *Трудовые балансы* позволяют планировать распределение трудовых ресурсов по отраслям и подразделениям предприятия, обосновывать мероприятия по подготовке кадров и определять показатели использования трудовых ресурсов. *Стоимостные балансы* составляют для обеспечения необходимых стоимостных пропорций в экономике предприятия. Они имеют сводный синтетический характер. В планировании могут широко использоваться и *натурально - стоимостные балансы*, когда все расчеты производятся параллельно в натуральном и стоимостном выражении.

Балансы также могут быть дифференцированы:

- по назначению и использованию продукции - балансы средств производства и предметов потребления;
- охвату объекта планирования - отраслевые, территориальные и локальные;
- видам использования - однопродуктовые и межотраслевые.

Нормативный метод планирования - метод разработки планов, основанный на использовании норм и нормативов. Под *нормами* понимают максимально допустимую величину расхода производственных ресурсов на производство единицы продукции или выполнение работы установленного качества в принятых в плане единицах измерения. Под *нормативами* понимают относительные показатели, характеризующие степень потребления и использования различных производственных ресурсов, т.е. это поэлементная составляющая нормы, выражающая меру удельного расхода ресурса на единицу измерения продукции, работы, объема услуг и т. д. Использование нормативов позволяет устанавливать и регламентировать важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности, они выступают сравнительным критерием эффективности организации предпринимательской деятельности на предприятии.

Программно-целевой метод - это метод формирования системы плановых решений, включающий выявление важнейших научно-технических и социально-экономических проблем развития предприятия, определение конкретных целей, детализирующих выявленные проблемы, разработку мероприятий, обеспечивающих достижение намеченных целей оптимальными путями. Метод позволяет увязывать цели плана с ресурсами путем разработки целевых программ. При его использовании обязательно должны быть определены цели, средства, исполнители и ресурсы.

Метод основан на последовательном применении принципов формирования и осуществления комплексных программ:

- увязка конечной цели со стратегическим планом развития предприятия;
- единство научно-исследовательских, проектных и производственных работ и их подчиненность общей цели программы;
- наличие органа управления, обладающего определенной компетенцией и наделенного правами по отношению ко всем исполнителям программы;
- единая методологическая основа.

Несмотря на большую практическую значимость программно-целевого метода планирования, он не является альтернативой другим методам планирования (балансовому, нормативному, экономико-математическим и др.), не заменяет их, а, наоборот, предполагает комплексное использование и взаимодействие этих методов. Применение программно-целевого метода планирования способствует большей целевой ориентации системы балансовых расчетов, использованию прогрессивных норм и нормативов, согласованности и преемственности заданий в системе планов. Без его применения трудно осуществить переход от долгосрочных плановых разработок к среднесрочным и годовым. Метод используется и при оптимизации плановых расчетов по различным критериям оптимальности с учетом целей и задач развития предприятия.

Моделирование - воспроизведение или имитация какой-либо существующей системы на специально созданном аналоге или модели. *Модель* - это условный образ, схема объекта исследования, важный инструмент научной абстракции, позволяющий выделить в процессе исследования наиболее существенные характеристики изучаемого объекта.

Для изучения сложных социально-экономических явлений и процессов применяют математические модели, которые представляют собой уравнение или систему уравнений и неравенств, описывающую взаимосвязи, происходящие в реальной системе. Искусство моделирования состоит в том, чтобы, глубоко изучив и поняв качественную природу явления, суметь отразить ее в математической количественной форме, сохранив основные черты и отбросив несущественные. Математическое моделирование открыло широкие возможности для изучения экономических систем, проверки гипотез, предложений.

Оптимизационные модели основываются на математическом программировании и характеризуются системой математических уравнений или неравенств, подчиненных какой-либо целевой функции, при решении которой определяется наилучшее (оптимальное) решение экономической задачи. Экономические задачи, связанные с поиском вариантов с максимальным или минимальным значениями критерия оптимальности, можно выразить в виде математической задачи. Решение математической задачи, связанной с нахождением экстремума, даст экономический оптимум, то есть оптимальный вариант плана. По используемому математическому аппарату выделяют следующие группы моделей: математико-статистические, линейного, динамического, стохастического программирования, межотраслевого баланса, сетевые и имитационные. *По информационным характеристикам* модели делятся на статистические и нормативные, детерминированные и стохастические.

2. Информационное обеспечение планирования

Информация является основой планирования. В системах планирования и управления различают понятия «данные» и «информация». Под **данными** понимают подробные исходные сведения о конкретных производственных операциях или процессах. Они достаточно обширны и используются для осуществления контроля за основными операциями. На предприятиях данные регистрируются в сводках (журналах учета операций) и периодически (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) подвергаются обработке. Результат такой обработки данных в виде конкретной информации, относящейся к определенному направлению деятельности и трансформированной в подходящую форму, отражается в отчетах. К примеру, в отчете о продажах, в отчете о производстве продукции. Такая информация отличается лаконичностью и используется для планирования и контроля деятельности.

В планировании используется два вида информации: *внутренняя* (информация о самом предприятии и его внутренней среде) и *внешняя* (о внешней среде бизнеса).

К внутренним источникам информации относятся:

- бухгалтерские, финансовые, статистические и иные отчеты предприятия;
- организационно-распорядительные документы (приказы, распоряжения, положения об отделах и др.), а также другие оперативные документы (счета-фактуры, наряды, ведомости и т. д.), нормы и нормативы, а также другие справочные данные;
- беседы с сотрудниками и руководителями;
- формируемые на предприятиях информационные системы (информационные базы данных).

Внешняя информация касается состояния рынка и конкурентов, прогнозов процентных ставок и цен, налоговой политики и политической ситуации, инфляционных процессов и курсов валют. По своей природе такая информация может носить вероятностный характер, что, несомненно, затрудняет ее обработку. Источники и методы получения внешней информации для планирования бизнеса могут быть различны. Их выбор зависит от отраслевой специфики, вида бизнеса, масштабов деятельности фирмы и ее финансовых возможностей.

Внешняя информация может быть получена с использованием *первичной* и *вторичной информации*.

Первичная информация – это сведения, специально собираемые для решения конкретной проблемы или вопроса. Исследования, призванные обеспечить получение таких сведений, называют полевыми исследованиями, а их анализ – первичным анализом.

Зачастую в процессе планирования возникают проблемы не от недостатка информации, а от избытка не относящейся к делу (нерелевантной) информации. Поэтому существенная помеха в планировании – нехватка *релевантной информации*, адекватной решаемым задачам, которая является значимой и

существенной для процесса принятия плановых решений. Другой важный аспект - это предоставление и получение информации в нужном месте и в нужное время.

3. Плановые показатели, нормы и нормативы

Показатель - это форма выражения конкретного задания, содержащегося в управленческом решении. Система плановых показателей должна учитывать объективные потребности и закономерности экономического и социального развития предприятия АПК.

В планировании на предприятии выделяют следующие группы показателей:

- *натуральные* (вещественный аспект воспроизводства) и *стоимостные* (стоимостная структура воспроизводства).

- *количественные* (объем, размеры, масштаб производства) и *качественные* (интенсивные и структурные факторы, эффективность производства, качество работы).

- *абсолютные* (характеризуют содержание плановых заданий в абсолютных величинах) и *относительные* (динамику соответствующих величин и их структуру и измеряются в относительных величинах).

- *утверждаемые и расчетные*. К *утверждаемым показателям* относятся те, по которым оценивается выполнение плана. Они отражают наиболее существенные стороны развития предприятия, их число ограничено и для предприятия они обязательны. Их обоснование осуществляется на основе *расчетных показателей*, число которых не регламентируется.

- *частные* (отражают конкретное представление об отдельном экономическом явлении) и *обобщающие* (дают системное видение процесса воспроизводства на предприятии, ими завершается разработка плана, в них отражается результат проведенных расчетов).

Нормы и нормативы образуют систему плановых экономических и финансовых показателей и составляют нормативную базу для планирования, классифицируемую по различным признакам:

1. *По видам ресурсов* различают нормы и нормативы, которые регулируют расход средств производства, предметов труда, рабочей силы на производство единицы продукции, выполнение работы или оказание услуги.

2. *По стадиям производства* выделяют нормативы текущих, технологических, производственных и транспортных запасов сырья и материалов, а также незавершенного производства, полуфабрикатов и готовой продукции.

3. *По выполняемым функциям* нормы и нормативы относятся к плановым, экономическим, техническим, организационным, трудовым, управленческим, экологическим, правовым и др.

4. *По времени действия* нормы и нормативы подразделяют на перспективные, годовые и оперативные, условно постоянные и временные, сезонные и разовые.

5. По сфере распространения выделяют межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные, а также международные, федеральные, региональные, муниципальные или местные нормы и нормативы.

6. По методам разработки нормы и нормативы относят к *научно обоснованным* (на основе оптимальных затрат ресурсов для конкретных условий производства); *расчетно-аналитическим* (на основе анализа техники, технологии и организации производства в заданных условиях); *экспериментальным* (в результате экспериментов, проводимых в реально существующих условиях производства); *исследовательским* (на основе определения теоретических или эмпирических зависимостей между факторами производства и объемом расходования ресурсов); *статистическим* (на основе оперативной, бухгалтерской и статистической отчетности предприятий и их подразделений).

7. По степени детализации нормы и нормативы подразделяются на индивидуальные и групповые, дифференцированные и укрупненные, частные и общие и др.

Под плановыми расчетами понимают увязку плановых показателей с поставленной стратегической целью. Их сущность заключается в обосновании динамики плановых показателей на основе анализа составляющих их величин. Наибольшее распространение в практике планирования получили следующие методы плановых расчетов:

- обоснования плановых показателей по фактически достигнутому уровню;
- планирования на основе укрупненных экономических расчетов.

Метод обоснования плановых показателей по фактически достигнутому уровню основан на вычислении произведения базового показателя и предполагаемого темпа его роста (снижения). Этот метод имеет существенный недостаток - не учитывает изменения в будущем.

Метод планирования на основе укрупненных экономических расчетов предполагает обоснование планового показателя путем анализа составляющих его величин и определяющих их факторов.

Система планов основывается на сложном механизме взаимосвязи плановых расчетов на всех стадиях процесса планирования, определенном сопряжении планов во времени:

- а) сначала разрабатывают плановые проектировки на долгосрочный период;
- б) затем - на конечный год каждого пятилетнего периода
- в) далее - по годам первого пятилетия.

Расчет плановых показателей по принципу «от будущего к настоящему» предполагает определенную последовательность в разработке не только самих планов, но и их стадий, в ходе которых определяются отдельные плановые показатели. Логика планирования предусматривает необходимость возвратных (итеративных) расчетов по уточнению и сбалансированию планов предприятия. Планы большей продолжительности увязаны с планами меньшей продолжительности, поэтому первые усиливают целевую ориентацию и обоснованность вторых и в то же время сами подвергаются корректировке. При этом особая роль в этом процессе отводится принципам непрерывности планирования и корректировки планов с учетом их выполнения, выявленных резервов роста, изменяющихся условий хозяйствования.

Необходимо периодическое уточнение и обновление произведенных ранее плановых расчетов.

Раздел 2. Организация процесса бизнес-планирования

Тема 5. Бизнес-идея как инновационный замысел

1. Понятие бизнес-идеи

Отправная точка развития бизнеса - это бизнес-идея, закладываемая в его основу. *Бизнес-идея* - это концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Такая бизнес-идея может быть как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне.

Поиск новых бизнес-идей и их реализация относятся к числу самых сложных задач, стоящих перед предпринимателем. Исследования показывают, что большинство оригинальных и успешных бизнес-идей были разработаны людьми, которые имели уже несколько лет практического опыта. Ведь разработка бизнес-идеи необходимого уровня зрелости требует глубокого понимания потребностей и поведения клиента, видения соответствующего перспективного рынка (сегмента), возможностей используемой технологии. Иногда в основу создания собственного дела закладывается оригинальная идея продукта, разработанная ранее самим предпринимателем.

Как правило, инновационные бизнес-идеи являются результатом творческой деятельности, которая порождает нечто качественно новое. Причем в качестве инновации может выступать все что угодно — от нового продукта (услуги) до новой организационной структуры или системы управления бизнесом. Этот результат может быть направлен на разработку, создание или распространение новых товаров (услуг), технологий, внедрение новых технологических или организационных форм деятельности и т. д.

Обычно требуется много времени на то, чтобы бизнес-идея могла «созреть» и получить необходимые инвестиции. Сначала идея должна пройти проверку на реалистичность и жизнеспособность. Хорошим подспорьем может послужить предварительное проведение широкого и тщательного обсуждения бизнес-идеи с друзьями, экспертами, потенциальными клиентами. Это позволит впоследствии яснее отразить ее выгоды и представить рыночные возможности бизнес-идеи.

Известно, что лучший способ получить хорошую идею заключается в том, чтобы вначале иметь много идей, а затем провести их сравнение и выбор лучшей.

2. Источники и методы выработки бизнес-идей

Получить хорошую бизнес-идею непросто. Для этого можно использовать разные источники. К числу наиболее полезных источников бизнес-идей можно отнести следующие:

- отзывы потребителей;
- рекомендации и пожелания друзей, родственников;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнения работников торговли, сбытовых агентов;
- различные публикации из газет и журналов;
- публикации федерального правительства, местной администрации города, района;
- идеи, зародившиеся в социальных службах или некоммерческих организациях;
- исследовательские лаборатории и университеты;
- собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки предприятия (НИОКР) и др.

Существует целый ряд специальных методов, помогающих вырабатывать и оценивать новые идеи:

Целевые обсуждения - метод выработки новых идей, который заключается в проведении совещания. Оно организуется и проводится ведущим с целью втянуть собравшихся в открытую и заинтересованную дискуссию. Участники сами предлагают новые идеи. При этом важно их фокусировать на обсуждении определенной области, в которой ведется поиск новой продукции. Метод полезен не только для выработки новых идей, но и для оценки перспективности новых идей и концепций.

2. Метод мозговой атаки - в основе метода лежит идея о том, что для пробуждения творческой инициативы работников нужно поместить человека в необычные условия: сделать его участником игры или дискуссии с элементами игры, вырвать из привычной обстановки. Не рекомендуют приглашать специалистов по обсуждаемой проблеме. Количество участников - от 6 до 12 человек. Мозговая атака начинается с формулировки проблемы, которая не должна быть ни слишком общей, ни слишком узкой. При этом записываются все идеи. В процессе мозговой атаки необходимо соблюдение следующих правил:

- не допускаются никакие критические замечания (полная свобода высказывания, дискуссия должна проходить весело, с элементами игры);
 - необходимо всячески поощрять свободу мышления (чем экстравагантнее, тем лучше);
 - желательно высказывать как можно большее количество идей (выше вероятность, что среди них попадется нечто существенное);
- важно подхватывать идеи, высказанные другими, развивать сами идеи и их комбинации.

3. Обсуждение (инвентаризация) списка слабых мест - метод, в котором участникам совещания заранее предлагается полный список возможных слабых мест (проблем) продукции, относящейся к определенной товарной группе (калорийность, вкус, внешний вид, стоимость). Участников просят привести при-

меры (привязать конкретные товары на рынке к готовому списку слабых мест). Неиспользование метода приближает к пониманию того, что хочет потребитель. Метод подходит также и для оценки перспективности уже имеющихся идей новых продуктов.

Творческий подход к решению проблемы - важное качество успешного предпринимателя. Независимо от того, каким образом получена бизнес-идея, необходимо тщательно взвесить и оценить ее. Важно убедиться, что она действительно может стать основой успешного бизнеса.

Однако не всякая бизнес-идея является потенциально прибыльной, имеет перспективный рынок, соответствует потребностям и возможностям предпринимателя, а также является верной на данный момент. Фильтрация новых идей может осуществляться по следующему ряду характеристик:

- первоначальные затраты;
- уровень конкуренции;
- спрос;
- легкость копирования;
- имидж;
- законность;
- потенциальная прибыль.

3. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления

Чтобы добиться успеха в получении инвестиций для реализации бизнес-идеи, необходимо рассматривать ее с позиции инвестора. Описание бизнес-идеи - это отнюдь не реклама нового продукта, и не его техническое описание, а документ для принятия решений, который должен отвечать на три вопроса.

Какую проблему решает бизнес-идея, какова выгода потребителя? (ЧТО?)

Известно, что успех в условиях рынка зависит от удовлетворенных потребителей, а не от предлагаемых продуктов (услуг). Следовательно, первая характеристика успешной бизнес-идеи - это то, что она ясно заявляет, какую потребность она удовлетворяет *и* в какой форме (продукт или услуга).

Бизнес-идея должна предлагать решение проблемы, которая имеет значение для потенциальных потребителей. Ошибка многих предпринимателей состоит в том, что когда они обращаются к решению проблемы, они размышляют о технических деталях продукта. Инвесторы мыслят иначе. Они рассматривают бизнес-идею в контексте рынка и потребителя. Для них ключевой фактор - это польза и выгода клиента, а все остальное имеет вторичное значение. Другими словами, продукт или услуга - это средство для обеспечения выгоды потребителя.

В теории маркетинга выгода потребителя часто выражается в терминах *«уникального торгового предложения»* - отчетливого предложения товара потребителю, подчеркивающего отличие продукта (услуги) от аналогичных,

предлагаемых конкурентами (USP - Unique Selling Proposition). Здесь важно учитывать два аспекта.

Во-первых, бизнес-идею нужно предложить потребителю в форме уникального торгового предложения, которая придает ей смысл.

Во-вторых, предложение должно быть действительно уникальным. Потребитель должен выбрать ваше изделие среди прочих других, предлагаемых конкурентами на рынке. Вы должны убедить его в том, что ваш продукт (услуга) предлагают ему большую выгоду или больше ценности. Только тогда потребитель выберет ваш продукт.

Каков рынок для предлагаемого продукта (услуги)? (КОМУ?)

Бизнес-идея имеет реальное экономическое значение только тогда, когда люди хотят купить продукт (услугу). Поэтому вторая характеристика успешной бизнес-идеи - это то, что она демонстрирует существование привлекательного рынка для продукта (услуги) и идентифицирует целевую группу(ы) потребителей.

Когда инвесторы думают о рынке, то их особенно интересуют два вопроса:

- насколько он велик?
- каковы целевые группы потребителей (или сегменты)?

На данном этапе вовсе не требуется проводить детальный анализ рынка. Однако предположения, сделанного относительно размера рынка (сегмента), будет вполне достаточно для бизнес-идеи. Для большей уверенности можно попытаться получить оценку, базирующуюся на легко поддающихся верификации исходных данных из Госкомстата, от торговых ассоциаций или от бизнес-прессы. Определение размера целевого рынка должно базироваться на использовании разумных предположений, основанных на этих данных.

Каков механизм получения дохода? (КАК?)

Классическая схема определения прибыли в бизнесе упрощенно выглядит следующим образом: предприятие покупает сырье, материалы или услуги у поставщиков, оплачивает их. Размер оплаты отражает его затраты. Когда предприятие продает произведенные им продукты или услуги своим потребителям, то оно получает доход (выручку от реализации). Позже, при разработке бизнес-плана, необходимо будет более подробно представить разработку модели ведения бизнеса и описать механизм получения дохода. А пока, по возможности, можно ограничиться грубой оценкой затрат и доходов.

Поэтому третья характеристика успешной бизнес-идеи должна показать *механизм получения дохода*: каким образом будет обеспечиваться получение дохода и в каком размере.

4. Презентация бизнес-идеи

Способы представления бизнес-идеи инвестору могут быть различными. То, что действительно имеет значение для инвестора и может привлечь его внимание и вызвать интерес, - так это содержание бизнес-идеи и профессио-

нальное представление ее. Инвесторы еженедельно получают десятки бизнес-идей, но время у них ограничено.

Следовательно, первая задача - это ясность и краткость изложения. Не следует ждать, что инвесторы будут знакомиться с технологией изготовления вашего продукта или со специальной терминологией, отражающей специфику этой деятельности.

Вторая задача - это осмысленность содержания бизнес-идеи в ее представлении. Позже в бизнес-плане будет больше возможностей для детального описания и отражения исчерпывающих финансовых расчетов.

Представление бизнес-идеи должно включать в себя следующее.

1. Титульный лист (указывается):

- название продукта или услуги;
- фамилия и имя инициатора/предпринимателя;
- примечание о конфиденциальности;
- соответствующие иллюстрации (если необходимо).

2. Основной текст, включающий:

- описание продукта (или услуги);
- инновационные характеристики продукта (услуги);
- описание потребителя;
- выгода потребителя;
- механизм получения дохода (выручки).

Презентация должна быть понятной и доступной и не превышать по времени 20 мин. Далее необходимо ответить на вопросы.

Методы роста эффективности презентации:

Во-первых, не забывайте отправлять копию бизнес-плана потенциальным инвесторам заранее, чтобы они могли ознакомиться с ними еще до встречи.

Во-вторых, необходимо быть корректным, профессиональным, вежливым, но при этом не тратьте времени зря. Если презентация прошла не на высоком уровне, то потенциальные инвесторы могут усомниться в способности руководителя эффективно управлять организацией.

В-третьих, следует найти хорошие взаимоотношения с потенциальными инвесторами. *Для этого необходимо:*

- быть уверенным в себе;
- энергично рекламировать свои товары или услуги;
- вести презентацию в виде диалога, а не монолога;
- смотреть в глаза потенциальным инвесторам, но следить за тем, чтобы это не было пристальным разглядыванием;
- пользоваться утвердительными фразами, избегать неясных и отрицательных высказываний;
- смотреть на все с точки зрения ваших партнеров, внимательно выслушивать их и не перебивать;
- не быть слишком фамильярным, но в то же время приветствовать инвесторов теплой улыбкой и крепким рукопожатием.

Для презентации применяйте наглядный материал, по возможности принесите образцы товаров. Если это сделать невозможно или организация предлагает услуги, можно показать фотографии. Необходимо добиться того, чтобы потенциальные партнеры изучили образцы или фотографии. Но следует убрать наглядные пособия, которые уже осуществили свою задачу, поскольку это может отвлечь инвесторов. Все наглядные материалы должны быть выполнены профессионально и аккуратно. Можно применять также диаграммы, таблицы или графики, но важно помнить, что презентация необходима для установления диалога (это не лекция).

В качестве лидера покажите абсолютное понимание проблемы. Помните, что основополагающая задача презентации состоит в том, чтобы потенциальный инвестор поверил и вам, и вашей команде.

Тема 6. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана

1. Сущность бизнес-модели и ее значение

Бизнес-модель относится к числу новых концепций стратегического менеджмента и предпринимательства. Практика многих успешных компаний во всем мире показывает, что в любом успешном бизнесе существует вполне определенная и отчетливо понимаемая бизнес-модель. Она отражает суть того, каким образом организация ведет свой бизнес, осуществляет свою текущую деятельность и конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех.

На практике понятие бизнес-модели организации используется для характеристики ее уникальной бизнес-идеи и концепции бизнеса. Бизнес-модель – это метод устойчивого ведения бизнеса. Она описывает, как бизнес позиционирует себя в рамках своей отрасли и как он собирается себя обеспечивать, т. е. создавать прибыль.

Исследователи пока еще не пришли к единому мнению относительно определения сути бизнес-модели. Выделяют три основных подхода к рассмотрению сущности бизнес-модели, которые условно названы как «экономический», «операционный» и «стратегический».

Одни авторы (сторонники «экономического» подхода) рассматривают бизнес-модель на элементарном уровне, а само это понятие связывают прежде всего с экономической моделью компании. При этом основное внимание уделяется механизму получения доходов и извлечению прибыли.

Другие авторы (сторонники «операционного» подхода) рассматривают внутренние процессы, связанные с операционной деятельностью (производство продукции/оказание услуг, административные процедуры управления, управление потоками ресурсов, системы материально-технического снабжения, сбыта и др.).

Третья группа авторов (сторонники «стратегического подхода») рассматривает прежде всего стратегический аспект, акцентируя внимание на позиционировании компании на рынке. В числе ключевых рассматриваются вопросы создания ценности для потребителя, выделения компании на рынке среди

конкурентов, видения перспективы, определения круга заинтересованных организаций, расширения контактов и формирования альянсов. При стратегическом подходе существенную роль играют контакты и взаимодействия с другими организациями. Важное значение приобретают вопросы получения прибыли для многих заинтересованных сторон (поставщиков, клиентов, партнеров).

В целом можно отметить, что под *бизнес-моделью* мы понимаем упрощенное, концептуальное представление бизнеса и механизма его функционирования, описывающее логику и способы ведения бизнеса в некоторой форме, отличной от их реального воплощения. Бизнес-модель характеризует то, каким образом организация ведет свой бизнес, конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех.

Конечно, бизнес-модель позволяет дать упрощенное, концептуальное видение бизнеса организации. Она охватывает концепцию бизнеса, конкретные предложения ценности потребителю, важнейшие внутренние процедуры и механизмы, конкурентную стратегию, модель получения доходов. Бизнес-модель показывает, каким образом организация использует свое устойчивое конкурентное преимущество для достижения более высокого уровня эффективности в сравнении с конкурентами. Она характеризует жизнеспособность организации, ее умение зарабатывать прибыль в настоящем и в ближайшем будущем.

Использование концепции бизнес-модели способствует развитию стратегического и системного мышления, поиску инноваций. Причем инновации могут быть сфокусированы не только на создании продукта или технологий, но и на создание самой бизнес-модели.

Бизнес-модель занимает промежуточную ступень между бизнес-идеей и бизнес-планом. Она гораздо шире и полнее, чем бизнес-идея, характеризует суть бизнеса и позволяет решать следующие задачи.

1. Представить логичную и внутренне непротиворечивую концепцию бизнеса, принципы организации деятельности организации, которые можно довести до сведения сотрудников.
2. Сформировать структуру важнейших компонентов бизнес-модели, которые могут быть разработаны и использованы в уникальных сочетаниях. Тем самым уже на этапе проектирования новой или модифицированной бизнес-модели закладывается основа для применения инновационных идей и новаторских подходов.
3. Показать экономическую привлекательность бизнеса, чтобы заинтересовать инвесторов (кредиторов), а также задействовать другие источники для получения необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и других).
4. Выявить необходимость своевременного внесения изменений и преобразований в деятельности организации с учетом происходящих изменений во внешней среде бизнеса.

Выбор той или иной бизнес-модели зависит от целей предпринимательской деятельности. Цели предпринимателя могут быть различны (выживание предприятия, поддержание определенного уровня и стиля жизни предпринимателя, рост и динамичное развитие бизнеса или спекулятивная перепродажа

бизнеса с целью получения дохода). Для достижения каждой из них требуется своя бизнес-модель. Причем для достижения первых двух вышеназванных целей бизнес-модель может и не быть представлена формально. Однако сам предприниматель неявно, на подсознательном уровне, фиксирует важнейшие принципы и составляющие такой модели, что позволяет ему принимать те или иные управленческие решения, к примеру максимально увеличивать объемы реализации продукции на различных сегментах рынка, добиваться установления наиболее выгодного для себя уровня цен. Однако предприятие, обладающее большим потенциалом роста, должно иметь более четкую, комплексную и эффективную бизнес-модель, что позволяет предпринимателю (менеджеру) определять верные направления для роста и развития, а также привлекать дополнительные ресурсы.

2. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки

В литературе до настоящего времени не сложилось единого мнения относительно основных составляющих бизнес-модели и критериев ее оценки. Разные авторы называют от 3 до 8 возможных составляющих бизнес-модели. Чаще всего упоминаются следующие компоненты бизнес-моделей:

- бизнес-идея;
- клиенты;
- внутрифирменные процедуры и квалификация сотрудников;
- процессы, обеспечивающие получение прибыли;
- конкурентоспособная стратегия;
- цели предпринимателя.

Как правило, бизнес-модель опирается на настоящее и охватывает ближайшее будущее. Во-первых, бизнес-модель должна предусматривать, каким образом изменения, происходящие во внешней среде бизнеса, в краткосрочной перспективе могут повлиять на развитие бизнеса компании. Во-вторых, она должна объяснить, каким образом компания собирается использовать эти происходящие изменения для достижения своих стратегических целей с пользой для бизнеса. В-третьих, бизнес-модель должна выявить и показать ключевые компетенции, которые потребуются для достижения стратегических целей, и определить развитие этих компетенций.

Бизнес-модель должна ясно показывать, что предприниматель хорошо понимает, от каких факторов реально зависит успех его бизнеса.

На каждом уровне разработчик проводит анализ шести компонентов бизнес-модели, предполагающий ответы на следующие вопросы:

1. Каким образом организация будет создавать ценность для потребителя?

Здесь раскрываются факторы, связанные с коммерческим предложением, определяются его характеристики, конкретные виды продукции/услуг, предлагаемые потребителю.

2. Кому компания будет делать коммерческое предложение?

Этот вопрос предполагает поиск ответов о характере, объеме и границах целевого рынка, на котором будет действовать организация. Следует определиться с географическими границами целевого рынка (международный, национальный, региональный, местный). Будет ли организация продавать свою продукцию непосредственно индивидуальному потребителю (b-to-c) или другим компаниям (b-to-b).

3. В чем заключены внутренние источники преимуществ перед конкурентами и ключевые компетенции организации?

Ключевые компетенции характеризуют внутренние возможности и организационные способности организации, опыт и квалификацию ее сотрудников, что привлекает клиентов, поскольку обеспечивает им формирование и получение особых выгод.

4. Каким образом организация будет выделяться на фоне конкурентов?

Для того чтобы выделиться среди конкурентов, занять устойчивую стратегическую позицию и сохранить ее в течение длительного периода времени, необходимо найти и использовать реальные отличительные преимущества. Устойчивые стратегические позиции обычно формируются на основе следующих преимуществ:

- высокое качество работы/обслуживания;
- высокое качество продукции, широкий ассортимент и надежность поставок;
- новые методы управления;
- низкий уровень затрат;
- тесные связи с клиентами.

Все это позволяет определить факторы, на основе которых будет строиться конкурентная стратегия.

5. Каким образом организация планирует получать прибыль?

Экономическая модель, связанная с получением дохода и прибыли, относится к числу важнейших компонентов бизнес-модели. Ее характеризуют следующие показатели:

- доля постоянных издержек в общих издержках организации;
- планируемый объем производства и реализации продукции/услуг (крупный, средний, малый);
- норма прибыли (высокая, средняя, низкая);
- источники доходов (постоянные, переменные, смешанные).

6. Каковы цели и намерения предпринимателя?

Бизнес-модель должна отражать цели и намерения предпринимателя относительно длительности периода существования организации, охвата рынка и планируемых масштабов деятельности. С точки зрения конечной цели вложения средств предпринимателя в бизнес все бизнес-модели можно сгруппировать в четыре основные группы:

- 1) модель, обеспечивающая выживание бизнеса;
- 2) модель, обеспечивающая стабильный необходимый уровень дохода владельцам бизнеса;

- 3) модель, обеспечивающая существенный рост и развитие;
- 4) модель спекулятивной деятельности, которая используется для того, чтобы показать большие возможности фирмы и последующей ее продажи.

Тема 7. Структура бизнес-плана. Общие требования и рекомендации по разработке бизнес-плана

1. Основные этапы разработки бизнес-плана

Существует два основных подхода к разработке бизнес-плана:

- *первый* заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике, данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, активное участие в его создании принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличие свободных капиталов, риски данного бизнеса;

- при *втором* подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются: предприятия, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности; авторские коллективы; отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

При разработке бизнес-плана необходимо придерживаться определенной последовательности этапов выполнения работ, а потому сам процесс разработки бизнес-плана должен быть спланирован. Последовательность составления бизнес-плана представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные этапы разработки бизнес-плана

№ этапа разработки	Этапы разработки	Раздел бизнес-плана
1	Сбор и анализ информации о продукции, услуге	Характеристика объекта бизнеса организации
2	Сбор и анализ информации о рынке сбыта	Анализ бизнес-среды организации
3	Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	Анализ бизнес-среды организации
4	Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	История бизнеса организации (описание предприятия, отрасли)
5	Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики	План маркетинга
6	Определение потребности и путей обеспечения зданиями, сооружениями, площадями, оборудованием, кадрами, другими ресурсами	Производственный план
7	Расчет необходимого капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей	Финансовый план
8	Определение источников финансирования,	Финансовая стратегия

	направленности и масштабности проекта, расчет эффективности	
9	Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта	Организационный план
10	Решение вопросов рисков и гарантий	Оценка и страхование рисков
11	Составление краткого содержания проекта	Концепция бизнеса (резюме)
12	Составление аннотации на проект	Аннотация
13	Оформление титульного листа	Титульный лист

2. Общая структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана не регламентирована законодательством, поэтому каждое предприятие разрабатывает собственные подходы и структуру бизнес-плана, которые будут зависеть от характера бизнеса, основных целей составления бизнес-плана и предъявляемых к нему требований. Так, например, бизнес-план сельскохозяйственного предприятия будет отличаться от бизнес-плана торговой структуры или предприятия сферы услуг.

Разница в масштабах предприятия существенно влияет на требования к бизнес-плану в части объема информации и уровня ее детализации, однако структура бизнес-плана от этого никак не зависит.

Структура бизнес-плана, или его основные разделы, одинаковы и для всех вариантов представления бизнес-плана - кратком резюме или развернутом и всестороннем варианте. Разница между ними только в объеме информации - резюме, в отличие от полного варианта содержит только основную информацию и выводы.

Структура бизнес-плана зависит от цели его написания, того, для чего он предназначен - для получения кредита, привлечения инвестора, предварительной оценки инвестиционного проекта, или внутрифирменного планирования.

Международная форма бизнес-плана ЮНИДО

1. *Резюме*
2. *Идея (сущность) предлагаемого проекта*
Общие исходные данные и условия.
Описание образца нового товара.
Оценка опыта предпринимательской деятельности.
3. *Оценка рынка сбыта*
Описание потребителей нового товара.
Оценка конкурентов.
Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.
4. *План маркетинга*
Цели маркетинга.
Стратегия маркетинга.
Финансовое обеспечение плана маркетинга.
5. *План производства*
Изготовитель нового товара.

Наличие и требуемые мощности производства.

Материальные факторы производства.

Описание производственного процесса.

6. *Организационный план*

Организационно-правовая форма собственности фирмы.

Организационная структура фирмы.

Распределение обязанностей.

Сведения о партнерах.

Описание внешней среды бизнеса.

Трудовые ресурсы фирмы.

Сведения о членах руководящего состава.

7. *Финансовый план*

План доходов и расходов.

План денежных поступлений и выплат.

Сводный баланс активов и пассивов фирмы.

График достижения безубыточности.

Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование).

Оценка риска и страхование.

8. *Приложения*

Типовая структура бизнес-плана, применяемого на территории РФ

Титульный лист

Аннотация

Меморандум о конфиденциальности (включается в общие сведения с целью предупреждения лиц, допускаемых к ознакомлению с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. В меморандуме может содержаться напоминание о том, что читающий берет на себя ответственность и гарантирует неразглашение содержащейся в бизнес-плане информации без предварительного согласия автора. Меморандум может содержать требование о возврате бизнес-плана и запрет на копирование материала.

Основные разделы:

1. Резюме
2. История бизнеса организации (описание отрасли)
3. Характеристика объекта бизнеса организации
4. Анализ бизнес-среды организации
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Организационный план
8. Финансовый план
9. Оценка и страхование риска

Приложения.

Данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер и не претендует на роль образцовой.

Таким образом, существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д., но все они похожи и отличаются лишь последовательностью разделов и степенью детализации представленной информации.

Содержание бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров создаваемого предприятия, а также размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив расширения бизнеса. Чем шире рынок сбыта, крупнее доля предпринимателя на этом рынке, выше уровень конкуренции, тем более углубленной должна быть проработка всех разделов бизнес-плана.

Основными разделами типовой структуры бизнес-плана для предприятий общественного питания, на наш взгляд, должны быть:

1. Резюме
2. Сведения об инициаторе проекта
3. Характеристика продукции и услуг
4. Анализ бизнес-среды организации
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Организационный план
8. Финансовый план и стратегия финансирования. Экономическая эффективность проекта
9. Оценка рисков, управление ими

3. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана

В целом необходимо отметить, что не существует жестко заданного, единого для всех формата бизнес-плана. Каждый бизнес-план по-своему уникален, поскольку он в обязательном порядке должен учитывать особенности конкретного предприятия и рассматриваемого вида бизнеса, которые имеют значение для реализуемого проекта: рыночную ситуацию, особенности налогообложения, законодательные ограничения и другие факторы. Он должен отражать специфику той организации и ситуации, для которых он разработан.

Однако одно из важнейших преимуществ бизнес-плана состоит в логической последовательности всех его разделов. При этом должны быть соблюдены следующие требования к структуре бизнес-плана:

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Количество разделов | Должно быть таким, сколько необходимо и достаточно для достижения целей и задач бизнес-плана, раскрытия специфики той отрасли и сферы бизнеса, которым он посвящен |
| 2. Ключевые разделы | В любом бизнес-плане так или иначе должны быть представлены ключевые вопросы, раскрывающие: цели бизнес-плана и его бизнес-идею; анализ рынка; продукты и услуги; операционную деятельность компании; маркетинг; финансы и риски |
| 3. Четкость структуры | Лаконичная и ясная структура разделов должна помочь читающему в условиях дефицита времени быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию |
| 4. Логичность структуры | Определенная последовательность согласованных между собой разделов должна раскрывать основную концепцию и лотку бизнес-плана |

Требования к содержанию бизнес-плана. Бизнес-план должен дать краткую и ясную информацию относительно всех важных аспектов рассматриваемой бизнес-модели предприятия. В нем должны быть представлены сведения относительно начального этапа подготовки и запуска предприятия, организации его операционной деятельности и системы управления, анализа затрат, будущих объемов продаж, ожидаемой рентабельности и перспектив роста бизнеса и т. д.

Профессионально подготовленный бизнес-план отвечает следующим требованиям:

1. **Эффективный** Содержит все то, что необходимо знать потенциальному читателю (инвестору, кредитору или топ-менеджеру) для принятия соответствующих решений - ни больше и ни меньше
2. **Системный** Содержит единую, целостную концепцию бизнеса, цели и стратегию их достижения, которые раскрываются в системе связанных между собой разделов
3. **Обоснованный** Содержит отдельные части и элементы, которые имеют смысл, подкреплены аргументами и фактами, описанием необходимых ресурсов, непротиворечивы, согласованы и совместимы между собой, а также указывают одно направление
Опирается на использование общепризнанных методик (например, методика UNIDO) и соответствует определенным требованиям (например, требованиям конкретных финансовых институтов, у которых запрашивается финансирование)
4. **Релевантный** Содержит существенную, значимую для принятия решений информацию, адекватную целям и задачам бизнес-плана
5. **Структурированный и логичный** Имеет четкую и логичную структуру основных разделов бизнес-плана
6. **Реалистичный** Опирается на реальную, достоверную информацию, соответствующую существующим условиям и характеристикам внешней среды бизнеса
7. **Доступный для понимания** Написан ясно, четко, просто и по существу, без орфографических ошибок
Используется понятный, несложный язык, что обеспечивает правильное понимание содержания и облегчает возможность быстрого чтения
Используются точные формулировки, а при необходимости содержится расшифровка используемых специальных терминов
8. **Привлекательный** Представляет содержательную информацию поделовому, реалистично и оптимистично, но без чрезмерного приукрашивания (к примеру, указывает не только

возможные риски, но и пути их преодоления)

Информация подается интересно и увлекательно

Содержит для наглядности рисунки и таблицы, которые понятны, легки для восприятия и убедительны; форма так же важна, как и содержание

9. Краткий Имеет общий объем в среднем около 30 страниц (от 20 до 40 страниц, не включая приложения)

10. Легкий в использовании Содержит читабельный и хорошо структурированный текст, размер шрифта - не менее 12 пунктов, через 1,5 интервала, поля - по 2,5 см

Расположение информации в бизнес-плане должно привлекать внимание, а содержание - легко восприниматься и быть понятным читателю. При написании бизнес-плана важно лишний раз убедиться, что используемые фразы и предложения не содержат двойного смысла. Следует по возможности избегать дублирования и ненужных повторов, хотя иногда в бизнес-плане одна и та же информация может подаваться в разных разделах в различном контексте.

4. Структура резюме и краткого содержания бизнес-плана

Резюме – это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана: его идеи; шаги, осуществляемые для реализации идеи; требуемые затраты; итоговые показатели.

Резюме предназначено для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений. Этот раздел должен привлечь интерес того, кому он адресован. Именно из этого раздела потенциальные инвесторы получают свое первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом.

В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь проект, раскрывая сущность и цель предприятия. Основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес-плана. Резюме составляют на основе готового бизнес-плана. Затем из каждого раздела вписывают одно-два наиболее существенных предложения и цифровые показатели. Можно выделить следующие позиции данной части бизнес-плана:

1. Цели в бизнесе.

Опишите, каким бизнесом вы собираетесь заниматься. Укажите, каким образом ваш продукт или услуга будут способствовать удовлетворению потребностей ваших клиентов. Дайте краткую характеристику технологии производства.

2. Возможности бизнеса и стратегия их реализации.

Коротко опишите, какие возможности для бизнеса существуют, каким образом вы их можете использовать. Опишите планируемую стратегию выхода на рынок. Эта информация может быть представлена в виде перечня: ключевых

факторов, условий, слабых мест в действиях конкурентов (таких как инертность, плохой сервис) тенденций в развитии отрасли и других доводов в пользу имеющихся возможностей для налаживания бизнеса. Отметьте перспективы вашего бизнеса, варианты выхода на другие сегменты рынка, в том числе международный.

3. Намечаемые рынки сбыта и прогноз.

Коротко опишите отрасль и рынок сбыта. Определите конкретно основных ваших потребителей, как будут представлены товары или услуги; как вы планируете выйти на потребителя. Включите информацию о структуре рынка, размерах и темпах роста рыночных сегментов, какова ваша предполагаемая доля рынка, каковы период окупаемости затрат на приобретение ваших товаров и услуг и ваша ценовая стратегия (включая объяснения, на что вы будете делать упор – на доступную цену, высокое качество, уникальную продукцию).

4. Конкурентные преимущества.

Покажите насколько значительно конкурентное преимущество, которое вы имеете или можете создать в результате вашего новаторского продукта (услуги) и стратегии лидерства во времени поставки, слабости конкурентов и других условий отрасли.

5. Прогнозируемые финансовые результаты.

Обобщите экономическую и финансовую стороны деятельности организации, долгосрочность прибыльности бизнеса, время необходимое для достижения равенства доходов и расходов, а также устойчивого потока денежных средств. Укажите ожидаемую рентабельность проекта. Обязательно включите краткое описание методов вашего анализа наиболее весомых факторов и цикла оборона наличности.

6. Требуемая сумма инвестиций.

Укажите объемы необходимого финансирования, каким образом капитал будет потрачен, в какой форме партнёр (кредитор) получит желаемую отдачу от вложенных средств.

7. Организационно-правовая форма или Правовой статус предприятия.

Основные требования к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем резюме не должен превышать 1-2 страницы.

Раздел 3. Технология бизнес-планирования

Тема 8. Описание бизнеса

1. Общее описание

Назначение раздела – показать и доказать реальность предпринимательского начинания путем описания формы практических действий с учетом реальной ситуации в выбранной области. В этом разделе должны четко и кратко объяснить два основных момента:

- что представляет собой предприятие как средство получения прибыли?
- на чем будет базироваться его успешная деятельность.

Примерное содержание данного раздела бизнес-плана:

1. Вид деятельности, потребители Вид продукции (работ, услуг), которые предприятие производит или собирается производить (выполнять, оказывать), их достоинства и преимущества, основная группа потребителей.
2. Краткая характеристика предприятия Полное и сокращенное наименование предприятия, его организационно-правовая форма, размер уставного капитала, организационная структура, учредители, персонал и партнеры, дата создания, место регистрации, номер регистрационного удостоверения, банковские реквизиты, принадлежность предприятия к различного рода объединениям, членство на биржах, наличие филиалов и представительств.
3. Анализ деятельности предприятия за предшествующий период Финансово-хозяйственные (экономические) показатели деятельности предприятия. Желательно представлять информацию о финансовом состоянии предприятия не в целом за год, но в разбивке по кварталам и месяцам. Графики и диаграммы сделают представление информации более наглядными. По возможности, следует провести сравнительный анализ показателей деятельности предприятия со среднеотраслевыми значениями (если есть доступ к информационным базам). Также можно использовать открытую информацию, например, годовые отчеты, для расчета финансовых коэффициентов компаний-конкурентов.
4. Месторасположение предприятия Адрес предприятия, характеристика здания или помещения, собственность или аренда, необходимость реконструкции, привлекательность места расположения предприятия для бизнеса: близость к заказчикам, смежникам и источникам сырья, транспортные возможности, налоги и сборы.
5. Ситуация в сфере бизнеса; факторы, влияющие на деятельность предприятия Как предприятие вписывается в выбранную сферу, положение дел в этой сфере, оценка перспектив развития, факторы, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность:
 - экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения, величина процентной ставки за кредит);
 - политические (нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);
 - демографические (рождаемость, старение населения, миграция, беженцы);
 - природные (дефицит некоторых видов сырья);
 - научно-технические;
 - культурные и мировоззренческие.

6. Характер отрасли и прогноз ее развития

Специфика отрасли, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма

Общая характеристика объемов и динамики производства и потребления продукции (в целом по стране, а также по регионам, в которых предполагается реализация продукции проекта), динамика импорта

Если предприятие только создается, то этот раздел должен дополнительно содержать обоснование успеха создаваемого предприятия и опыт предпринимателя в агробизнесе. В частности, желательны ссылки на договора или предварительные договоренности с поставщиками и потребителями.

Если проект реализуется в рамках индивидуальной предпринимательской деятельности, то приводится описание бизнеса, которым занимается предприниматель. Раздел должен убедить инвестора в надежности и перспективности фирмы, предлагающей проект.

2. Анализ отрасли

Цель этого подраздела — дать анализ развития отрасли, в которой организация предполагает вести свой бизнес (или действует), выявить потенциал ее прибыльности, движущие силы конкуренции и ключевые факторы успеха в данной отрасли.

В этом подразделе необходимо представить краткий обзор политических, экономических, социальных или технологических условий в целом, а также выявить действующие факторы внешней среды и указать условия той отрасли, в которой организация планирует осуществлять свой бизнес. Структура подраздела «Анализ отрасли»:

1. **Общее описание отрасли и ее размеры** Определяются:
 - динамика объемов продаж в отрасли (за последние 5 лет) и другие отраслевые характеристики;
 - тенденции роста и развития отрасли (с учетом стадии жизненного цикла отрасли)
2. **Наиболее крупные предприятия отрасли** Указываются:
 - общее количество предприятий отрасли;
 - перечень ведущих из них;
 - доля сбыта ведущих предприятий;
 - количество фирм, появившихся за последние 3 года
3. **Региональная структура производства** Описывается:
 - общая характеристика региона;
 - распределение предприятий по регионам и областям
4. **Развитие экспорта и импорта продукции (услуг)** Даются:
 - объемы экспорта и импорта;
 - перечень экспортируемых/импортируемых изделий;
 - куда экспортируется/откуда импортируется продукция;
 - оценка перспектив развития экспорта/импорта (в отрасли и для региона)
5. **Основные характеристики предприятий отрасли** — по — Указываются:
 - номенклатура и объемы выпускаемой ими продукции;
 - рынки, на которых они работают, и их доли на этих рынках;

- | | | |
|---|--------------|--|
| тенциальных конкурентов | кон- | <ul style="list-style-type: none"> • конкурентоспособность их продукции; • ценовая политика и политика в области сбыта; • состояние производственной базы; • рентабельность производства (средняя по отрасли и на лучших предприятиях) |
| 6. Целевые программы развития отрасли (федеральные, отраслевые) или региона | про- | <p>Описываются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные задачи и приоритеты развития; • выделяемые финансовые ресурсы; • предоставляемые льготы (по налогообложению и др.) |
| 7. Ключевые факторы успеха | Указываются | <p>ключевые факторы успеха в данной отрасли:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бренд; • доступ к каналам распределения, к финансированию; • технология, научно-исследовательские разработки или др. |
| 8. Необходимое юридическое обеспечение выбранного вида бизнеса | Указываются: | <ul style="list-style-type: none"> • необходимые лицензии и разрешения на ведение бизнеса; • затраты на их получение; • перечень контролирующих органов |
| 9. Налоговое окружение бизнеса | Существующее | <p>налоговое окружение бизнеса компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные виды налогов |

Отметим, что анализ отрасли ориентирован прежде всего на изучение предложения. Поэтому анализ отрасли может быть проведен в разрезе:

- отрасли в целом;
- предприятий отрасли;
- предприятий в регионах, где планируется сбыт продукции/услуг компании.

3. Цели бизнеса

Этот подраздел раскрывает как перспективные цели организации, так и конкретные цели бизнеса на ближайший год. В целевом подразделе отражаются только ключевые цели, которые имеют принципиальное значение. Основной набор целей, представляемый в этом подразделе, зачастую имеет чисто финансовый или маркетинговый характер. Если анализ набора целей показывает, что сформулированные цели являются достаточно напряженными и реалистичными, то этот целевой подраздел выступает ориентиром для разработки всех других разделов бизнес-плана.

Общий объем этого подраздела не должен превышать 1-2 страниц.

Именно цели бизнеса переводят формулировку миссии в конкретную плоскость, задают направление деятельности компании. Конкретные цели (задачи) определяют промежуточные этапы в достижении общих целей, их распределение во времени. Однако при постановке целей могут возникать определенные противоречия между отдельными целями, когда осуществление одних целей затрудняет или делает невозможным достижение других. Компромисс возможен за счет согласования целей, установления приоритетов, уточнения способов их достижения и критериев оценки.

При подготовке целевого подраздела необходимо ответить на ряд вопросов:

- Каковы миссия, видение и общие цели бизнеса?
- Каким образом они соотносятся между собой?
- Какие конкретные цели обеспечивают достижение общих целей бизнеса?
- Как те или иные конкретные цели ориентированы на достижение общих целей?
- Каким образом конкретные цели соотносятся между собой?
- Имеются ли противоречия между отдельными конкретными целями?
- Какова значимость достижения отдельных конкретных целей для достижения общих целей предприятия?
- Каковы приоритеты отдельных целей по времени и способам их достижения?

4. Описание продукции и услуг

В этом разделе приводится подробная характеристика производимой хозяйством продукции или услуг, производится сравнение ее с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства.

Характеристика продукции:

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- примеры использования продукции;
- стоимость в зависимости от объемов производства;
- технологичность;
- универсальность;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- требования к контролю качества;
- имеются ли возможности для дальнейшего расширения ассортимента;

Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке:

- описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов;
- почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом;
- принципы ценообразования конкурентов;
- способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами.

Исследования и разработки:

- цели и описание планируемых НИОКР;
- существующие технологические риски;
- технологическое состояние конкурентов, возможность их технологических достижений влиять или повлиять в будущем на деятельность предприятия;
- описание концепции развития продукта.

Характеризуя новые качества уже выпускаемой продукции (цена, качество, спрос и т.п.) и нового товара (или расширение производства традиционной продукции), особенно важно обосновать конкурентные преимущества.

С точки зрения теории конкурентоспособности для крестьянских (фермерских) хозяйств можно выделить два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализацию.

Под более низкими издержками понимается не просто более низкая сумма затрат на производство сельскохозяйственной продукции по сравнению с конкурентами, но и способность предприятия разрабатывать, производить и реализовывать товар более эффективно, чем конкуренты.

Специализация, как возможное конкурентное преимущество, означает способность удовлетворить особые запросы покупателей и получать за это премиальную цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Например, это может быть молоко с более высокими качественными показателями или длительным сроком хранения.

В этом же разделе должен быть дан прогноз цен с учетом уровня, сложившегося на рынке, и тех затрат, которые потребуются при производстве сельскохозяйственных товаров (обоснование уровня цен и издержек на единицу продукции приводятся в других разделах (план маркетинга и производственный план).

Роль данного раздела сводится к тому, чтобы показать какими уникальными качествами обладает продукция по сравнению с продукцией конкурентов, что она способна вызвать интерес потребителей.

Тема 9. Анализ рынка

1. Общее описание рынка и его целевых сегментов

Любое предприятие находится и функционирует в среде или, так называемой среде бизнеса.

«Среда» или «окружение» предприятия - это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса) (рис. 1).

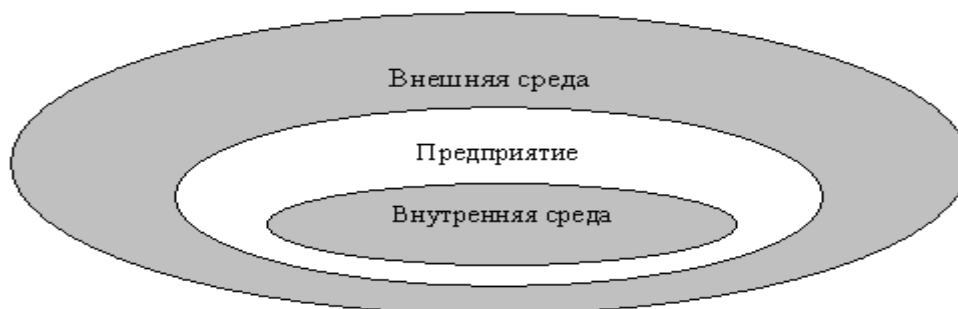


Рисунок 1 - Соотношение внешней и внутренней среды предприятия

Внутренняя среда предприятия включает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени.

К внутренней среде относят (рис. 2):

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

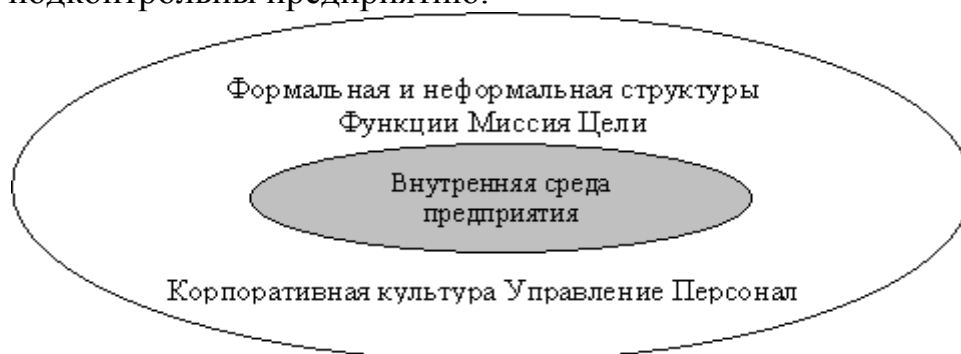


Рисунок 2 - Пример компонентов внутренней среды

Внешняя среда помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития

К внешней среде бизнеса относят (рис. 3):

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

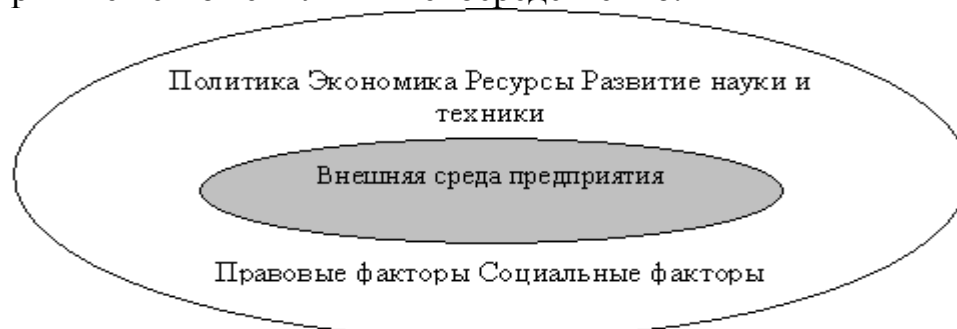


Рисунок 3 - Пример компонентов внешней среды предприятия

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для принятия управленческих решений о деятельности предприятия.

Анализ внешней среды бизнеса (предприятия) представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

При анализе рынка проводится сегментирование рынка, а именно разделение рынка на четкие группы покупателей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные маркетинговые усилия. От того, насколько обоснованно выбран сегмент рынка, зависит успех предприятия в конкурентной борьбе. В бизнес-плане указываются основные потребители и принципы их сегментации, отмечается, что привлекает

типичного покупателя данного сегмента, очерчивается круг наиболее привлекательных сегментов.

Единого метода сегментирования рынка не существует. Предприятию необходимо опробовать варианты сегментирования на основе разных признаков (одного или нескольких) и определить наиболее эффективный подход.

Признак сегментации - способ выделения данного сегмента на рынке. При этом надо проводить различие между признаками сегментации рынков потребительских товаров, продукции производственного назначения, услуг и т.д. Хотя при проведении сегментации рынка разных товаров частично могут использоваться и одинаковые признаки.

Существуют три большие группы критериев сегментирования потребителей, в основе которых лежит использование поведенческой, психографической (образ жизни, индивидуальность) и профильной переменных.

Характеристика рынка:

размеры рынка (регион, РФ, мировой рынок);
уровень и тенденции развития рынка;
динамика цен на рынке за последние 5 лет;
специфические особенности рынка, например, трудности доступа к операциям на рынке;
независимые прогнозы относительно развития рынка в будущем;
предполагаемая доля рынка, которую займет продукция предприятия;
планы относительно зарубежных рынков;
экспортный потенциал;
особые цели на рынке.

Наличие договоров на сбыт продукции необходимо привести в Приложениях к бизнес-плану.

Характеристика потребителей продукции:

тип потребителя (покупатели, производители, единичные самостоятельные потребители и т. п.);
их географическое расположение;
их мнение о продукции.

Таким образом, в данном разделе должно быть показано, что продукция или услуги имеют рынок сбыта, а также возможность предприятия добиться успеха на этом рынке. Также необходимо ответить на вопросы: кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию или пользоваться услугами.

2. Определение спроса на продукты и услуги

Цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей на рынке конъюнктуры и в разработке прогноза развития рынка. На данном этапе осуществляется оценка численности потребителей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса, определение емкости рынка и степени удовлетворения спроса. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее вы-

годных для предприятия сегментов – целевых рынков. Конъюнктура рынка – это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров (услуг).

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях. Можно определить спрос:

- на конкретные виды товаров;
- на товары данной организации;
- на товары данной отрасли;
- всего внутреннего рынка;
- в региональном разрезе.

Задача определения спроса достаточно трудна. Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов посредством использования различных методов прогнозирования с учетом существующих тенденций изменения спроса, действия различных факторов в будущем и предполагаемых маркетинговых усилий.

Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене.

При подготовке бизнес-плана часто предполагают, что цена конечного продукта рассматриваемого бизнес-проекта будет постоянной. На самом деле, на практике это бывает очень редко, поэтому прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с ценовыми изменениями в товаре посредством применения коэффициента ценовой эластичности. Колебания в уровне цен не только прямо воздействуют на доходы от продаж, но имеют значительное влияние на размеры рынка и, соответственно, на объемы производства и сбыта товара, что, в свою очередь, влияет на издержки производства.

После определения величины текущего спроса необходимо установить степень его удовлетворения. С этой целью определяется емкость рынка и возможная доля в нем предприятия, т.е. общая стоимость товаров, которую потенциальные покупатели могут купить, и та доля в этой стоимости, которую сможет удовлетворить своим товаром исследуемый хозяйствующий субъект (или максимальная сумма продаж, на которую может рассчитывать предприятие при своих возможностях).

Емкость рынка – это объем продаж конкурентного товара (в натуральном или стоимостном выражении) на выделенном рынке. Для определенной страны емкость рынка (E) конкретного товара может быть определена по формуле

$$E = O + Z_u - \mathcal{E} + I \pm Z_n + \mathcal{E}_k + I_k, \quad (1)$$

где O – общее производство данного товара в стране;
 Z_u – остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей;
 \mathcal{E} – экспорт;

I – импорт;

Z_n – изменение запасов изделия на складах и базах предприятий-изготовителей;

$Э_k$ – косвенный экспорт;

I_k – косвенный импорт.

Для определения потенциальной емкости рынка региона в целом за год в натуральных единицах измерения может быть предложена иная методика расчета:

$$E_p = Ч_p * (1 - D_m) * D_n * H_{cc} * 360, \quad (2)$$

где $Ч_p$ – численность населения в регионе;

D_m – доля в общей численности населения региона лиц, которые ни при каких обстоятельствах не могут быть потребителями продукции;

D_n – доля в общей численности населения лиц, которые имеют достаточный доход для приобретения продукта;

H_{cc} – среднесуточная норма потребления продукта в натуральных единицах измерения.

Следует иметь в виду, что на потенциальную емкость рынка влияет множество факторов. Это социальные, демографические, экономические (уровень доходов и структура расходов потенциальных покупателей, темпы инфляции), политические факторы. Кроме того, на данном этапе целесообразно применять закон Парето (80:20), основанный на статистических исследованиях, согласно которому 20% потребителей покупают 80% определенной марки. Остальные 80% потребителей приобретают 20% товара, не имея четкого выбора, случайно. Производители стремятся ориентировать маркетинговую деятельность на эти 20% потребителей (так называемая «стрельба по целям»), а не на весь рынок в целом («стрельба по площадям»). Подобная стратегия является эффективной.

Степень удовлетворения спроса:

$$K_c = \frac{E}{C}, \quad (3)$$

где K_c – степень удовлетворения спроса;

E – емкость рынка;

C – спрос на данный товар.

Если $K_c < 1$, то спрос превышает предложение, при $K_c > 1$ предложение превышает спрос.

После определения текущего спроса и степени его удовлетворения переходят к одному из самых ответственных этапов исследования рынка – отбору целевых рынков.

3. Анализ конкурентов

Целью данного раздела бизнес-плана является обоснование выбора тактики конкуренции предприятия в условиях конкурентного рынка. Содержание раздела в значительной степени основывается на исследовании деятельности конкурентов и сравнении ее с деятельностью предприятия - разработчика бизнес-плана.

Характеристика конкурентов:

- перечень предприятий - основных конкурентов;
- их сильные и слабые стороны;
- их финансовое положение;
- уровень технологии;
- удельный вес в обороте рынка;
- используемые конкурентами стратегии маркетинга;
- возможная реакция конкурентов.

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

Знание конкурентов – ключ к планированию будущего успеха в бизнесе. Существует много способов анализа конкурентов: можно приобрести продукцию конкурентов и проанализировать ее; можно проанализировать сведения, полученные от потребителей продукции конкурентов. В любом случае важно объективно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, удержаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана – приукрашения действительности.

Для этого необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах:

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

Собрав нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и рассчитать ее количественные параметры (табл. 2, 3).

Таблица 2 - Факторы конкурентоспособности

Область сравнения	Рынок А			Рынок В		
	Вы	Конкуренты		Вы	Конкуренты	
		1	2		3	1
Средний чек						
Местоположение						
Целевая аудитория						
Тематика кухни						
Мотивы посещения						
.....						

Таблица 3 - Расчет конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Весомость параметра	Особенности вашей продукции		Конкуренты					
				№1		№2		№3	
	A_i	p_i	$A_i P_i$	p_i	$A_i P_i$	p_i	$A_i P_i$	p_i	$A_i P_i$
Средний чек	0,20	0,9	0,18	0,9	0,18	0,7	0,14	0,4	0,08
Местоположение									
Целевая аудитория									
Тематика кухни									
Мотивы посещения									
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		\sum		\sum		\sum		\sum

где A_i – весомость параметра;

P_i – ранжированное значение параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показатели конкурентоспособности.

В заключении следует сделать вывод о конкурентных преимуществах, исходя из следующей шкалы:

если преимущества над конкурентами выше лишь на 30 %, то это означает, что товары и услуги данного предприятия имеют низкую конкурентоспособность;

в пределах 30-50% - относительно устойчивое положение на рынке;

50-70% - успешная конкуренция на рынке;

свыше 70% - контроль над рынком данной продукции (услуги).

В процессе бизнес-планирования проведение расчетов по оценке конкурентоспособности продукции имеет своей целью выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия. Задача состоит в том, чтобы удержать и развить свои конкурентные преимущества.

В данном подразделе бизнес-плана формируется деловая (конкурентная) стратегия предприятия по каждой стратегической единице бизнеса. В соответствии со стартовыми позициями предприятия может быть использована одна из следующих конкурентных стратегий: снижение себестоимости продукции, дифференциация продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентации на потребность рынка.

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать, что все виды конкурентных преимуществ делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

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

Преимуществами высокого порядка являются: уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы. Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам придется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее. Все эти варианты недешевы и требуют немалого времени для своей реализации.

В данном разделе бизнес-плана наряду со стратегией обеспечения конкурентоспособности должна идти речь о тактике и методах конкуренции, которые будут использоваться предприятием, о действиях, направленных на улучшение его конкурентных позиций.

Вероятные методы конкурентной борьбы в зависимости от доли рынка, занимаемой предприятием:

Лидер	<p>Продолжение наступления: анализируется достаточность ресурсов для продолжения инноваций и усиления давления на конкурентов.</p> <p>Стабилизация позиций: поддержание достигнутого уровня рентабельности, установление входных барьеров, улучшение сервиса и сбалансированность цен, сохранение доли рынка.</p> <p>Борьба с конкурентами: развертывание бескомпромиссных кампаний давления на конкурентов, привлечение потребителей и поставщиков, дискредитация конкурентов, переманивание персонала</p>
Сильная конкурентная позиция	<p>Поиск незанятой ниши со слабой конкуренцией.</p> <p>Приспособление к выбранному целевому рынку.</p> <p>Создание идеальной услуги. Имитация действий лидера. Поглощение мелких конкурентов. Создание отличительного имиджа</p>
Слабая конкурентная позиция	<p>Удешевление услуг или дифференциация услуг.</p> <p>Сохранение существующей доли рынка и рентабельности.</p> <p>Реинвестиции на уровне достаточного минимума для получения краткосрочных прибылей: извлечение ресурсов из сворачиваемого направления бизнеса для перемещения их в перспективные секторы</p>
Аутсайдер	<p>Радикальная реорганизация фирмы: перепозиционирование бизнеса, изыскание внутренних резервов, слияние с конкурентом, сокращение неприбыльного ассортимента. Повышение цен, если спрос неэластичен по цене.</p> <p>Всемерное снижение издержек. Распродажа активов, сокращение работающих, сокращение части услуг. Выход из бизнеса</p>

Тема 10. План маркетинга

1. Общие требования

План маркетинга, как часть бизнес-плана, необходим как для внутренней организации деятельности предприятия, так и служит основой контактов с

партнерами, инвесторами. Необходимо иметь четкое представление о принципиальной схеме распространения продукции, методах определения цен, уровне рентабельности на вложенный капитал и других вопросах маркетинговой политики, представленной в соответствующих разделах бизнес-плана.

В этом разделе определяется система мероприятий по активному воздействию на потребительский спрос в целях завоевания рынка сбыта сельскохозяйственных товаров.

Практика показывает, что многие предприниматели, выходящие на рынок с действительно нужным для потребителя товаром, нередко терпят неудачу из-за неправильно организованного маркетинга.

Во избежание неудач должны соблюдаться следующие принципы маркетинга:

- «понимание потребителя» (учет запросов потребителей и динамики рыночной конъюнктуры);
- борьба за потребительский спрос (качество товара, сервис, реклама);
- максимальная приспособленность сельскохозяйственного производства к требованиям рынка, анализ потребительского спроса, его возможных изменений в перспективе.

При выходе на рынок необходимо предусмотреть комплекс ответных мер на реакцию конкурентов (возможность снижения цен, активную рекламу, расширение ассортимента и другое).

2. Общая стратегия маркетинга

Необходимо описать рыночную философию, миссию и стратегию предприятия, исходя из особенностей продукции и каналов реализации в конкретной нише рынка.

Стратегия маркетинга должна объяснять, как бизнес организует реализацию своих планов для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющих в распоряжении крестьянского (фермерского) хозяйства.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке выделяют несколько типов маркетинговой стратегии:

- Конверсионный маркетинг, связанный с наличием негативного спроса, т.е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Основной задачей при этом является разработка такого маркетингового плана, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).

- Стимулирующий маркетинг, связанный с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности покупателей. Маркетинговый план должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.

- Развивающий маркетинг, связанный с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Основная задача маркетинга - превратить потенциальный спрос в реальный.

- Поддерживающий маркетинг - используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. Необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.

- Демаркетинг - применяется при чрезмерном превышении спроса над предложением. Чтобы у потребителей не создалось негативного представления о возможностях предприятия удовлетворить запросы покупателей, проводится повышение цен, свертывание рекламной деятельности и т.п. Одновременно принимаются меры по увеличению выпуска продукции пользующейся чрезмерно высоким спросом.

- Противодействующий маркетинг - используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный и т.д.

2. Ценообразование

Описать свою стратегию в области цен и сравнить ее с ценовой политикой основных конкурентов, включая окупаемость затрат. Дать оценку прибыли и показать, будет ли она достаточна для покрытия затрат, подготовку персонала, ценовую конкуренцию и т. д. Пояснить, в какой степени цены помогут:

проникнуть на рынок;

сохранить и увеличить долю рынка в условиях конкуренции;

получить достаточную прибыль.

Показать правильность ценовой стратегии и различия между ценами предприятия и ценами конкурирующих или замещающих продукции с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, снижения себестоимости и т. п.

Описать ценовую политику с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли. Если цена продукта ниже цены конкурентов, объяснить, как предприятие при этом сохранит прибыльность своего производства. Указать любые скидки с цены, позволяющие стимулировать реализацию продукции или услуги.

Методы ценообразования:

✓ Для новой на рынке продукции:

- ”снятие сливок” - установление с начала продвижения продукта на рынок высокой цены при готовности потребителя покупать его даже по этой цене из-за высоких потребительских качеств продукта;
- цена за внедрение продукта на рынок - установление значительно более низкой цены, чем на имеющиеся на рынке аналогичные товары;
- ”психологическая” цена - чуть ниже какой-либо “круглой” цены (например, 99,95 руб.);
- цена лидера на рынке или в отрасли - устанавливается в соответствии с ценой главного конкурента (как правило, ведущего предприятия отрасли);
- цена с возмещением издержек производства - цена из расчета возмещения фактических издержек при средней норме прибыли по отрасли;

- престижная цена - цена на продукцию с особыми (уникальными) свойствами.

✓ Для уже имеющейся на рынке продукции:

- скользящая падающая цена - устанавливается в зависимости от соотношения спроса и предложения и снижается по мере насыщения рынка;
- долговременная цена - не изменяющаяся в течение длительного времени;
- цена потребительского сегмента рынка - цена, ориентированная на конкретный сегмент рынка (может существенно отличаться от средней);
- эластичная (гибкая) цена - быстро реагирующая на соотношение спроса и предложения;
- преимущественная цена - цена ниже средней устанавливается предприятием, занимающим доминирующее положение на рынке; возможно увеличение дохода и снижение издержек за счет увеличения объемов сбыта и экономии на расходах по реализации продукта (“экономия на масштабе”);
- цена, устанавливаемая ниже, чем у большинства - льготные условия приобретения продукции по сниженной цене (или, например, в кредит); обычно устанавливаются на определенный срок;
- договорная цена - цена гарантирует значительную скидку при выполнении ряда условий при покупке.

3. Тактика реализации продукции

Указать, как будет реализовываться продукция на начальном этапе (на региональном, муниципальном рынках) и объяснить почему; привести планы расширения продаж в будущем. Выявить сезонные колебания в продажах, наметить, что может быть сделано для продаж продукта вне сезона. Если возможно, описать планы получения правительственных контрактов как способа развития продукта.

Описать методы реализации (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе. Включить описание любых специальных требований для реализации продукции (например, необходимость рефрижераторов и т. п.). Проанализировать сравнительную эффективность различных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т. д., в сравнении с тактикой конкурентов в этой области.

Описать, как будут выбраны посредники и торговые представители; когда они начнут свою деятельность; регионы, где они будут действовать; рост числа помесечного и ожидаемого объема продаж каждого из них.

Если используется собственная торговая сеть, то представить ее структуру, указать, заменит ли она торговых представителей, и если да, то когда и как это произойдет. Показать, какой объем продаж будет приходиться на одного среднегодового работника в год и какую заработную плату он будет получать;

сравнить эти цифры со средними по отрасли. Подготовить график работы сбытового подразделения, составить смету затрат на реализацию продукции.

Таблица 4 - Характеристика каналов реализации

(составляется по товарной продукции, являющейся предметом бизнес-плана)

№ п/п	Наименование канала	Объем продаж (тонн, ...)	Цена реализации (руб./тонн ...)	Выручка от реализации (тыс.руб.)	Доля в общей выручке по товару, %	Условия взаиморасчетов (предоплата, оплата транспортных услуг и т.п.)
	Итого				100,00	

Отечественный и зарубежный опыт показывает, что недостаточная оценка рынков сбыта производимой продукции является одной из главных причин несостоятельности многих бизнес-проектов. Необходим глубокий анализ спроса на продукцию, которую предполагается выпускать, определить, в каких объемах и по какой цене его купят. Определив спрос, устанавливают максимальный объем производства, который производитель сможет осуществить с учетом своих потенциальных возможностей (наличие земельных угодий, ресурсов).

В данном разделе бизнес-плана надо ответить на вопросы:

- 1) Какая была динамика продаж за предшествующие года?
- 2) Какие ожидаются темпы прироста?
- 3) Сколько новых организаций будут заниматься реализацией аналогичной продукцией?
- 4) Какие новые виды аналогичной продукции вышли на рынок в последние годы?

Источниками информации могут быть информационные издания государственных органов (статистические сборники), периодические издания и книги. Для оценки рынков используется также информация, полученная по результатам анализа продаж предприятия за период последних 3 лет.

Программа стимулирования сбыта:

- ценовая политика;
- специальные условия оплаты товара потребителем;
- мотивация торговых агентов (комиссионное вознаграждение, конкуренция, специальные поощрительные меры);
- другое.

5.Реклама и продвижение продукции на рынок

Как организация собирается привлекать внимание потенциальных потребителей своей продукции? Производители должны рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок.

Специфика рекламной политики зависит от особенностей предприятия. В бизнес-плане необходимо предложить стратегию рекламной компании:

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

Основная функция рекламных агентств, к услугам которых обращается большинство коммерческих предприятий - организация рекламных кампаний, установление и поддержание отношений со средствами массовой информации.

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

- Какие цели преследует данная реклама?
- Каковы источники финансирования и бюджет рекламной кампании?
- Какие средства массовой информации следует задействовать?
- Как оценить результаты рекламной кампании?

Реклама согласно преследуемым целям может быть:

- информативная – должна создать первичный спрос на товар и играет огромную роль на начальной стадии продвижения товара;

- реклама как убеждение – особое значение имеет на стадии конкурентной борьбы при создании предприятием устойчивого спроса на определенную марку товара;

- сравнительная реклама – необходима для установления превосходства определенной марки товара посредством сравнения одного или нескольких ее признаков с одной или несколькими марками аналогичных товаров;

- реклама как напоминание – особенно эффективна для хорошо известных на рынке товаров;

- реклама как поддержка – необходима для попытки устранения последних сомнений покупателей в выборе именно этой продукции.

Рекламное обращение, в котором говорится об основном достоинстве продукта, должно рассматриваться как неотъемлемая часть концепции развития бизнеса. В рамках данной концепции существуют широкие возможности для применения творческих идей. Возможно, через какое-то время понадобится изменить рекламный образ товара, не отказываясь от него самого, особенно если потребитель желает получить дополнительные возможности использования изделия. Создатели рекламы, обладающие творческой жилкой, используют различные способы, позволяющие повысить привлекательность изделия.

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

Средствами распространения рекламы могут быть:

пресса (газеты, журналы, книги, справочники);

печатная реклама (листовки, плакаты, каталоги, открытки, проспекты, визитные карточки и т.д.);

наружная реклама (крупногабаритные плакаты, электрифицированные панно, пространственные конструкции, баннеры);

реклама на транспорте (внутренняя и наружная);

экранная реклама (кино- и телереклама, слайды);

радиореклама;

интернет - реклама;

прямые телефонные звонки.

Таким образом, план маркетинга является основным разделом бизнес-плана, так как в нем описывается характер намечаемого бизнеса и способы благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Тема 11. План производства

Этот раздел бизнес-плана должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги. В нем поэтапно описывается производственный процесс создания товара (услуги). В раздел необходимо включить информацию о местоположении предприятия, видах требуемых мощностей, необходимых производственных помещений, потребности в оборудовании, материалах, сырье и их источниках, рабочей силе.

Важно, чтобы технические характеристики помещения соответствовали выбранной концепции. Потребность в площадях и помещениях для предприятия общественного питания напрямую зависит от технологии производства. И наоборот, площадь имеющегося помещения может серьезно повлиять на использование различных технологий. Вы не сможете открыть элитный рыбный ресторан, не имея возможности организовать помещения для организации хранения и разделки охлажденной рыбы. Или открыть шашлычную или гриль-бар с широким ассортиментом блюд, приготовленных на открытом огне, в помещении, где невозможно выполнить требования пожарной инспекции к установке специализированного оборудования.

Это обуславливает необходимость проведения обследования помещения представителями различных служб - электриками, сантехниками, газовиками, служащими Роспотребнадзора, пожарными. Иначе при реализации плана могут возникнуть осложнения. Так, если помещение долго в эксплуатации, то его необходимо обследовать на предмет прочности фундамента и балок: если объекту не хватит энергоснабжения, нужно будет прокладывать дополнительный кабель. Особое внимание следует уделить обеспечению помещений предприятия общественного питания вентиляцией. Это нужно детально прорабатывать еще на стадии разработки проекта и заранее быть готовым к самым серьезным затратам.

В целом для открытия предприятия общественного питания могут понадобиться следующие виды помещений:

- производственные (торговые залы, производственные цеха и т.д.):

- складские (теплые холодные, открытые/закрытые и т.д.);
- технологические (для вентиляции, котельных и т.д.);
- вспомогательные (раздевалки, туалеты и т.д.);
- офисные.

Очень важно соблюдать последовательность выполнения всех работ: сначала производится перепланировка и проводятся необходимые коммуникации, а уж потом заказывается дизайнпроект и производится ремонт помещения.

Необходимо решить, каким будет инженерное и технологическое кухонное оборудование, и заказать его нужно уже в начале строительства. Практика последних лет показывает, что наиболее перспективные проекты предприятий общественного питания разрабатываются в тех случаях, когда в составе проектной группы работают специалисты-технологи, обладающие специальными знаниями об организации производства на предприятиях общественного питания.

Задача технолога - в соответствии с концепцией предприятия и действующими нормативными документами составить план помещения кухни с учетом технологической цепочки; рассчитать и составить список необходимого оборудования, в последующем осуществить его расстановку.

При составлении перечня оборудования следует помнить, что оно должно соответствовать применяемым технологическим процессам. Требуется указать тип и марку оборудования, его основные характеристики, а также цену. Оборудование может быть либо приобретено в собственность, либо арендовано на короткий срок, либо взято в лизинг.

Поставщики сырья для предприятий общественного питания практикуют предоставление оборудования для его реализации. Например: установки для продажи пива, кофе-машины, морозильные лари для мороженого, холодильники для охлаждения напитков и соков. Если дизайн, условия поставки и установки оборудования не противоречат концепции заведения, можно сэкономить на закупке оборудования.

Тема 12. Организационный план

1. Организационная структура управления

В этом разделе целесообразно отразить информацию о лицах, ответственных за разработку концепции проекта и управление хозяйством.

Для более крупных хозяйств важно определить общую численность работников, их квалификацию. Распределяются обязанности специалистов, кто будет координировать и контролировать деятельность всех служб в процессе реализации проекта.

Структура раздела в зависимости от размера предприятия может иметь следующий вид:

- организационная структура управления предприятием (схема);
- производственная структура предприятия (схема);
- трудовые ресурсы и заработная плата;
- укрупненное штатное расписание (указать размер заработной платы)

без отчислений на социальные нужды, а также налогов, начисляемых с фонда оплаты труда);

- обеспеченность персоналом (административно-управленческий, сбытовой, производственный основной и вспомогательный);
- план найма и подготовки персонала;
- кадровая политика предприятия.

Организационная схема предприятия должна обеспечивать наиболее эффективное выполнение поставленных задач.

Основными характеристиками организационной структуры являются:

- численность управленческого персонала по функциям управления;
- численность линейного управленческого персонала;
- количество уровней иерархии системы управления предприятием;
- количество структурных звеньев на каждом уровне;
- степень централизации управления.

Для разработки организационной структуры предприятия необходимо:

- подготовить учредительные документы и регламентирующие положения;
- определить перечень основных и вспомогательных подразделений по их функции и порядок взаимодействия между ними;
- распределить обязанности по вертикальной структуре управления.

При построении организационной структуры предприятия необходимо учитывать следующие принципы:

- централизация – правильное распределение функций работников в отделах и службах предприятия с передачей на нижнее звено функций оперативного управления;
- гибкость – способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями на производстве или в персонале;
- специализация – закрепление за каждым подразделением определенных функций управления;
- права и ответственность сотрудников;
- разграничение полномочий – линейное руководство должно обеспечивать принятие решений по выпуску продукции, а функциональное – подготавливать и реализовывать решения;
- экономичность – достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

2. Кадровая политика и развитие персонала

Управление персоналом – сложная проблема, которая по силам немногим. Имеет смысл нанять специалиста, который мог бы отладить системы управления, найма и подготовки кадров, а также обучал бы вас методам руководства персоналом.

При описании этого вопроса используйте следующую структуру.

1. Какую организационную структуру вы выбираете.

2. Потребности в ключевых работниках:

- какие виды работ вам потребуется в ближайшее время выполнить;
- укажите необходимую квалификацию по таким видам работам;
- установите ключевой персонал фирмы.

3. Способы повышения квалификации.

Если организация испытывает потребность в персонале, она может быть удовлетворена с помощью набора сотрудников со стороны.

При отборе могут быть применены следующие методы:

- тестирование;
- собеседование;
- анкетирование.

3. Планирование численности работников

При планировании численности работников следует руководствоваться следующими методами:

1. При расчете численности основных и вспомогательных рабочих, занятых на нормируемых работах ($Ч_n$) применяется метод расчета по трудоемкости работ:

$$Ч_n = \frac{T_{np}}{\Phi_{эф} * K_{вн}} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i T_i}{\Phi_{эф} * K_{вн}}, \quad (4)$$

где T_{np} – трудоемкость производственной программы, нормо-час;

N_i – плановый объем производства продукции (производственная программа), натур. ед;

T_i – плановая трудоемкость (норма времени) производства единицы продукции, нормо-час;

$\Phi_{эф.}$ – плановый эффективный фонд времени на одного рабочего, час;

$K_{вн}$ – плановый коэффициент выполнения норм (от 1 до 1,2);

2. При расчёте численности вспомогательных рабочих ($Ч_{всп}$) применяется метод расчёта по нормам обслуживания:

$$Ч_{всп} = \frac{Ообс * Ср}{Нобс * Кнф}, \quad (5)$$

где $Ообс$ – объём работ по обслуживанию;

$Нобс$ – норма обслуживания, т. е. количество единиц оборудования, производственных площадей и т.п., обслуживаемое одним или группой вспомогательных рабочих;

$Ср$ – сменность работ (количество смен);

$Кнф$ – коэффициент эффективного использования номинального фонда времени (по балансу рабочего времени как отношение числа рабочих дней в году к номинальному фонду времени).

Численность административно – управленческого персонала (АУП) (если

возникает необходимость) определяется по функциям управления с последующим составлением штатного расписания.

Тема 13. Финансовый план

1. Общие положения

В данном разделе в стоимостном выражении обобщаются результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана с целью - представить всю необходимую информацию, отражающую ожидаемые финансовые результаты деятельности предприятия.

При разработке финансового плана необходимо учитывать следующие моменты:

1. Достоверность представленных материалов. Например, у членов комиссии могут возникнуть вопросы, почему отдельные показатели плана отличаются от средних показателей по отрасли.

2. Должно быть предусмотрено, во всяком случае, два варианта расчетов: оптимистичный и неоптимистичный (в случае, например, стихийных бедствий, отсутствия финансирования и т.п.).

3. Финансовый план не должен расходиться с показателями, представленными в других разделах бизнес-плана. Например, если реализация продукции предусмотрена с февраля месяца, то и поступление денежных средств и списание расходов на ее производство должно соответствовать этому периоду.

4. В финансовом плане должны быть изложены все предположения (в сжатой форме), положенные в основу расчетов.

В финансовом плане представляются следующие финансовые документы: отчет о прибылях и убытках, план денежных поступлений и выплат, стратегия финансирования, анализ безубыточности.

2. План прибылей и убытков

План прибылей и убытков представляет собой привычную форму финансовой оценки (форма №2 приложения к балансу предприятия). Назначение этой формы – анализ на каждом интервале планирования соотношения доходов проекта, относимых в соответствии с учетной политикой предприятия к данному периоду, со связанными с ними расходами, а также налоговыми выплатами и дивидендами.

План прибылей и убытков необходим для оценки эффективности текущей (хозяйственной) деятельности. Его анализ позволяет также оценить размер чистой прибыли, являющейся наряду с амортизацией одним из основных источников денежных средств, для возврата заемных кредитных ресурсов, привлеченных на финансирование инвестиционных издержек проекта. Однако наличие и размер чистой прибыли не является единственным критерием успешности реализации инвестиционного проекта, так как используемые в от-

чете о прибылях и убытках «доходы» и «расходы», как правило, не отражают действительного движения денежных средств в данном интервале планирования. В частности, оплата сырья обычно происходит в интервалах планирования, предшествующих периоду их использования в производстве, а поступление средств за готовую продукцию, произведенную в данном периоде, – в последующих интервалах планирования.

3. План денежных поступлений и выплат

План о движении денежных средств предназначен для расчета денежного потока проекта и оценки его финансовой реализуемости.

Денежный поток проекта рассчитывается на каждом интервале планирования проекта как сальдо притока и оттока денежных средств:

приток: поступления от реализации продукции (услуг), внереализационные доходы (продажа основных средств и пр.), привлечение заемных средств (кредиты, ссуды, облигации);

отток: инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации), налоги и отчисления, погашение займов и выплата процентов, выплата дивидендов.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта (рассчитанного нарастающим итогом) на каждом интервале планирования проекта. Выполнение данного условия обеспечивается подбором соответствующих источников финансирования, покрывающих дефицит денежных средств на этапе осуществления капитальных затрат и формирования первоначальных оборотных средств. Нехватка наличности в каком-либо из последующих интервалов планирования, как правило, означает «банкротство» проекта, то есть его финансовую несостоятельность при данных условиях финансирования. При этом расчет других показателей эффективности проекта теряет смысл.

Таблица 5 - План денежных поступлений и выплат

Показатели	201 г	201 г	201 г
1.Наличие денежных средств на начало периода			
2. Поступление денежных средств всего (3+4+5)			
3.в т.ч. прибыль до налогообложения			
4.амортизационные отчисления			
5.получение кредита, грантовой поддержки			
6.Выплаты денежных средств – всего (7+8+9)			
7.в т.ч. освоение кредита			
8.погашение кредита			
9.налог на прибыль			
10.Увеличение (+), уменьшение (-) денежных средств (2-6)			
11.Остаток денежных средств на конец периода (1+10)			

Расчеты выполняются на период, превышающий срок окупаемости проекта на один год или на период окончания срока возврата заемных средств, если он превышает срок окупаемости.

Расчет финансирования ведется по шагам:

1-й год проекта – поквартально (при необходимости, в зависимости от графика финансирования проекта – ежемесячно);

2-й и дальнейшие года – по годам (при необходимости, в зависимости от графика возврата заемных средств – поквартально или по полугодиям).

Финансовые результаты реализации инвестиционного проекта показывают распределение выручки, полученной от продажи продукции, и объем чистой прибыли по кварталам и годам.

Далее указываются перечень технических средств или технологического оборудования, предусмотренные к приобретению. Суммы затрат необходимо расписать по всем источникам финансирования, за счет которых будут приобретаться основные фонды.

4. Стратегия финансирования

В этом разделе бизнес-плана необходимо обосновать потребность в инвестициях и определить источники финансирования планируемых мероприятий. При этом следует ответить на такие вопросы:

1. Сколько необходимо средств для реализации проекта?

2. Из каких источников намечается получить эти средства и в какой форме?

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

Принято считать, что финансирование через кредиты предпочтительнее для сельскохозяйственных проектов, связанных с расширением производства на успешных предприятиях. Для проектов, связанных с созданием нового предприятия, предпочтительный источник финансирования — паевой и акционерный капитал. Привлечение кредитов для таких проектов рискованно, так как для нового предприятия схема расчетов по кредитам может быть непосильной.

Определяя стратегию финансирования необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Сколько необходимо средств для реализации проекта?

2. Из каких источников намечается получить эти средства и в какой форме?

3. Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получение инвесторами дохода на них? Каким будет доход?

При ответе на второй вопрос важно сообщить потенциальным кредиторам и инвесторам, сколько собственных денежных средств предприниматель вложил в проект, а сколько рассчитывает получить в виде субсидий и кредитов за счет других источников.

Целесообразно учитывать, что использование кредитных ресурсов предпочтительнее для сельскохозяйственных проектов, связанных с расширением

производства на успешных предприятиях. В отличие от этого для проектов, связанных с созданием нового предприятия, предпочтительным источником финансирования могут служить средства грантовой поддержки. Привлечение кредитов для таких проектов очень рискованно, так как схема расчетов по кредитам может быть непосильной с финансовой точки зрения.

Таблица 6 - Потребность в инвестициях и источники финансирования планируемых мероприятий

Направления инвестиций	Размер инвестиций, тыс.руб.	в том числе: по источникам финансирования		
		собственные средства	заемные средства	привлеченные средства
Строительство				
Реконструкция				
ИТОГО				

Таблица 7 - Приобретение техники и технологического оборудования

Вид (марка) технических средств, технологического оборудования	Кол-во (шт)	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс.руб.	в том числе: по источникам финансирования		
				собственные средства	кредиты банков	в т.ч. целевые субсидии из средств областного бюджета
ИТОГО:						

Таблица 8 - Расчет возврата кредитных ресурсов

Вид кредитных ресурсов	Сумма всего, тыс. руб.	Планируемый год (и далее по годам)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Долгосрчный кредит													
Краткосрочный кредит													

Данные плана денежных поступлений и выплат служат исходными данными определения эффективности инвестиционного проекта. Необходимым условием реализуемости проекта является положительное значение показателя денежного потока на конец каждого расчетного периода.

Показатели эффективности проекта, рекомендуемые для расчета:

- срок окупаемости (РВР);
- чистая приведенная стоимость (NPV);
- внутренняя норма рентабельности (IRR).

В бизнес-плане создания и развития крестьянского (фермерского) хозяйства расчет показателей эффективности проекта можно представить в полном

объеме (табл. 9) или в упрощенном виде (табл. 10).

Таблица 9 - Показатели эффективности проекта и параметры расчета

Наименование показателя	Обозначение	годы	
Срок окупаемости (номинально), лет	PBP		
Чистая приведенная стоимость проекта «в целом» в ценах базисного периода, тыс. руб.	NPV		
то же при использовании заемных средств			
то же с учетом риска и инфляции			
Внутренняя норма доходности проекта «в целом», %	IRR		
то же при использовании заемных средств, %			
то же с учетом риска и инфляции			
Ставка дисконта (без учета риска и инфляции), %			
в расчете на год	Rate		
в расчете на квартал	-		
в расчете на месяц	-		
Премия за риск (увеличение объема продаж) в расчете на год, %	Risk Premium		
Ставка дисконта (без учета инфляции с учетом риска), %			
в расчете на год	-		
в расчете на квартал	-		
в расчете на месяц	-		
Прогнозируемая инфляция в расчете на год, %	Inflation		
в т.ч. удорожание ресурсов			
удорожание продукции			
Ставка дисконта (с учетом риска и инфляции), %			
в расчете на год	-		
в расчете на квартал	-		
в расчете на месяц	-		
Индекс доходности инвестиций (проект «в целом»)	PI		
то же при использовании заемных средств	-		
то же с учетом риска и инфляции	-		

Таблица 10 - Показатели эффективности проекта

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	201__г	201__г	201__г
1.	Коэффициент дисконтирования				
2	Чистый денежный поток	тыс.руб.			
3	Чистый денежный поток нарастающим итогом	тыс.руб.			
4	Срок окупаемости	лет			
5	Чистая приведенная стоимость (NPV)	тыс.руб.			
6	Дисконтированный период окупаемости	лет			
7	Внутренняя норма рентабельности (IRR)	%			

Срок окупаемости (PBP)

Сроком окупаемости ("простым") называется продолжительность периода

от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после которого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным. Находится путем отношения суммы капитальных вложений к чистому доходу.

Чистый доход проекта рассчитывается нарастающим итогом на основе следующего денежного потока:

приток: поступления от реализации продукции (услуг), внереализационные доходы;

отток: инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации), налоги и отчисления.

Дисконтированный срок окупаемости (DPBP)

Дисконтированный срок окупаемости определяется аналогично «простому», но на основе чистого дисконтированного дохода и, соответственно, дисконтированного денежного потока проекта.

При этом значения денежного потока приводятся к начальному интервалу планирования (дисконтируются) путем умножения на соответствующий коэффициент дисконтирования, который находится как:

$$a_e = \frac{1}{(1 + E)^e} \quad (6)$$

где t – номер шага расчета ($t=0,1 \dots E$);

E – норма дисконта.

Величина ставок дисконта выбирается исходя из:

наиболее распространенной ставки банковского процента по долгосрочным депозитам;

величины внутренней доходности инвестиционного проекта;

расчетов средневзвешенной цены капитала;

ставки рефинансирования Центробанка России.

В соответствии с распространенным положением теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна содержать темп инфляции, минимальную норму прибыли кредитора и поправку, учитывающую степень риска конкретного проекта.

Ставка дисконтирования без учета риска проекта (d) определяется в долях единицы как отношение ставки рефинансирования (r), установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции (i):

$$1 + d = (1 + r/100) / (1 + i/100) \quad (7)$$

Поправка на риск определяется, исходя из типовых и специфических рисков проекта, следующим образом: конкретное значение поправки принимается по нижней, средней или верхней границе интервала типового риска в зависимости от приведенной в бизнес-плане соответствующей оценки величины специфических рисков и чувствительности к ним проекта:

Величина типового риска	Суть проекта	P, процент
Низкий	Снижение себестоимости продукции	6 – 10
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8 – 12
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	11 – 15

Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	16 – 20
---------------	-------------------------------------	---------

Чистая приведенная стоимость (NPV)

Важнейшим показателем эффективности проекта является чистая приведенная стоимость, которая равна значению чистого дисконтированного дохода на последнем интервале планирования (накопленный дисконтированный эффект, рассчитанный нарастающим итогом за период расчета проекта).

Чистая приведенная стоимость характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом в составе ставки дисконтирования: темпа инфляции, минимальной нормы прибыли кредитора и поправки на риск проекта.

Необходимо, чтобы чистая приведенная стоимость проекта была положительна и находится по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (Pt - Zt) \cdot \frac{1}{(1 + E)^t} - K \quad (8)$$

где NPV – чистая приведенная стоимость

P_t – результаты достигаемые на t – том шаге расчета

Z_t – затраты осуществляемые на том же шаге

T – горизонт расчета

K – сумма капитальных вложений

$(P_t - Z_t)$ – прогнозируемый денежный поток в момент времени t

E – норма дисконта.

Внутренняя норма рентабельности (IRR)

Внутренней нормой доходности называется ставка дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость проекта обращается в ноль. Соответствующая ставка определяется итерационным подбором при расчетах чистой приведенной стоимости, либо с использованием финансового калькулятора или табличного процессора Excel, содержащих встроенную функцию для расчета IRR.

Для оценки эффективности проекта значение внутренней нормы доходности необходимо сопоставлять с годовой ставкой процента по инвестиционным кредитам.

5. Анализ безубыточности

Раздел «Финансовый план» рекомендуется заканчивать определением точки безубыточности, т.е. минимального объема продаж, при котором выручка от реализации конкретного вида продукции равна ее себестоимости, т.е. предприятие в этом случае не получает прибыли и не несет убытков. При превышении этой критической точки предприятие начнет получать прибыль от реализации.

Анализ безубыточности предполагает:

- определение уровня безубыточности, критического объема производства или, как его называют, порога рентабельности;

- построение графика безубыточности (рис. 4);
- определение запаса финансовой прочности.

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

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

- критический объём производства в натуральном выражении ($Q_{кр}$):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (9)$$

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

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

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

- критический объём производства в стоимостном выражении ($Q'_{кр}$):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a}, \quad (10)$$

где a – доля переменных затрат в цене изделия.

$$a = \frac{AVC}{P} \quad (11)$$

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

Чтобы оценить насколько фактическая выручка от продажи превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, необходимо рассчитать запас финансовой прочности – процентное отклонение фактической выручки от пороговой по формуле:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100, \quad (12)$$

где St – запас финансовой прочности, %;

TR – фактическая выручка, руб.;

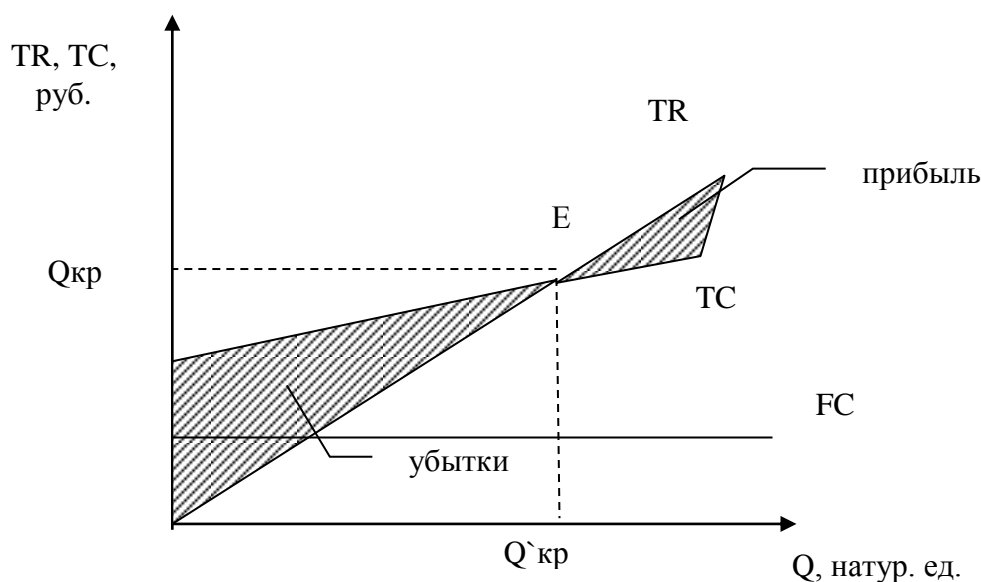
TR' – пороговая выручка;

$$TR' = \frac{FC}{K}, \quad (13)$$

где K – коэффициент покрытия;

$$K = \frac{TR - VC}{TR}, \quad (14)$$

VC – переменные затраты на выпуск продукции (услуги) руб.



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

Q_{кр} – объём производства в натуральном выражении;

Q'_{кр} – объём производства в стоимостном выражении.

Рисунок 4 - Графическое определение точки безубыточности.

Такие расчеты целесообразно делать по каждому виду продукции, производимому предприятием и при различных вариантах цен.

Таблица 12 - Расчёт безубыточности и запаса финансовой прочности

Наименование показателя	значение
1. Объём продаж, руб.	
2. Условно – постоянные расходы, руб.	
3. Удельный вес условно - постоянных расходов в объёме продаж, руб.	
4. Точка безубыточности, руб.	
5. Запас финансовой прочности, руб.	

Из формулы 14 видно, что при росте постоянных расходов и уменьшении разницы в знаменателе увеличивается показатель минимально необходимого объема продаж продукции.

Точка безубыточности, как правило, не должна превышать 80%. Чем ниже будет этот уровень, тем более вероятно, что данный проект останется жизнеспособным в условиях сокращения рынка сбыта и, соответственно, тем ниже риск кредитора.

Кроме того, аналогичным образом рекомендуется определить также точки безубыточности для следующих параметров проекта: цена готовой продукции; себестоимость производства.

Тема 14. Анализ и оценка риска

1. Виды рисков

Инвесторы и кредиторы придают большое значение оценке рисков, чувствительности проекта к изменяющимся условиям среды. Поэтому при разра-

ботке бизнес-плана целесообразно указать состав возможных рисков и какие потери при их наступлении могут произойти, по каким видам рисков и на какую сумму следует застраховать имущество предприятия.

Необходимо учитывать как минимум следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий. Как правило, мерами по снижению производственных рисков являются: действенный контроль за ходом производственного процесса, усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применение импортозамещающих комплектующих и прочие меры.

Коммерческие риски обусловлены реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.). Мерами снижения коммерческих рынков могут быть: систематическое изучение конъюнктуры рынка; создание дилерской сети; соответствующая ценовая политика; создание сети сервисного обслуживания; формирование общественного мнения («паблик рилейшнз») и «фирменного стиля»; реклама и т.д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т.д.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по их снижению является работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам страхования. Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их прогнозировать и по возможности рассчитать. Способы расчета разнообразны и в достаточной мере освещены в экономической литературе.

Следует отметить, что важна не столько точность расчетов, сколько необходимость предусмотреть заранее все возможные рисковые ситуации, поскольку от этого в значительной степени зависит доверие пользователей предоставляемой информации. В большинстве случаев разрабатывается несколько вариантов бизнес-плана (оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный вариант).

Главная задача данного раздела – показать возможность предвидения и контроля влияния факторов риска.

Различают допустимый, критический и катастрофический уровни (ступени, зоны) риска.

Допустимый уровень риска характеризуется тем, что в его пределах предпринимательская деятельность экономически целесообразна, а в случае превышения этого уровня возможно неполучение прибыли.

Критический уровень риска состоит в опасности потерять не только прибыль, но и вложенные в предпринимательскую деятельность средства. Различают критический уровень риска первого рода, при котором может быть получен нулевой доход с возмещением материальных затрат, и критический уровень риска второго рода, когда потери превышают ожидаемую выручку.

Катастрофический уровень риска заключается в угрозе потерять и прибыль, и вложенные в предпринимательскую деятельность средства, и все ранее созданное и приобретенное имущество вплоть до проведения процедуры банкротства.

Перечисленные уровни риска определяют как абсолютными (количественными), так и относительными показателями. Абсолютные выражают в физическом и стоимостном выражении, относительные - отношением этих потерь к базовой величине: имуществу предпринимателя, или расходу ресурсов на данный вид деятельности, или ожидаемой прибыли и т. д.

Каждый уровень риска характеризуется вероятностью определенного уровня потерь и вероятностью потерь выше определенного уровня.

По *уровню вероятности определенного уровня потерь* выделяют следующие показатели предпринимательского риска:

вероятность отсутствия потерь практически равна нулю, так как избежать их даже в минимальных размерах невозможно;

вероятность чрезмерно больших потерь тоже равна нулю, поскольку она ограничена;

вероятность определенного уровня потерь возможна;

вероятность потерь, постепенно возрастающих от нуля до максимального значения и наоборот убывающих от максимального значения до нуля, также возможна.

По *уровню вероятности превышения определенного уровня потерь* применяют следующие показатели:

вероятность потерь превышает допустимый уровень прибыли - эту величину называют показателем допустимого риска P_d ;

вероятность потерь превышает критический уровень ожидаемой выручки - это показатель критического риска $P_{кр}$;

вероятность потерь выше стоимости всего имущества предпринимателя - это показатель катастрофического риска $P_{кат}$.

Приведенные показатели можно представить на графике, где на оси ординат указывают значения вероятностей превышения определенного уровня потерь (в пределах единицы), на горизонтальной оси абсцисс - размеры возможных потерь, на кривой линии - распределение показателей рисков в зависимости от значений вероятностей превышения определенного уровня потерь.

Важно также установить критерии (предельные величины) допустимого (A_d), критического ($A_{кр}$) и катастрофического ($K_{кат}$) рисков. Для этого целесообразно использовать значения критериев (разработанные Б. А. Райзбергом):

<i>Критерии рисков</i>	<i>Значения критериев</i>
Допустимый (предельный уровень вероятности того, что потери превысят прибыль)	0,15 (15 %)
Критический первого рода (предельный уровень вероятности того, что потери превысят доход)	0,07 (7 %)
Критический второго рода (предельный уровень вероятности того, что потери превысят ожидаемую полную выручку)	0,03 (3 %)
Катастрофический (предельный уровень вероятности того, что потери превысят имущественное состояние предпринимателя)	0,01 (1 %)

Предприниматель, ориентируясь на эти критерии и учитывая практический опыт, может определить для своей деятельности предельные уровни риска, которые нельзя превышать.

2. Анализ рисков

К методам оценки предпринимательского риска относят статистический, экспертный и расчетно-аналитический методы.

Статистический метод предусматривает анализ статистики потерь, имевших место в аналогичных видах предпринимательской деятельности, установление частоты определенных потерь и прогнозирование их вероятности.

Например, глава крестьянского (фермерского) хозяйства желает определить вероятность разных уровней осадков в сентябре и октябре будущего года, от которых в значительной мере зависит своевременная и качественная уборка урожая сельскохозяйственных культур. На основании многолетних данных об осадках в эти месяцы он может выявить частоту и вероятность всех их уровней и спрогнозировать по ним возможные допустимые, критические и катастрофические риски.

Показатели вероятности, установленные по данным прошлых лет, полезны в одних случаях и неприемлемы в других. Так, ранее действовавшие цены на зерно не могут служить основанием для их прогнозирования на будущий год, поскольку их уровень определяется рыночным спросом. Поэтому применяют другие методы оценки предпринимательского риска.

Экспертный метод состоит в оценке предпринимательского риска путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов (экспертов). Объективность этой оценки повышается с увеличением числа ее участников. При использовании данного метода численность экспертов, высказавших одинаковую оценку, делят на количество оценок и тем самым определяют их частоту. Затем составляют график частот и с его помощью определяют кривую вероятностей потерь, которая характеризует риски.

Расчетно-аналитические методы заключаются в построении кривой распределения вероятностей потерь и оценки на этой основе предпринимательского риска с применением элементов теории игр. Теория игр - это раздел математики, изучающий модели и методы принятия оптимальных решений в условиях «конфликта». Данный метод пока не получил широкого распространения при оценке предпринимательского риска.

Менеджмент риска - это процесс оценки рисков и минимизация связанных с ними затрат. К основным способам менеджмента относятся: избежание, удержание, снижение и передача риска.

Избежание риска заключается в уклонении от предпринимательской деятельности, имеющей определенный риск. Однако в сельском хозяйстве выполнить это условие практически невозможно, поскольку любые действия в аграрной сфере связаны с риском. Поэтому избежание риска применительно к сельскохозяйственному товаропроизводителю означает, что он не должен рисковать выше привычного уровня. Но если каждый будет придерживаться такого требования и, следовательно, не станет внедрять новые технологии, машины и др., то будет наблюдаться застой в экономике растениеводства или другой отрасли. Отсюда постоянное избежание риска нецелесообразно.

Удержание риска заключается в принятии его под свою ответственность как неотъемлемую часть предпринимательской деятельности. В сельском хозяйстве оно целесообразно в случаях, когда потенциальные потери слишком незначительные или затраты на страхование непомерно велики, а также если риск уже снижен или отсутствует возможность избежать его.

Снижение риска предусматривает использование превентивных мер, направленных на предупреждение разрушительных событий с целью уменьшения вероятности и величины ущерба. На предприятиях к ним относят мероприятия по технике безопасности, противопожарной охране, защите растений и животных от болезней, контролю за сохранностью имущества, организации орошения и осушения земель, защите их от эрозии и др.

В целях снижения риска применяют также меры по корректировке предпринимательской деятельности в зависимости от изменений конкретных условий. Способность предприятия подвергаться этой корректировке означает его приспособляемость. Например, можно иметь достаточные емкости хранилищ, чтобы маневрировать со сроками сбыта продукции (зерна, картофеля, овощей, яблок). Примером приспособляемости служит организация отраслей с коротким периодом производства (однолетние культуры), они более гибкие по сравнению с садоводством и виноградарством.

Снижению риска способствует диверсификация производства, т. е. расширение сферы деятельности предприятия с целью уменьшения его зависимости от одного рынка, емкость которого может сократиться или подвержена периодическим колебаниям. Она снижает вероятность значительных потерь в результате действия случайных факторов, особенно в неблагоприятные по погодным условиям годы. Например, целесообразно такое сочетание отраслей, которое позволяет компенсировать снижение финансовых результатов одной из них за счет другой.

Большое распространение в организациях получило создание резервных фондов (страховых запасов), которые надежно снижают риск.

Передача риска состоит в том, что страховая организация (страховщик) принимает на себя за определенное вознаграждение финансовую ответственность в случае возможных потерь предпринимателя (страхователя). Наибольшее распространение получило страхование имущества сельскохозяйственных

товаропроизводителей. Используют и такие виды передачи риска, как страхование финансовых рисков от возможных потерь прибыли из-за расторжения договоров, неплатежеспособности покупателей, страхование грузов, которые могут погибнуть в результате стихийных бедствий, пожара, аварии и пропажи транспортных средств. При этом необходимо иметь в виду, что страховые организации принимают на себя только те риски, по которым можно определить вероятность и размеры возможного ущерба. Страхованию подлежат, как правило, чистые риски, связанные с потерей имущества.

Каждый способ менеджмента риска рекомендуется использовать до тех пор, пока затраты на его применение не станут превышать отдачу (кроме рисков, связанных со здоровьем и жизнью работников).

3. Оценка рисков, управление ими

Целесообразно проводить однопараметрический анализ чувствительности NPV к изменению каждого из основных параметров проекта на 10, 20 и 30% как в сторону увеличения, так и уменьшения их значений. То есть при анализе влияния на показатели проекта изменений одного из параметров, значения остальных параметров проекта не изменяются.

Обязательными параметрами для анализа чувствительности являются:

- цена готовой продукции;
- себестоимость производства;
- объем производства (в натуральном выражении);
- инвестиционные издержки.

В зависимости от специфики проекта, дополнительно проводится анализ чувствительности NPV к изменению других параметров, оказывающих существенное влияние на его успешную реализацию. Например: к стоимости энергоресурсов (для энергоемких проектов); к обменному курсу соответствующей валюты (для экспортных, импортозамещающих проектов или проектов, в структуре себестоимости которых значительную долю занимает импортное сырье, а реализация готовой продукции осуществляется на внутреннем рынке); к прогнозируемому уровню инфляции и т.п.

Результаты анализа чувствительности по всем параметрам приводятся на соответствующем графике в Приложениях к бизнес-плану. Анализ рисков определяет "границы возможных колебаний" исходных данных, используемых для расчета эффективности проекта.

Основные элементы, по которым проводится анализ:

Элемент проекта	Анализируемый показатель	Событие, которое может привести к отклонению значения
реализуемая продукция / услуги	цена реализации, объем реализации	изменение рыночной конъюнктуры, изменение налогов и т.д.
первоначальные инвестиции	стоимость строительно-монтажных работ, оборудования и пр.	изменение рыночной конъюнктуры, изменение налогов, пошлин.

затраты на производство и сбыт продукции/услуг	стоимость сырья, материалов, комплектующих, топлива, энергии	изменение рыночной конъюнктуры
персонал предприятия	заработная плата персонала	изменение трудового законодательства, конъюнктуры рынка труда
финансовые ресурсы	процентная ставка по кредитам	изменение конъюнктуры рынка капитала, ставки рефинансирования ЦБ РФ.
существующие налоги	ставки налогов, налоговая база	изменение налогового законодательства

В данном разделе бизнес-плана, проводится качественный анализ рисков проекта, не поддающихся формальному анализу. На основе перечня возможных рисков необходимо оценить вероятность их возникновения при реализации проекта в терминах: «высокая», «средняя», «низкая»; а также устойчивость проекта по отношению к рискам, отнесенным к категории вероятных.

На этапе качественного анализа определяют причины, факторы и потенциальные области риска, выявляют возможные его виды. Количественный анализ риска заключается в оценке степени риска, как в отношении отдельных рисков, так и проекта в целом. Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Постадийная оценка рисков проекта основана на том, что риски определяются по каждой стадии проекта отдельно, а затем находится суммарный результат по всему проекту. Обычно в каждом проекте выделяют стадии: подготовительную (выполнение комплекса работ, необходимых для реализации проекта), строительную (возведение здания и сооружений, закупка и монтаж оборудования), стадию функционирования (вывод проекта на полную мощность и получение прибыли).

Все расчеты выполняются дважды – на момент составления проекта и после выявления наиболее опасных его моментов.

По характеру воздействия риски делятся на простые и составные. Простые риски определяются перечнем непересекающихся событий, каждое из которых рассматривается как независимое от других. Составные риски являются объединением простых. В связи с этим необходимо: составить полный перечень простых рисков; определить удельные веса каждого простого риска во всей их совокупности; оценить вероятность наступления событий, относящихся к каждому простому риску; определить интегральную оценку риска всего проекта.

Для оценки значений риска эксперты определяют вероятности наступления того или иного события. Значения вероятностей соответствуют непрерывной шкале со следующими реперными точками:

- 0 – событие не возникает, и риск рассматривается как несущественный;
- 25 – событие (и риск) скорее всего не возникает;
- 50 – о вероятности возникновения или не возникновения события определенно сказать нельзя;

75 – событие (риск) скорее всего проявится;
 100% - событие (риск) реализуется наверняка.

Оценки экспертов подвергаются анализу на их непротиворечивость, который выполняется по следующим правилам:

$$1. \max |A_i - B_i| < 50, \quad i = \overline{1, n}; \quad (15)$$

$$2. \frac{\sum |A_i - B_i|}{n} \leq 25 \quad (16)$$

где A_i и B_i – оценки каждой пары экспертов в отношении i – того риска.

Мнения экспертов сравнивают попарно (первого и второго экспертов, первого и третьего экспертов, второго и третьего экспертов) по каждому простому риску. При этом не учитывают знаки “+” или “-”.

Оценки экспертов можно признать не противоречащими друг другу, если эти правила выполняются.

Затем определяют среднюю вероятность возникновения каждого простого риска как среднюю арифметическую оценок всех экспертов.

Удельные веса каждого простого риска во всей их совокупности определяют по следующей методике.

Условные обозначения:

Z_i – простой риск ($i = \overline{1, n}$; n – общее число рисков);

Q_j – группа приоритета ($j = \overline{1, k}$; $k < n$);

W_j – вес простых рисков по группам приоритета ($W_j > 0, \sum_{j=1}^k W_j = 1, 0.$)

M_j – число рисков, входящих в приоритетную группу Q_j .

Последовательность расчетов:

1. Делается предположение о том, во сколько раз первый приоритет весомее последнего (f):

$$f = W_1 / W_k. \quad (17)$$

2. Определяется вес группы с наименьшим приоритетом по формуле:

$$W_k = \frac{2}{k \cdot (f + 1)}. \quad (18)$$

определяются веса остальных групп приоритетов:

$$W_j = W_k \cdot \frac{(k - j) \cdot f + j - 1}{k - 1} \quad (19)$$

3. Определяются веса простых факторов для каждого простого риска, входящего в соответствующую приоритетную группу (все простые риски внутри одной приоритетной группы имеют одинаковые веса):

$$W_i = W_j / M_j \quad (20)$$

Если приоритеты по простым рискам не устанавливаются, то все они имеют равные веса ($W_i = 1/n$).

В заключение определяют итоговую оценку по всем рискам проекта:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \cdot P_i, \quad (21)$$

где P_i – средняя вероятность наступления i – того риска.

В заключение раздела необходимо предложить организационные меры по профилактике и нейтрализации наиболее значимых рисков, а также предусмотреть программу страхования рисков.

Раздел 4. Инструментарий бизнес-планирования

Тема 15. Современные информационные технологии в бизнес-планировании

1. Основные программные продукты, используемые в бизнес-планировании

Существенную помощь в подготовке и оценке бизнес-планов могут оказать соответствующие пакеты прикладных программ (ППП). Следует отметить, что автоматизация хотя бы части бизнес-плана на базе использования современных информационных технологий и персонального компьютера позволяет существенно сократить общий объем работ и ускорить его выполнение.

Преимущества автоматизации очевидны.

Во-первых, значительно сокращается или исключается количество арифметических ошибок. Если алгоритм для проведения расчетов составлен верно и правильно введена достоверная информация, то обеспечивается корректное выполнение расчетов и получение необходимого результата.

Во-вторых, все рутинные операции и многовариантные расчеты выполняются с помощью ПК всего за несколько минут, что позволяет существенно экономить затраты времени.

В-третьих, обеспечивается возможность использования единого методологического и методического подхода к процессу бизнес-планирования в той его части, которая может быть формализована, что особенно актуально при большом количестве проектов.

За последнее десятилетие на российском рынке появилось немало программных продуктов, предназначенных для оказания помощи в решении стратегических задач, связанных с разработкой бизнес-планов и оценкой эффективности инвестиционных проектов. В их основе заложено построение имитационной модели бизнеса и использование метода финансового моделирования денежных потоков для построения прогнозных финансовых отчетов (о прибылях и убытках, движении денежных средств, баланса), определения потребности в инвестициях, расчета интегральных показателей эффективности проектов. Они позволяют проводить необходимые расчеты как для отдельных инвестиционных проектов (для создаваемых предприятий), так и для групп проектов (на действующих предприятиях), формировать необходимые отчеты и тексты бизнес-планов. Среди них можно выделить две основные *группы*: универсальные и специализированные.

1. К числу *универсальных* относится программа Excel входящая в пакет MS Office.

MS Excel предлагает пользователю широкие возможности по созданию и реализации различных финансовых моделей. Однако его применение на практике предполагает, что пользователь должен уметь строить финансовые модели, владеть методологией разработки и оценки инвестиционных проектов, а также иметь хорошие навыки работы с Excel. Но даже высокая квалификация и практический опыт пользователя не могут полностью застраховать его от ошибок, связанных с человеческим фактором.

На рисунке 5 представлены специализированные программные продукты. К этой группе можно отнести огромное количество программных продуктов, однако выделим наиболее продвинутые или наиболее часто применяемые, к ним следует отнести:

- к зарубежным программам относятся: COMFAR, PROPSPIN, Business plan PRO;
- к российским «Альт-Инвест, разработанный фирмой «Альт»; Бизнес-план М ЗАО «Общество финансового и экономического развития предприятий РОФЭР», Project Expert, разработанные компанией «Эксперт Системс», Мастерская бизнес-планирования ООО Корпоративный Менеджмент, ИНЭК-Аналитик фирмы ИНЭК.

Из зарубежных продуктов наибольшую известность в России получил пакет программ COMFAR, а из отечественных Альт-Инвест и Project Expert.

Рассмотрим особенности данных программ.

Пакет COMFAR базируется на требованиях международной организации ЮНИДО по подготовке технико-экономических обоснований инвестиционных проектов.

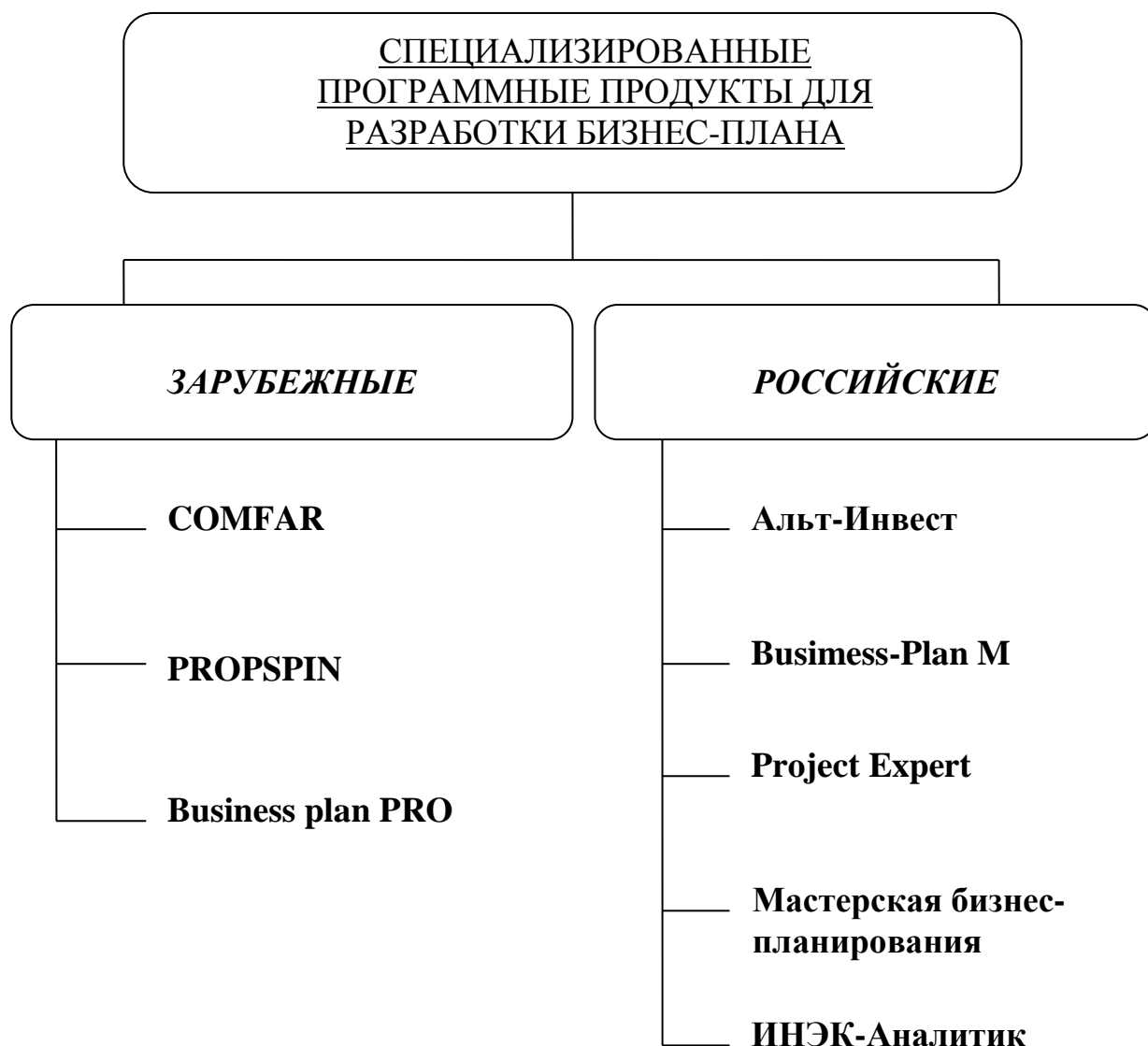


Рисунок 5 – Программные продукты для разработки бизнес-плана
Структура пакета COMFAR представлена следующими основными блоками:

- общие капиталовложения - строительство;
- общие капиталовложения - производство;
- потребность в оборотном капитале;
- источники финансирования;
- таблицы движения денежных средств;
- отчеты о чистой прибыли;
- проектно-балансовые ведомости.

Comfar построена таким образом, что позволяет проделать по шагам весь процесс создания инвестиционного проекта, так что даже неподготовленный пользователь может сразу приступить к вводу исходных данных для создания проекта.

Модули с исходными данными отображаются в виде дерева, это дерево можно раскрывать или сворачивать, показывая только необходимые модули. Диалоги с исходными данными отображаются как узлы этого дерева с белым

квадратиком, после заполнения диалога квадратик становится красным. По мере заполнения данных становятся доступны новые ветви дерева.

Расчеты можно проводить в любой валюте, выбрав соотношение ее к рублю. Пакет позволяет проследить отдельно иностранные и отечественные инвестиции, дает возможность расчета диверсифицированного производства. Есть возможность применения как линейного метода амортизации, так и ускоренного. При расчете производственных издержек пользователь задает годовой темп инфляции. Таким образом, отслеживаются все изменения ежегодных потоков наличности с учетом уплаты налогов, выплаты дивидендов и процентов по займам.

Пакет COMFAR реализован в виде 3 программных блоков: ввода данных; расчетов; выдачи результатов. Кроме указанных блоков в пакете представлены 2 дополнительных блока: графического отображения информации; экономического анализа "затраты - выгода".

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

К достоинствам пакета COMFAR в части контрольной функции относится закрытость. В работу пакета нельзя вмешаться, что дает гарантию соответствия полученных результатов исходным данным с точки зрения добросовестности их обработки.

Основной недостаток пакета COMFAR:

1- невозможность существующими в системе средствами адекватно описать условия реализации проекта для страны с переходной экономикой;

2- в данной системе нет гибкого механизма задания инфляционного влияния на издержки и соотношения валют;

3- не предусмотрены такие присущие российской экономике реалии, как задержки платежей;

4 - неполное соответствие налогового блока российскому законодательству: COMFAR позволяет прямо учитывать лишь те налоги, которые берутся и вычисляются от прибыли; расчет системы только на фиксированный (годовой) период планирования (в период строительства, возможно, полгода);

5- отсутствие достаточно развитых средств для описания сетевого графика проекта.

Отечественные программы также основываются на общепринятых в мире методиках инвестиционного анализа, они позволяют также учитывать и российскую специфику (отличия системы учета и налогообложения, законодательство, инфляцию и т.п.).

К наиболее популярным отечественным разработкам в этой области следует отнести продукты семейства Project Expert и «Альт-Инвест». Они схожи по функциям, но значительно различаются по конструктивным решениям.

Программный продукт «Альт-Инвест» интересен тем, что позволяет специалисту изменять алгоритмы выполняемых расчетов. Выполненный в виде надстройки к ППП Excel, он является, по сути, попыткой использования кон-

цепции открытой архитектуры при реализации программного обеспечения АРМ – специалистов. С помощью этого продукта можно быстро и эффективно разработать финансовые разделы ТЭО и бизнес-планов, произвести сравнительную оценку альтернатив реализации инвестиционных проектов, провести анализ их эффективности и чувствительности, смоделировать их поведение в соответствии с различными сценариями развития.

Пакет «Альт-Инвест» предоставляет широкие возможности выбора методов расчетов, использования различных видов цен и валют с учетом инфляционных процессов. В результате работы с пакетом пользователь получает набор стандартных форм финансовой отчетности, а также показателей и коэффициентов, описывающих проект.

Используя открытость модели, пользователь может самостоятельно формировать собственные таблицы и графики, рассчитывать дополнительные требуемые показатели и т.п. При этом конечные результаты расчетов могут быть представлены как на русском, так и на английском языках.

Имеется специальная и более дешевая модификация данного продукта «Альт-Инвест-Прим», которая обладает ограниченными возможностями по сравнению с базовой версией и предназначена для быстрой предварительной оценки инвестиционных проектов на основе минимума исходных данных.

3. Общая характеристика аналитической системой Project Expert

Project Expert – программа, предназначенная для создания финансовой модели нового или действующего предприятия независимо от его отраслевой принадлежности и масштабов.

Построив при помощи *Project Expert* финансовую модель собственного предприятия или инвестиционного проекта, пользователь получает возможность:

- разработать детальный финансовый план и определить потребность в денежных средствах на перспективу;
- определить схему финансирования предприятия, оценить возможность и эффективность привлечения денежных средств из различных источников;
- составить план развития предприятия или реализации инвестиционного проекта, определив наиболее эффективную стратегию маркетинга, а также стратегию производства, обеспечивающую рациональное использование материальных, людских и финансовых ресурсов;
- разработать и смоделировать различные сценарии развития предприятия, варьируя значение факторов, способных повлиять на его финансовые результаты;
- сформировать стандартные финансовые документы, рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели, провести анализ эффективности текущей и перспективной деятельности предприятия;

- подготовить оформленный бизнес-план инвестиционного проекта, соответствующий международным требованиям на русском и нескольких европейских языках.

Проблема принятия решения об инвестировании состоит в оценке плана предполагаемого развития коммерческих событий.

Прогноз экономической эффективности инвестиционных проектов – одна из наиболее сложных задач прединвестиционных исследований. Программа Project Expert является эффективным инструментом для решения задач подобного рода.

Эта программа позволяет разработать бизнес-план инвестиционного проекта независимо от его отраслевой принадлежности и конкретных экономических условий.

Система Project Expert основана на динамической имитационной модели денежных потоков с шагом расчета 1 месяц и учетом временных факторов, измеряемых в днях. Использование этой системы дает возможность построить уникальную модель собственного проекта и проиграть варианты его развития в соответствии с различными сценариями. Сценарный подход является наиболее эффективным в условиях неопределенности многих значимых факторов: инфляция, прогноз объема продаж, задержки платежей и т.п.

Project Expert решает следующие задачи:

- разработка ТЭО инвестиционного проекта (бизнес-плана);
- оценка эффективности проекта;
- анализ чувствительности проекта;
- контроль за ходом реализации проекта;
- моделирование критических ситуаций и путей их преодоления.

Практика применения Project Expert показала, что с его помощью можно подготовить безупречно оформленный документ, полностью соответствующий международным стандартам.

4. Основы моделирования бизнеса и оценки бизнес-планов в Project Expert

Практика применения Project Expert показала, что с его помощью можно подготовить безупречно оформленный документ, полностью соответствующий международным стандартам.

Согласно рекомендациям ЮНИДО бизнес-план должен содержать следующие разделы:

- общие данные;
- производственный план;
- финансовый план;
- коммерческую оценку проекта.

Общие данные содержат информацию о целях проекта, экономическом окружении, юридическом обеспечении и описание внешней среды (прогнозируемые показатели инфляции, ставки налогов различных типов с возможно-

стью их адаптации и введения новых, уровни процентных ставок по банковским кредитам, описание возможностей сбыта, конкурентная среда и т.п.).

Производственный план включает в себя следующие разделы:

- план инвестиций (затраты подготовительного периода, затраты на приобретение и создание активов — земли, оборудования, календарный план и сетевой график проекта);
- план сбыта (данные о продуктах и услугах, объемах сбыта, стратегии и условиях продаж: в кредит, авансом, лизинг с предоплатой, учет сезонности, учет задержек платежей, формирование запасов продукции);
- план производства (сырье, материалы, комплектующие; постоянные (общие) издержки; стратегия закупок – время и объемы; стратегия формирования запасов сырья, материалов и комплектующих и условия оплаты);
- план маркетинга (затраты на исследование рынка, рекламу, транспортировку продукции и т.д.);
- план по персоналу (должности, количество работающих, условия оплаты административно-управленческого персонала, производственного и вспомогательного персонала).

Финансовый план включает в себя:

- план формирования собственного (акционерного) капитала (объемы и условия привлечения капитала);
- план формирования заемного капитала;
- план использования прибыли.

В Project Expert предусмотрена коммерческая оценка проекта, которая проводится по следующим финансовым и экономическим критериям:

- финансовая оценка (финансовая состоятельность, т.е. платежеспособность проекта в ходе его реализации) представлена в следующих документах:
 - отчет о прибылях и убытках;
 - балансовый отчет;
 - отчет о движении денежных потоков.
- экономическая оценка (эффективность инвестиций, акцент делается на способность проекта сохранить покупательную ценность вложенных средств и обеспечить достаточный темп их прироста) представлена следующими показателями
 - срок окупаемости проекта;
 - индекс прибыльности;
 - внутренняя норма рентабельности;
 - чистая приведенная величина дохода.

Структура Project Expert построена в соответствии с задачами, которые необходимо решить в процессе разработки основных разделов бизнес-плана инвестиционного проекта. Все формы отчетных документов и формулы для расчета экономических показателей введены в систему и не требуют от пользо-

вателя дополнительных трудовых затрат.

В программе Project Expert собрано все необходимое для автоматизации процессов ввода и обработки данных, проведения расчетов, а также анализа эффективности проекта на основе общепринятых финансовых показателей.

Последовательность процедур

1. Ввод исходных данных по всем позициям общего раздела и производственного плана (обратите внимание: мы не вводим данные в финансовый план). Необходимо отметить, что исследования объемов трудовых затрат по подготовке и обработке исходных данных для комплексной оценки инвестиционного проекта занимают от 50% до 90% общих трудовых затрат по разработке бизнес-плана:

2. Проведение расчетов с целью определения потребности в капитале. (Расчеты производим при ставке дисконтирования =0.)

3. Для формирования капитала необходимо выполнить следующие действия:

- ввести данные о собственном капитале;
- провести уточняющий расчет баланса наличных средств (с учетом ставки дисконтирования):
 - определить значение и сроки дефицита капитала. Если в какой-либо период времени баланс наличности принимает отрицательное значение, то это означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала;
- ввести данные о дополнительном собственном или заемном капитале;
- провести уточняющий расчет баланса наличных средств;
- повторять цикл до получения бездефицитного баланса наличности.

4. Провести полный расчет показателей эффективности проекта.

5. Проанализировать результаты и при наличии свободного капитала сформировать стратегию его распределения (депозит и дивиденды).

6. Провести анализ чувствительности проекта путем варьирования исходных данных и определения степени влияния на финансовый результат проекта

7. Сформировать и распечатать отчет о целесообразности осуществления проекта.

Анализ чувствительности проекта в условиях высокой инфляции

Целью анализа является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. В Project Expert для этих целей используется метод имитационного моделирования.

Варьируемые факторы можно разделять на 2 основные группы:

1. Факторы, влияющие на объем поступлений.
2. Факторы, влияющие на объем затрат.

В классическом случае в качестве варьируемых факторов принимаются те, которые непосредственно влияют на объемы поступлений и затраты:

- показатели инфляции

- физический объем продаж;
- торговая цена и тенденции ее изменений;
- постоянные и переменные издержки и тенденции их изменений;
- требуемый объем инвестиций;
- стоимость привлекаемого капитала.

Однако кроме факторов прямого действия имеются факторы, которые можно условно назвать косвенными. Это прежде всего:

1. Временные факторы в условиях высокой инфляции имеют разнонаправленное действие на финансовый результат проекта:

отрицательное влияние оказывают:

- длительность технологического цикла изготовления продукта;
- время, затрачиваемое на реализацию готовой продукции;
- время задержки платежей.

Положительными факторами можно назвать:

- задержка оплаты за поставленное сырье, материалы и комплектующие изделия;
- период времени поставки продукции с момента получения авансового платежа при реализации продукции или услуг на условиях предоплаты.

2. Факторы формирования и управления запасами. Запасы можно условно разделить на 3 вида:

- страховой запас готовой продукции на складе, предназначенный для компенсации колебаний спроса на рынке;
- страховой производственный запас сырья, материалов и комплектующих изделий, который предназначен для предотвращения внезапной остановки Производства вследствие несвоевременной поставки сырья, материалов и комплектующих изделий.
- динамически формируемый производственный запас для снижения прямых производственных затрат при стабильном обеспечении производства всем необходимым.

3. Факторы, характеризующие условия формирования капитала:

- дефицит акционерного капитала как следствие низкого уровня доходов населения и низкой привлекательности долгосрочных инвестиций.
- высокая стоимость заемного капитала, включая проценты по кредитам и затраты на обеспечение гарантий.

При варьировании соотношения собственного и заемного капиталов определяются граничные значения, за которыми процесс формирования капитала посредством банковских кредитов не эффективен. Таким образом, определяется реальная потребность в акционерном капитале и разрабатывается стратегия его привлечения.

Собственно процедуру анализа чувствительности начинают с наиболее значимых факторов. В процессе анализа имеется ряд трудностей, главная из кото-

рых состоит в том, что не всегда может быть установлена прямая связь между варьируемыми параметрами. Такое положение предполагает учитывать косвенное влияние параметра на другие. Поэтому необходимо разработать план анализа, который состоит в том, чтобы:

- определить по отношению к каждому варьируемому параметру перечень действий и условий для достижения желаемого значения, а также последствия, к которым может привести его изменение;
- задать граничные значения варьируемым факторам в соответствии с вариантами сценария развития проекта с пессимистической и оптимистической точек зрения.

На мировом рынке имеются и другие подобные разработки по цене от 100 до 5000 долларов США, такие, как MS Project, Primavera Project Planner, SureTruck и др. Большинство из них основываются на имитационных моделях потоков платежей и позволяют не только разработать ТЭО, но и моделировать различные варианты реализации бизнес-плана в зависимости от развития среды проекта.

Таким образом представленный рынок программного обеспечения разработки бизнес-планов довольно широк и разнообразен, и выбор того или иного продукта зависит от финансовых возможностей предприятия.

III. Оценочные средства для текущего контроля

1 Тесты порогового уровня

1. Стандартный бизнес-план содержит следующие разделы:
 - Резюме
 - Предприятие и отрасль
 - Оценка и прогнозирование рынка сбыта
 - План маркетинга
 - План материально-технического снабжения
 - Организационный план
 - Юридический план
 - Оценка риска и страхование
 - Финансовый план
 - Производственный план
 - План производства и реализации продукции
 - План по себестоимости, прибыли и рентабельности
2. Основные модули бизнес-обоснования проекта:
 - маркетинговый
 - ресурсный
 - организационно - правовой
 - административный
 - информационный
3. Описание раздела 2 «Предприятие и отрасль» включает следующие основные пункты:
 - характеристика и основные тенденции развития внешней среды
 - проблемы и возможности, предоставляемые окружением предприятия
 - сильные и слабые стороны предприятия
 - перечень технологического оборудования
 - план инвестиционных операций
4. Сколько вариантов обычно имеет прогноз объема продаж?
 - один
 - два
 - три
5. Основная цель организационного плана
 - организация управления проектом
 - организация производства и реализации продукции
 - организация разработки конструкции
 - организация финансирования проекта
6. Отличие понятия «себестоимость» и «текущие издержки производства и реализации» заключается в
 - нет отличий
 - себестоимость включает все расходы текущего периода
 - отличается по законодательно установленным позициям
7. Чистый оборотный капитал планируется как. . .
 - разность между спрогнозированной потребностью в оборотном капитале и планируемыми устойчивыми краткосрочными обязательствами
 - разность между спрогнозированной потребностью в оборотном капитале и планируемыми краткосрочными обязательствами
 - не планируется
8. План прибылей (убытков) по проекту составляется . . .
 - в форме бухгалтерской отчетности
 - в соответствии с действующими нормами и правилами, но по упрощенной форме

- произвольно
9. Что такое срок окупаемости проекта
- это период времени, начиная с которого предприятие будет работать только на себя
 - это период времени, необходимый для возмещения затрат по проекту
 - это время, в течение которого будут оплачиваться начальные инвестиции
10. В чем смысл перечисления списка учредителей на титульном листе бизнес-плана:
- это интересно;
 - это обязательное условие предоставления кредита;
 - возможная отрицательная репутация этих людей;
 - правильного ответа нет.
11. Каков приоритетный порядок расположения учредителей на титульном листе бизнес-плана:
- в порядке алфавита;
 - в порядке, отражающем долю в установленном капитале;
 - порядок в соответствии с учредительными документами;
 - все ответы верны.
12. На какие вопросы должен дать ответы титульный лист бизнес-плана:
- название и адрес фирмы;
 - Ф.И.О. директора, телефон;
 - имена учредителей;
 - возраст учредителей;
 - доля учредителей в уставном капитале;
 - адреса учредителей;
 - юридический адрес фирмы.
13. Рекомендованное количество строк на титульном листе бизнес-плана:
- 50
 - 25
 - 45
 - 30
 - таких рекомендаций нет.
14. Резюме бизнес-плана пишется:
- в начале работы над бизнес-планом;
 - в середине над бизнес-планом;
 - в конце работы над бизнес-планом.
15. Рекомендуемый объем текста резюме:
- одна страница;
 - две страницы;
 - пять страниц;
 - десять страниц.
16. Писать резюме лучше всего:
- на английском языке;
 - с использованием старославянских оборотов;
 - консервативным деловым языком;
 - с использованием сленговых выражений.
17. Можно ли включать в текст резюме график динамики объемов продаж фирмы:
- да;
 - нет.
18. Следует ли в резюме проводить описание прогноза возможного изменения рынка, при внедрении на нем Вашего нового продукта (услуги)?
- это сделать необходимо;

- это делать не обязательно;
 - это делать нельзя.
19. Что должно раскрывать оглавление бизнес-плана:
- его назначение;
 - его цель;
 - его содержание;
 - его оформление.
20. Надо ли приводить в резюме перечисления достижений предприятия:
- да;
 - нет;
 - это не скромно.
21. План маркетинга предприятия является:
- частью бизнес-плана;
 - отдельной стратегией;
 - миссией предприятия.
22. Основной целью маркетинга предприятия может быть:
- расширение рынка;
 - увеличение доли компании на рынке;
 - повышение рентабельности;
 - все перечисленное выше.
23. Сколько разделов в Кэш-Фло?
- Два
 - Три
 - Четыре
24. Какая информация должна быть представлена в разделе «Анализ рынка»?
- сведения о производимом продукте и его рынке сбыта,
 - сфера бизнеса и продукт, который фирма будет предлагать к продаже,
 - характер отрасли и конъюнктуру рынка;
 - все ответы верны;
 - нет правильного ответа.
25. Какие подразделы должен включать в себя финансовый план?
- прогноз прибыли и убытков;
 - распределение денежных потоков;
 - проект баланса;
 - все ответы верны;
 - нет правильного ответа.
26. При определении денежного потока учитывается ли амортизация?
- да
 - нет
27. Метод ЧДС позволяет определить:
- дисконтированную стоимость на этапах реализации проекта;
 - дисконтированную стоимость с нарастающим итогом;
 - внутреннюю норму окупаемости проекта
28. Дисконтирование денежных потоков позволяет:
- оценить стоимость проекта в будущих периодах с учетом проектных рисков;
 - определить рентабельность основной деятельности;
 - оценить текущие производственные затраты
29. Период окупаемости инвестиционного проекта показывает:
- период возврата инвестиций

- период капиталовложений
 - срок погашения кредита
30. Инвестиции определяются как:
- целевые финансовые вложения в активы с последующим возвратом капитала;
 - финансовые ресурсы;
 - прибыль предприятия.
31. Коэффициент дисконтирования позволяет учитывать:
- фактор времени
 - период возврата капитала
 - срок окупаемости
32. Повышающий коэффициент дисконтирования используется:
- при анализе затрат
 - при оценке доходов
 - не используется
33. Финансовый план инвестиционного проекта включает:
- план доходов и расходов
 - смету накладных расходов
 - смету переменных затрат
 - план движения денежных средств
 - план дисконтированных потоков
34. Критериями оценки доходов основной деятельности проекта являются:
- выручка от реализации
 - операционные издержки
 - налоги
 - амортизация
 - финансовые издержки
 - индекс рентабельности инвестиций
 - чистая дисконтированная стоимость проекта
35. План движения денежных средств проекта включает:
- денежный отток
 - денежный приток
 - чистую дисконтированную стоимость
36. Структура денежного притока:
- выручка от реализации
 - ликвидационная стоимость проекта
 - инвестиции
 - финансовые издержки по проекту
37. Структура денежного оттока проекта:
- СМР
 - финансовые издержки
 - освоение инвестиций
 - налоги
 - амортизация
 - погашение основной массы долга по кредиту
38. Мотивационный метод оценки годового фонда оплаты труда применяется:
- при сдельной, сдельно-премиальной, повременно-премиальной формах оплаты труда рабочих
 - при повременной и повременно-премиальной формах оплаты труда работников администрации
39. Ликвидационная стоимость характеризует:

- остаточную стоимость оборудования и других активов проекта с учетом физического износа
 - рыночную стоимость активов проекта с учетом физического и морального износа
 - рыночную стоимость проекта
40. Ликвидационная стоимость определяется на следующий период:
- начальный период реализации проекта
 - период освоения капитала проекта
 - последний этап жизненного цикла проекта
41. Ликвидационная стоимость:
- увеличивает стоимость проекта
 - уменьшает стоимость проекта
 - не оказывает влияния на стоимость проекта
42. Результатами финансового планирования являются:
- планирование доходности операционной деятельности
 - оценка эффективности распределения капитала в структуре проекта
 - оценка экономического эффекта инвестиционного проекта
 - планирование этапов строительства (освоения производственной мощности оборудования)
43. Критериями финансового планирования являются:
- прибыль (убыток) основной деятельности
 - сальдо
 - ЧДС
 - график строительства
44. Проект эффективен при следующем значении ЧДС:
- положительной
 - отрицательной
45. Смета РСЭО включает:
- Содержание и текущий ремонт оборудования и транспортных средств
 - Содержание, эксплуатация, текущий ремонт зданий и сооружений
 - ГФОТ вспомогательных ремонтных рабочих с ЕСН
 - Прочие РСЭО
 - прочие расходы строительного управления
46. Смета цеховых расходов включает:
- РСЭО
 - Содержание, эксплуатацию, текущий ремонт зданий и сооружений
 - ГФОТ работников администрации с ЕСН
 - Охрану труда и ПБ
 - Прочие цеховые расходы
 - Внепроизводственные расходы
47. Накладные расходы определяются следующими элементами:
- Общезаводские и прочие расходы
 - РСЭО
 - Амортизация

- Цеховые расходы
 - Переменные затраты
48. Что определяет отношение собственных средств к заемным?
- показатель финансовой независимости
 - финансовый рычаг
 - показатель финансовой устойчивости
49. Какой документ финансового плана используется для расчета показателей эффективности инвестиций?
- план прибылей и убытков
 - план балансов
 - план денежных потоков
 - план распределения прибыли
50. В проекте заданы материалы, а в соответствующей строке отчета прибылей и убытков пусто. Почему?
- не задан объем сбыта
 - не указаны цены на продукцию
 - отсутствует связь с продуктами в плане производства

2. Тесты продвинутого уровня

1. Главная цель оценки и прогнозирования рынка сбыта
 - сегментация рынка
 - выявление факторов конкуренции
 - достоверная оценка объема продаж
 - определение потенциальной емкости рынка
 - прогнозирование рыночной конъюнктуры
2. Емкость рынка - это:
 - суммарный объем товаров, который может быть предложен продавцами
 - суммарный объем покупок, которые могут быть совершены покупателями данного товара за определенный период времени при определенных условиях
 - суммарная стоимость товаров, предложенная производителями в единицу времени
3. Методы оценки и прогнозирования объема продаж
 - методы статистического моделирования
 - морфологические методы
 - расчет по коэффициентам эластичности
 - экспертные оценки
4. Объективные факторы, влияющие на выбор методов оценки и прогнозирования объема продаж
 - стадия разработки бизнес -плана
 - тип проекта
 - условия реализации проекта
 - сложившаяся практика
5. План маркетинга в отношении реального исполнения товара включает
 - стратегии и мероприятия по повышению качества товара маркетинговыми средствами
 - стратегии и мероприятия по обеспечению заявляемых качеств товара посредством конструктивно-технологических усовершенствований
 - стратегии и мероприятия по сервисному обслуживанию покупателя
6. Основные элементы планирования сбыта, разрабатываемые в бизнес-плане
 - реклама
 - выбор торговых посредников
 - выбор средств транспортировки товара

- разработка торговой марки
 - коммерческая логистика
7. Основные статьи затрат плана маркетинга
- затраты на создание отдела маркетинга
 - затраты на продвижение
 - затраты на сервис
 - затраты на маркировку товара
 - затраты на сбыт
8. Разделы бизнес-плана, посвященные планированию производственных ресурсов
- план производства
 - план производства и реализации продукции
 - план разработки конструкции
 - операционный план
9. Перечислите основные методы оценки риска, используемые в бизнес- планировании
- экспертный атрибутивный
 - экспертный балльный
 - статистического моделирования
10. Назовите основные элементы правового обеспечения проекта
- выбор организационно-правовой формы
 - выбор формы юридического обслуживания бизнеса
 - описание налоговых и других льгот
 - учредительные документы
 - меморандум о конфиденциальности
11. Исходные параметры для формирования финансового плана проекта
- инвестиционные и текущие издержки по проекту
 - экономические параметры реализации проекта
 - маркетинговые исследования рынка
 - прогноз продаж
12. Миссия должна отражать:
- Круг удовлетворяемых потребностей
 - Характеристику продукции
 - Перспективы роста бизнеса
 - Все перечисленное
13. Выберите направленность цели рекламы - придание деятельности компании национального характера:
- стимулирование покупок товаров компании
 - понимание общественностью усилий компании по защите интересов граждан
 - общенациональное признание в стране и за рубежом
 - признание деятельности компании партнерами и собственным персоналом
14. Сколько разделов включает в себя бизнес-план, в соответствии с Постановлением Правительства РФ №1470 от 22 ноября 1997 г.?
- 4;
 - 5;
 - 6;
 - 7;
 - 8.
15. Существуют ли стандарты на структуру и содержание разделов бизнес-планов?
- структура и содержание определена стандартами IAS и GAAP
 - определяется Положениями по бухгалтерскому учету (ПБУ)
 - стандарта не существует

- структура и содержание разделов определяется инвесторами
16. Какие разделы и в какой последовательности следует включить в бизнес-план?
- общий раздел (резюме)
 - описание предприятия
 - описание отрасли
 - описание продукта
 - описание рынка
 - описание производства
 - управление и организация производства
 - финансовый план
 - анализ финансовой и инвестиционной эффективности проекта
 - анализ чувствительности
17. В каком разделе бизнес-плана будут представлены ожидаемые финансовые результаты (бюджет проекта)?
- в описании производства
 - в финансовом плане
 - в описании предприятия
 - в резюме
18. В каком разделе необходимо представить историческую информацию о предприятии, его производственной и финансовой деятельности?
- в описании отрасли
 - в описании рынка
 - в описании производства
 - в описании предприятия
 - во всех перечисленных разделах
19. Следует ли разрабатывать бизнес-план, если отсутствует план маркетинга?
- да
 - нет
 - это зависит от решения руководства предприятия
20. Сможете ли вы определить длительность подготовительного периода и бюджет инвестиционных затрат, если отсутствует информация об условиях поставки и оплаты основного технологического оборудования?
- смогу
 - не смогу
 - смогу, но с большой погрешностью
21. Какие основные плановые документы должны быть в финансовом плане?
- А) план продаж
 - В) план прибылей и убытков
 - Д) план балансов
 - Ж) план распределения прибыли
 - Б) план производства
 - Г) инвестиционный план
 - Е) план денежных потоков
 - З) все перечисленные выше
22. В каком плановом документе будет отражена прибыльность производственной деятельности?
- в плане продаж
 - в плане производства
 - в плане прибылей и убытков
 - в инвестиционном плане
23. По какому плановому документу можно спрогнозировать риски?
- по плану прибылей и убытков

- по плану балансов
 - по плану денежных потоков
 - по все перечисленным выше планам
24. Какой документ в финансовом плане – самый важный для финансового менеджера?
- план прибылей и убытков
 - план балансов
 - план денежных потоков
 - план распределения прибыли
 - все перечисленные выше планы
25. Укажите основные (возможные) причины образования дефицита денежных средств на расчетном счете предприятия (наличие отрицательного денежного потока в балансе наличности)?
- снижение цен на рынке
 - низкие доходы
 - увеличение производственных расходов
 - высокие расходы
 - рост дебиторской задолженности
 - рост запасов
 - нерациональное использование средств
26. Какие факторы влияют на изменение величины валовой (маржинальной) прибыли?
- изменение прямых и условно-постоянных затрат
 - изменение выручки и прямых затрат
 - изменение выручки и всех затрат
27. Какие налоги, выплаты и обязательные платежи оказывают влияние на себестоимость продукции?
- НДС и акцизы
 - таможенная пошлина
 - подоходный налог
 - налог на рекламу
 - единый социальный налог
 - налог на имущество
28. В каком плановом документе отражается способность предприятия генерировать денежные средства?
- в плане прибылей и убытков
 - в плане балансов
 - в плане денежных потоков
 - в плане распределения прибыли
29. В каком разделе плана денежных потоков отражается движение основных средств на предприятии?
- в операционной деятельности
 - в операционной и финансовой деятельности
 - в инвестиционной и финансовой деятельности
 - в инвестиционной деятельности
 - во всех разделах
30. Укажите налогооблагаемую базу для НДС?
- стоимость товаров (работ, услуг)
 - добавленная стоимость
 - все перечисленные выше базы

- все ответы не верны
31. Укажите налогооблагаемую базу для налога с продаж?
- стоимость товаров с НДС
 - стоимость товаров без НДС и акцизов
 - стоимость товаров реализуемых в розницу или оптом за наличный расчет, включая НДС и акцизы
 - все ответы верны
 - все ответы неверны
32. Укажите очередность начисления налогов, сборов и платежей?
- налоги, включаемые в себестоимость продукции
 - налоги, относимые на финансовый результат
 - налоги, включаемые в цену продукции
 - налоги за счет прибыли
 - налоги за счет прибыли, остающейся в распоряжении
 - ни какой очередности не существует
33. К какому виду затрат следует отнести основные материалы для производства продукции?
- переменным и косвенным затратам
 - к прямым и постоянным затратам
 - к переменным и прямым затратам
 - все ответы не верны
34. Какие затраты следует отнести к подконтрольным затратам?
- единый социальный налог
 - налог на имущество
 - затраты на приобретение основных материалов
 - заработная плата персонала
35. Суть какого из методов учета рисков заключается в оценке изменчивости ключевых оценочных показателей?
- метода экспертных оценок;
 - метода увеличения премии за риск;
 - анализа чувствительности результатов оценки эффективности инвестиционного проекта
36. Какие риски относятся к диверсифицируемым:
- риск непогашения долга;
 - процентный риск;
 - рыночный риск;
 - риск ликвидности.
37. При сравнении вариантов реализации инвестиционных проектов целесообразно выбирать вариант проекта с:
- минимальным сроком окупаемости инвестиций;
 - минимальным риском;
 - максимальным чистым дисконтированным доходом;
 - максимальным индексом прибыльности инвестиций.
38. Метод тройного расчета применяется для
- принятия решения о целесообразности инвестирования по трем основным показателям – чистому дисконтированному доходу, сроку окупаемости и внутренней норме прибыли;
 - определения стоимости капитала, привлекаемого из собственных средств предприятия, внебюджетных и бюджетных источников финансирования;
 - учета рисков на основе моделирования трех вероятных сценариев динамики денеж-

ных потоков, генерируемых проектом.

39. Какие источники финансирования инвестиционной деятельности являются в настоящее время основными в российских условиях?

- собственные средства предприятий и организаций;
- кредиты коммерческих банков, иностранные инвестиции, эмиссия ценных бумаг
- целевые программы, бюджет развития, государственные инвестиционные кредиты и льготы.

40. Процесс конвертирования планируемых к получению в предстоящих периодах времени денежных потоков в их текущую стоимость называется:

- операцией дисконтирования;
- операцией наращивания;
- обычновенным аннуитетом.

41. Использование простого процента в расчетах предполагает:

- неизменность базы, с которой происходит начисление;
- возрастание базы, с которой происходит начисление, на величину начисленных ранее процентов;
- сокращение базы, с которой происходит начисление.

42. К внешним источникам финансирования инвестиционной деятельности относятся:

- чистый денежный поток от текущей деятельности;
- выручка от продажи внеоборотных активов;
- рост величины уставного капитала.

43. Денежный поток от текущей деятельности при прочих равных условиях возрастает, если:

- увеличивается цена на сырье и материалы;
- вводится в эксплуатацию новое оборудование;
- растет дебиторская задолженность;
- остатки на складе уменьшаются прямо пропорционально изменению объема продаж;
- сбыт находится в точке единичной эластичности, переменные затраты равны нулю, объем продаж растет.

44. При расчете денежного потока от текущей деятельности косвенным методом:

- прибавляется прирост и вычитается уменьшение чистого производственного оборотного капитала;
- вычитаются амортизационные отчисления;
- амортизационные отчисления умножаются на ставку налога на прибыль и вычитаются из чистой прибыли;
- амортизационные отчисления умножаются на ставку налога на прибыль и прибавляются к чистой прибыли;
- вычитается прирост остатков на складе.

45. Если NPV проекта больше нуля, модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR) дает оценку доходности:

- выше, чем внутренняя норма рентабельности (IRR);
- ниже, чем внутренняя норма рентабельности (IRR);
- равную внутренней норме рентабельности (IRR);
- положительную, в то время как IRR — отрицательную;
- это зависит от используемой ставки дисконтирования.

46. Показатель PI (индекс окупаемости инвестиций) применяется в анализе:

- только при оценке эффективности деятельности инновационных сегментов, для которых не определен срок жизни продукта (технологии);
- только для оценки эффективности инновационных сегментов, для которых определен срок жизни продукта или технологии;
- для оценки риска инвестиционного портфеля;

- при расчете стандартного отклонения чистой текущей стоимости инноваций;
 - при формировании портфеля в условиях капитального нормирования.
47. Если денежные потоки инновационного проекта неизвестны с достаточной точностью, какой из показателей даст более точную оценку эффективности:
- чистая текущая стоимость (NPV);
 - модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR);
 - простой срок окупаемости (PBP);
 - дисконтированный срок окупаемости (DPP);
 - ни один из перечисленных.
48. В качестве ставки дисконтирования при оценке инновационных проектов из следующих показателей более правильно использовать:
- среднюю ставку по банковским кредитам;
 - ставку рефинансирования Центробанка РФ;
 - средневзвешенную цену капитала с поправкой на риск;
 - дивидендную доходность акций;
 - безрисковую процентную ставку.
49. Как в РЕ учесть ситуацию, что сотрудники регулярно берут отпуск за свой счет?
- воспользоваться функцией «формула»
 - описать ситуацию нельзя
 - ввести сезонность
50. Какие существуют в РЕ возможности описания распределения инвестиционных затрат во времени?
- использовать ресурсы
 - выплаты с учетом сезонных колебаний
 - разовые выплаты
 - отложенные выплаты

3. Тесты высокого уровня

1. В каких случаях производственное планирование заменяется операционным планированием
- когда объект планирования промышленно - производственная компания
 - когда объект планирования - банк
 - когда объект планирования - торговый бизнес
2. Допишите основные элементы стратегии финансирования проекта
- определение суммы средств, необходимой для реализации проекта
 - выбор источников финансирования необходимых средств
 - разработка кредитного плана
3. Нефинансовые критерии оценки приемлемости проекта
- уникальность идеи товарного предложения
 - рентабельность отрасли
 - опыт работы команды управления
 - регалии ключевых персон проекта
 - степень проработанности проектных решений
 - индекс доходности
 - условия инвестиционного соглашения
 - экологические показатели деятельности
4. Бюджет маркетинга необходим для:
- повышения рентабельности основной деятельности;
 - сокращения потерь;
 - реализации плана маркетинга и достижения целей предприятия.
5. Контроль маркетинга:

- представляет заключительный этап в плановой деятельности;
 - начало плановой деятельности;
 - середина плановой деятельности;
 - не является плановой деятельностью.
6. Для проведения анализа маркетинга используют:
- фактические данные;
 - плановые и фактические;
 - прогнозные данные;
 - данные за прошлые периоды.
7. При контроле стратегического маркетинга сопоставляются:
- финансовые результаты;
 - эффективность рекламных компаний;
 - достижение долговременных целей;
 - выполнение плана по прибыли для ряд лет.
8. Выделите три основные причины, почему необходимо планировать бизнес?
- Бизнес-планирование - обдумывание идеи
 - Бизнес-план - рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления
 - Бизнес-план - способ сообщения идей заинтересованным инвесторам
 - Бизнес-план - средство для получения денег
 - Бизнес-план - средство для получения льгот
9. Какой фактор отрицательно влияет на прибыль при выявлении риска неустойчивости спроса?
- Увеличение кредитов
 - Падение продаж
 - Падение спроса с ростом цен
 - Снижение спроса
 - Снижение цены
 - Изменение чистой прибыли
10. Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциальных инвесторов?
- $NPV = 200\ 000$ у.е. и $PI = 1,15$
 - $NPV = 200\ 000$ у.е. и $PI = 1,20$
 - $NPV = 250\ 000$ у.е. и $PI = 1,15$
11. Стоит ли отстаивать необходимость реализации проекта, если в результате анализа установлено, что $NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR >$ ставки дисконтирования (цены капитала)?
- Недостаточно информации
 - Да
 - Нет
12. Каковы основные мероприятия по минимизации проектных рисков?
- страхование рисков, диверсификация рисков, отчисления на непредвиденные обстоятельства;
 - страхование рисков, количественный анализ рисков, отчисления на непредвиденные обстоятельства;
 - страхование рисков, диверсификация (распределение) рисков, качественный анализ рисков;
 - анализ чувствительности проекта, диверсификация (распределение) рисков, отчисления на непредвиденные обстоятельства;
 - страхование рисков, диверсификация (распределение) рисков, имитационное моделирование по методу Монте-Карло.
13. Почему в большинстве случаев $DPV > PB$?

- потому, что для расчета DPV устанавливается больший срок (горизонт) расчета
- потому, что дисконтируются ожидаемые чистые поступления и инвестиционные затраты при заданном горизонте расчета

14. Какому инвестиционному проекту будет отдано предпочтение?

- у которого $NPV < 0$
- у которого $NPV = 0$
- у которого $NPV > 0$

15. Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциальных инвесторов?

- $NPV = 200\ 000$ у.е. и $PI = 1,15$
- $NPV = 200\ 000$ у.е. и $PI = 1,20$
- $NPV = 250\ 000$ у.е. и $PI = 1,5$

16. Что означает $NPV \geq 0$?

- это означает, что при реализации проекта сумма чистых поступлений за период расчета будет больше или равна сумме инвестиций
- это означает, что в течение заданного срока расчета и при заданной ставке доходности с учетом рисков сумма чистых приведенных поступлений превысит или будет равна сумме приведенных инвестиционных затрат

17. Обосновать решение: стоит ли вкладывать деньги в проект (ставка дисконтирования с учетом рисков равна 20%)

Кэш-фло	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
По операционной деятельности		-50	100	300	300
По инвестиционной деятельности	-300				
Баланс на конец периода					

- не финансировать проект, т.к. $NPV = 0$, $PI = 1,00$
- финансировать проект, т.к. $NPV = 46$, $PI = 1,13$

18. Объясните экономический смысл индекса прибыльности (PI)?

- это прибыль на единицу прямых и накладных затрат
- это доля прибыли в объеме продаж
- это доля прибыли на единицу инвестиционных затрат
- все ответы верны

19. Что можно определить по показателю внутренней нормы рентабельности (IRR)?

- ставку дисконтирования, при которой уравнивается стоимость чистых поступлений и инвестиционных затрат
- ставку дисконтирования, которая уравнивает цену капитала
- ставку дисконтирования, при которой чистый приведенный доход равен нулю

20. Стоит ли отстаивать необходимость реализации проекта, если в результате анализа установлено, что $NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR >$ ставки дисконтирования (цены капитала)?

- недостаточно информации
- да
- нет

21. Как называется коэффициент, который используется при приведении будущих денежных потоков к сегодняшней стоимости?

- коэффициент приведения
- ставка сравнения
- коэффициент капитализации
- коэффициент дисконтирования

22. На сколько изменится маржинальная прибыль на единицу продукта, если а) увеличить постоянные затраты на 20%?

40. Методика определения чистого дисконтированного дохода заключается:
- в суммировании прибылей, получаемых предприятием в период реализации проекта;
 - в суммировании сальдо денежного потока на всех шагах расчета;
 - в суммировании дисконтированных сальдо потоков реальных денег на всех шагах расчета.
41. Сальдо является критерием:
- прибыльности строительства
 - эффективности формирования затрат по СМР
 - эффективности движения денежных средств
 - эффективности инвестирования строительства
42. Управление денежными потоками эффективно при следующих значениях сальдо:
- невысоком положительном сальдо
 - отрицательном сальдо
 - нулевом сальдо
 - в любом случае
43. Соотношение маржинального дохода к сальдо операционной деятельности позволяет определить:
- деловой риск
 - финансовый риск
 - риск финансовой структуры
 - риск масштаба бизнеса
44. Условия эффективного инвестирования капитала:
- соответствие объектов инвестирования структуре спроса и предложения на финансовые ресурсы
 - управление процессом инвестирования капитала
 - обязательное присутствие в капитале проекта заемных средств
45. Особенности современной структуры инвестирования реальных активов:
- Преобладание финансовых активов над материальными
 - Увеличение доли ценных бумаг и краткосрочных обязательств в структуре финансовых активов
 - Преобладание материальных активов над финансовыми
46. Этапами оценки эффективности структуры капиталовложений являются:
- Оценка структуры инвестиций
 - Оценка переменных затрат строительного проекта
 - Оценка соотношения стоимости собственного и заемного капитала
 - Оценка и прогнозирование стоимости нематериальных активов проекта
47. Эффективность привлечения акционерного капитала в структуре проекта определяется на основе следующего коэффициента:
- IRR
 - ROE
 - ROI
48. Для внешней оценки источников инвестиций с участием акционерного капитала используется показатель:
- MBR
 - POR
 - PER
49. Мотивационный метод оценки годового фонда оплаты труда применяется:
- при сдельной, сдельно-премиальной, повременно-премиальной формах оплаты труда рабочих
 - при повременной и повременно-премиальной формах оплаты труда работников адми-

нистрации

50. Какой метод определения расчетной ставки будет использован в проекте, капитал которого на 70 % состоит из заемных средств?

- сравнительного анализа стоимости ссудного капитала
- «упущенной выгоды»
- рентабельности инвестиций

Контрольные вопросы промежуточной аттестации

1. Экономическая сущность и содержание планирования
2. Функции планирования в управлении
3. Формы экономического и социального планирования
4. Принципы планирования
5. Классификация методов планирования
6. Балансовый метод
7. Нормативный метод
8. Программно-целевой метод
9. Методы оптимального планирования
10. Система показателей и расчетов в планировании
11. Роль и место планирования на предприятиях общественного питания в рыночных условиях
12. Классификация планов
13. Сущность и содержание стратегического планирования организации общественного питания
14. Этапы стратегического планирования организации общественного питания
- 15.
16. Структура и содержание стратегических планов организации общественного питания
17. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении организацией общественного питания
18. Функции и принципы бизнес-планирования организации общественного питания
19. Бизнес-план и его назначение
20. Виды бизнес-проектов. Отличие бизнес-плана от других плановых документов
21. Структура и последовательность разработки бизнес-плана
22. Основные этапы и порядок разработки бизнес-планирования
23. Формирование бизнес-идеи
24. Презентация бизнес-плана
25. Аудит бизнес-плана внешними инвесторами
26. Процесс реализации бизнес-плана
27. Концепция бизнеса (резюме). Характеристика объекта бизнеса
28. Исследование и анализ рынка и конкуренции
29. Оценка конкурентоспособности предприятия и товара (работ, услуг)
30. Отбор целевых сегментов и прогнозирование рынка
31. Производственный план
32. Организационный план: выбор организационно-производственной структуры, планирование численности персонала, фонда заработной платы
33. Маркетинговый план
34. Ценообразование: ценовая политика предприятия, методы ценообразования, модификация цен
35. Продвижение товара (работ, услуг), способы реализации. Рекламная политика
36. Финансовый план: прогноз прибылей и убытков, баланс, движение наличных средств
37. Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности
38. Потребность и источники финансирования
39. Потенциальные риски и их страхование
40. Программные средства разработки бизнес – плана организации общественного питания

IV. Словарь терминов и персоналий

Абсолютный потенциал рынка - соответствует общему объему продаж (в натуральных или стоимостных показателях), который наблюдался бы, если бы каждый потенциальный пользователь потреблял товар с оптимальной частотой и в максимальном объеме.

Амортизация объектов основных средств - денежная форма выражения износа основных средств. Представляет собой процесс перенесения по частям (по мере износа) стоимости основных средств на создаваемую с их помощью продукцию.

Амортизационные отчисления - представляют собой величину стоимости, включаемую посредством амортизации в себестоимость продукции (услуг).

Анализ безубыточности - метод, позволяющий определить точку безубыточности, в которой общая выручка от продаж будет равна суммарным издержкам на проданную продукцию, т. е. в которой предприятие будет способно покрыть все свои затраты без получения прибыли.

Анализ цепочки ценности (по М. Портеру) - рационализированный и структурированный способ рассмотрения процессов создания стоимости (по основным и вспомогательным видам деятельности) и связанных с ними затрат.

Анализ чувствительности - метод, позволяющий определить степень влияния отдельных варьируемых факторов на финансовые результаты проекта.

Аналитическая информация - информация, необходимая в планировании и получаемая в результате использования методов технико-экономического, финансового и маркетингового анализа.

Аналитическая система для бизнеса - информационная система, поддерживающая решение ключевых задач стратегического управления компанией.

Баланс (*Balance Sheet*) - финансовый документ, который характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определенную дату.

Баланс материальный - система показателей, характеризующая степень соответствия имеющихся в наличии ресурсов (по отдельным видам продукции) и потребностей в них.

Баланс стоимостный - используется при разработке финансовых планов, согласовании доходов с расходами. Реализуется в финансовом планировании при разработке прогнозного баланса предприятия.

Баланс трудовой - система показателей, характеризующих численность и состав трудовых ресурсов, их распределение и использование.

Балансовый метод - метод планирования, суть которого заключается в том, что путем построения балансов достигается сравнение и увязка имеющихся в наличии ресурсов с потребностями в них. Балансы подразделяются на *материальные, трудовые и стоимостные*.

«Бизнес-ангел» - богатый человек, который обеспечивает венчурный (рисковый) капитал для начинающей (*start-up*) компании; непрофессиональный вкладчик капитала в рискованные проекты.

Бизнес-идея - концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю.

Бизнес-модель - упрощенное, концептуальное представление бизнеса и механизма его функционирования, описывающее логику и способы ведения бизнеса в некоторой форме, отличной от их реального воплощения. Бизнес-модель характеризует то, каким образом компания ведет свой бизнес, действует и конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех.

Бизнес-план - 1) письменный документ, который представляет собой сводный план развития предпринимательской деятельности; он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса; 2) основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

Бизнес-планирование - процесс разработки бизнес-плана. Представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения ощутимого результата в виде целостной системы принятых управленческих решений.

Бухгалтерская норма доходности - показатель, который рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли к среднегодовому размеру инвестиций.

Валовая прибыль - показатель, который рассчитывается как разница между чистыми продажами и прямыми (переменными) затратами.

Внешняя информация - информация, характеризующая внешнюю среду бизнеса, а именно: состояние рынка и конкурентов, прогнозы процентных ставок и цен, налоговую политику и политическую ситуацию, инфляционные процессы и курсы валют.

Внутренняя информация - информация, которая возникает в самой системе планирования и управления и отражает в различные периоды времени цели (целевые показатели) и результаты финансово-хозяйственной деятельности фирмы и ее подразделений. Эти данные измеримы, зафиксированы в управленческих документах и содержат точные сведения.

Внутренняя норма доходности - показатель, который рассчитывается путем нахождения ставки дисконтирования, при которой приведенная стоимость будущих поступлений (доходов) равна приведенной стоимости потока выплат (затрат) на проект, т. е. при которой чистая приведенная стоимость равна нулю.

Данные - подробные исходные сведения о конкретных производственных операциях, процессах или сделках.

Денежный поток предприятия - совокупный операционный, инвестиционный и финансовый денежный поток.

Денежный поток проекта (свободный денежный поток) - представляет собой совокупный инвестиционный и операционный денежный поток.

Дефлированные цены - прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Дисконтирование - процесс определения приведенной стоимости будущих платежей и поступлений, обратный начислению сложного процента.

Дисконтированный срок окупаемости - период времени, в течение которого первоначально вложенный капитал может быть погашен с заданной (требуемой) нормой доходности.

Доля рынка, контролируемая фирмой, - отношение объема продаж ее товара к общему объему продаж.

Запас прочности - показатель, показывающий, насколько может сократиться объем продаж, прежде чем предприятие начнет нести убытки. Он характеризует уровень риска: чем меньше значение запаса прочности, тем выше риск попадания в область убытков.

Инвестиции - средства (денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку), вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности с целью получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционный проект (*Investment Project*) - объект реального инвестирования, содержит обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимую проектно-сметную документацию.

Индекс прибыльности - показатель, который рассчитывается как отношение приведенной стоимости денежных поступлений (доходов) от проекта к приведенной стоимости выплат (расходов) на проект, включая первоначальные инвестиции.

Инфляция - повышение общего (среднего) уровня цен с течением времени. Для характеристики инфляции используют следующие показатели: общий индекс инфляции, уровень инфляции.

Информация - сообщение, содержащее новое, дополнительное знание и уменьшающее неопределенность у получателя в той области, к которой оно относится.

Кадровая политика - система правил и норм работы с персоналом, обеспечивающая процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией организации.

Календарный план работ - отражает перечень и последовательность проведения отдельных работ, сроки выполнения мероприятий, связанных с реализацией проекта.

Капитальные вложения - инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.

Ключевые факторы успеха - те аспекты или особенности деятельности, которые компания обязана иметь или хорошо осуществлять, чтобы добиться успеха в конкретном бизнесе. К ним относятся определенные навыки, опыт, квалификация и свойства, относящиеся к продукту/услуге или технологии, которые могут быть использованы для создания конкурентного преимущества.

Ликвидность - способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства (текущие пассивы) за счет ликвидной части активов. Краткосрочные обязательства (текущие пассивы) - это те задолженности предприятия, которые нужно погасить в течение одного года (счета, подлежащие оплате).

Маркетинговая программа - детальная проработка плана маркетинга, включающая описание основных этапов работ, необходимых ресурсов (финансовых, материальных, людских), сроков проведения мероприятий, и распределение обязанностей между ответственными исполнителями.

Методика планирования - совокупность методов, связанных общностью решаемой задачи, выполняющая функцию методической инструкции.

Методика ЮНИДО (UNIDO) - методологическая основа для подготовки и проведения технико-экономического обоснования инвестиционного проекта. Выполняет роль единой базы, некоторого своего рода универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам и менеджерам разных организаций (министерств, банков, инвестиционных фондов, консультационных фирм и др.).

Методология планирования - выбор совокупности принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем и достижения его целей.

Методы в планировании - некоторые способы, приемы, процедуры, имеющие существенное значение для решения той или иной задачи.

Налоговое окружение проекта - информация, отражающая выбранную систему налогообложения предприятия. Включает в себя полный перечень налогов (сборов, акцизов и иных аналогичных платежей), способы их расчета (налоговую ставку и базу для налогообложения), а также периодичность выплат налога (сроки уплаты), льготы по налогу.

Норма - установленная мера, предельное количество чего-либо, допускаемое правилом, планом.

Норматив - расчетная величина, которая определяет установленные требования к чему-либо. Он представляет собой плановый показатель (технический, экономический и др.) норм, в соответствии с которым должна выполняться какая-то программа.

Нормативный метод - метод планирования показателей, суть которого заключается в том, что, опираясь на метод аналогии между объектами или процессами и на основе заранее установленных норм и нормативов, рассчитывается потребность хозяйствующих субъектов в ресурсах и в их источниках.

Общая выручка от продаж - показатель, отражающий стоимость планируемого объема продаж по отпускным ценам за расчетный период (по факту, в кредит, с предоплатой).

Операционные конкурентные преимущества - характеристики операций по основным или вспомогательным видам деятельности, дающие компании устойчивые преимущества над конкурентами, обеспечивая либо экономию на затратах и приводя к меньшим из-

держкам, либо дополнительную (большую) ценность для потребителя, что связано с повышением качества или улучшением потребительских характеристик товара.

Организационная структура управления - состав звеньев и связи между ними по уровням управления, отражающие распределение видов деятельности и функций, а также прав, обязанностей и ответственности между членами руководящего состава предприятия.

Отличительные компетенции - набор уникальных характеристик или способностей компании, которые создают особую ценность для потребителя. Они отличают компанию в глазах клиентов от ее конкурентов, обеспечивая ей получение значительной прибыли.

Партисипативное планирование - планирование, основанное на принципе участия. Принцип участия предполагает, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс, поэтому главные выгоды дает участие в этом процессе. Принцип участия подразумевает, что никто не может эффективно планировать для кого-то другого

Первичная информация - сведения, специально собираемые для решения конкретной проблемы или вопроса.

Первичный спрос на товар - совокупный объем покупок, совершаемых определенной группой потребителей на определенном географическом пространстве в определенный период времени и в определенной экономической и конкурентной среде.

Первоначальные инвестиционные издержки - инвестиции, состоящие из суммы основного капитала (издержки по инвестициям в основной капитал плюс предпроизводственные расходы) и чистого оборотного капитала.

План (система планов) - результат планирования.

Планирование - вид управленческой деятельности по определению будущего управляемой системы, связанный с постановкой целей, выбором путей и способов их достижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов.

План денежных потоков (*Cash Flow*) - финансовый документ, отражающий потоки денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период.

План прибылей и убытков (*Income Statement*) - финансовый документ, который показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

План продаж - плановый документ, в котором отражены принятые решения и намерения руководства оказать влияние на объем продаж через реализацию ряда определенных запланированных действий (например, увеличение численности работников сбыта, усиление рекламы и продвижения товара на рынок и др.) Он показывает и предполагаемые необходимые затраты по сбыту, характеризующие в стоимостном выражении объем и характер маркетинговых усилий.

План производства продукции (производственная программа) - определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж.

Планирование - это вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы, постановке целей, выбору путей и способов их достижения, разработке на этой основе планов (плановых заданий), распределению необходимых ресурсов.

Оно представляет собой ориентированный в будущее, регулярно повторяющийся процесс принятия решений, который осуществляется как на уровне предприятия в целом, так и его отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников).

Планирование и анализ сценария - структурированный метод разработки альтернативных картин будущего состояния внешней среды.

Плановые показатели - целевые ориентиры, характеристики результатов деятельности предприятия.

Платежеспособность предприятия - наличие у него денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Постоянные (накладные) расходы - расходы, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость отдельного продукта, заказа, услуги. Обычно их принято подразделять на три категории расходов: управленческие, коммерческие (расходы на маркетинг и сбыт) и прочие расходы.

Потенциал рынка (потенциальная емкость рынка по товару) - принципиально возможный объем продажи товара в зависимости от общей экономической и политической ситуации в данной стране. Демонстрирует верхний предел объема сбыта товаров (в физических единицах или в стоимостном выражении) за определенный период времени.

Предпроизводственные расходы - расходы, связанные с созданием нового предприятия (государственная регистрация, изготовление печати, открытие счета в банке, получение необходимых лицензий и сертификатов), проведением подготовительных исследований (ТЭО, функциональные исследования), а также предпроизводственные маркетинговые издержки, расходы по продвижению, созданию сбытовой сети, расходы на обучение персонала и т. п.

Прибыль от продаж - показатель, который определяет разницу между валовой прибылью и постоянными (накладными) расходами.

Принцип холизма (единства, по Р. Акоффу) - планирование «сразу всеми», согласно которому «чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планировать одновременно и во взаимозависимости». Состоит из двух частей: принципа координации и принципа интеграции.

Принцип координации - суть его сводится к тому, что деятельность звеньев одного уровня следует планировать одновременно и во взаимозависимости с другими.

Принцип интеграции - суть его состоит в том, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях.

Прогноз - это предвидение, предсказание возможного хода событий в будущем, его позитивных и негативных черт.

Прогноз продаж - предполагаемый ежегодный и ежемесячный (для первого года) объем продаж (в натуральном выражении), а также доход от продаж (выручка от реализации продукции) в стоимостном выражении на планируемый период.

Прогнозирование - это процесс разработки прогнозов, предсказание будущего характера процессов на основе информации об их протекании в прошлом и настоящем.

Прогнозные цены - это цены, ожидаемые (с учетом инфляции) в течение будущих шагов расчета в проекте.

Программа - как правило, включает несколько взаимосвязанных проектов, которые представляют собой набор различных планируемых на определенный временной период мероприятий и планов, направленных на достижение определенных целей.

Проект - 1) комплекс документов, содержащих цель предстоящей деятельности и определение комплекса действий, направленных на ее достижение; 2) ограниченным во времени комплекс действий (работ, услуг, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели, которые могут и не повторяться когда-либо еще в будущем.

Производственная мощность предприятия - максимально возможный выпуск продукции (в определенной номенклатуре и ассортименте) или объем добычи и переработки сырья, которое может быть заготовлено в течение определенного периода времени (обычно за год). Различают следующие виды мощности: достижимая и номинальная.

Производственная программа - намеченный к осуществлению план, включающий и себя ассортимент и необходимые объемы выпуска продукции в определенные периоды времени.

Простой срок окупаемости (период окупаемости) - минимальный временной период (от начала осуществления проекта), в течение которого поступления от операционной (производственной) деятельности предприятия покроют инвестиционные затраты на проект.

Прямые (переменные) производственные затраты - затраты, непосредственно связанные с производством, величина которых изменяется прямо пропорционально изменению объемов производства. Соотносятся с конкретными видами продукции (работ или услуг) и могут быть отнесены на единицу изделия.

Расчетно-аналитический метод - метод планирования, суть которого заключается в том, что на основе анализа достигнутых величин показателей, принимаемых за базу, и индексов их изменения в планируемом периоде рассчитываются плановые величины этих показателей.

Релевантная информация - информация, которая является значимой и существенной для процесса принятия плановых решений, адекватная решаемым задачам

Рентабельность - комплексный показатель, характеризующий экономическую эффективность деятельности предприятия, степень использования ресурсов (рентабельность активов, капитала, продукции).

Риск - вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта. *Риск* - это «опасность, возможность убытка или ущерба».

Сегментирование - процесс разделения рынка на группы потребителей со схожими запросами и покупательскими характеристиками.

Синектика - комбинация различных методов (количественные, качественные, интуиции, догадки и др.) в целях нахождения рациональных решений в процессе планирования.

Система планирования - совокупность элементов (информация, организация и процедуры планирования, принятие решений, стимулирование и т. д.), интегрированных в упорядоченной структуре.

Стратегические группы - группы фирм отрасли, являющиеся вашими прямыми конкурентами, которые используют аналогичные стратегии поведения на рынке.

Стратегическое планирование, ориентированное на рынок, - это управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Цель стратегического планирования - создание и реформирование бизнеса и продукта компании, направленное на ее успешное развитие и достижение поставленных целей.

Стратегия компании - комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Выделяют три уровня разработки и реализации стратегии: *корпоративную стратегию, стратегию бизнес-уровня (бизнес-стратегию) и функциональную стратегию.*

Корпоративная стратегия - характеризует общее направление развития организации в целом, дает видение общей картины будущего. Она определяет направления и область деятельности компании в условиях тех отраслей и рынков, в которых она функционирует.

Бизнес-стратегия - относится к каждому направлению бизнеса. Она определяет приемы и методы борьбы за рынок и покупателя, отвечает на вопрос: как мы конкурируем? В сравнении с корпоративной стратегией, бизнес-стратегия в большей мере отражает операционный взгляд на деятельность организации. Она более детализирована и рассчитана на менее длительную перспективу.

Функциональная стратегия - задает определенное направление деятельности отдельного подразделения компании, например службы маркетинга, финансов, кадровой службы, исследований и разработок и т. д. Ориентирована на поддержание бизнес-стратегии.

Сценарий - представляет собой детальное, внутренне последовательное описание того, на что может быть похоже будущее, основанное на ряде предположений, которые особенно важны для развития экономики, отрасли или технологии.

Текущие цены - это цены, предусмотренные в проекте без учета инфляции.

Текущий потенциал рынка - это предел, к которому приближается первичный спрос при совокупном объеме маркетинговых усилий, стремящихся к бесконечности, в данной среде и в данный отрезок времени.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) (Feasibility Study) - сбор необходимой информации и проведение исследования целесообразности реализации промышленного инвестиционного проекта, оценки эффективности инвестиций. Подготовка ТЭО проводится на определенной (прединвестиционной) стадии разработки проекта с целью подготовки и последующего принятия инвестиционного решения о финансировании проекта.

Точка безубыточности - показатель, который характеризует уровень физического объема продаж (или уровень продаж в стоимостном выражении) на протяжении определенного периода времени (месяца, квартала, года), за счет которого предприятие покрывает свои издержки, т. е. работает безубыточно.

Уникальное торговое предложение (USP) (Unique Selling Proposition) - отчетливое предложение товара потребителю, подчеркивающее отличие продукта (услуги) от аналогичных, предлагаемых конкурентами.

Финансовая модель - это искусственно созданная система математических уравнений, логических утверждений и данных, которые описывают механизм функционирования моделируемого объекта во времени и взаимодействия переменных, характеризующих финансовую, инвестиционную и операционную деятельность объекта (например, предприятия).

Финансовая модель связана с реальным объектом отношением подобия и предназначена для получения новой финансово-экономической информации об этом объекте (например, о денежных потоках проекта, финансовых и экономических показателях деятельности предприятия).

Форма планирования - совокупность различных типов планирования, применяемых одновременно на отдельном предприятии.

Цель - желаемое состояние (или результат), которого система стремится достичь в будущем.

Чистая выручка от продаж - показатель, отражающий общую выручку от продаж за вычетом налогов с оборота (НДС, акцизов, таможенных платежей и др.).

Чистая прибыль - показатель, который определяется путем вычитания из прибыли до налогообложения налога на прибыль, а также других платежей, исчисление которых осуществляется из прибыли предприятия.

Чистая приведенная стоимость - показатель, который определяется как разница между приведенной стоимостью потока будущих поступлений (результатов) от проекта и приведенной стоимостью потока выплат (затрат) в течение всего прогнозируемого периода. Характеризует абсолютный результат проекта.

Экспресс-анализ и экспресс-оценка бизнес-плана - способы оперативной диагностики бизнес-плана, осуществляемые за короткий период времени без детальной проработки. Проводятся с целью определения степени соответствия бизнес-плана требованиям инвестора (кредитора), а также его пригодности для дальнейшего детального рассмотрения и последующего финансирования.