КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине “Основы бизнес-планирования ”

[Модуль 1. Теоретические основы бизнес-планирования 2](#_Toc467457414)

[1.1 Основы внутрифирменного планирования 2](#_Toc467457415)

[1.2 Принципы планирования 5](#_Toc467457416)

[1.3 Методы планирования 5](#_Toc467457417)

[1.4 Метод сетевого планирования 8](#_Toc467457418)

[1.5 Основные элементы системы планирования на предприятии 21](#_Toc467457419)

[1.6 Система планов предприятия 25](#_Toc467457420)

[Модуль 2. Основы разработки бизнес-планов 28](#_Toc467457421)

[2.1 Виды бизнес-планов 28](#_Toc467457422)

[2.1 Функции бизнес-плана и этапы его разработки 34](#_Toc467457423)

[2.3 Структура бизнес-плана, функции и характеристика разделов бизнес плана 37](#_Toc467457424)

[2.4 Требования к разработке бизнес-плана 41](#_Toc467457425)

[Модуль 3. Характеристика основных разделов бизнес-плана 43](#_Toc467457426)

[3.1 План маркетинга 43](#_Toc467457427)

[3.2 Производственный план 58](#_Toc467457428)

[3.3 Организационный план 61](#_Toc467457429)

[3.4 Финансовый план 62](#_Toc467457430)

[Модуль 4. Применение компьютерных программ в бизнес-планировании 70](#_Toc467457431)

# Модуль 1. Теоретические основы бизнес-планирования

Содержание модуля:

1. Основы внутрифирменного планирования: понятие бизнес-планирования, виды планирования.
2. Принципы планирования (принцип целевой направленности, принцип эффективности, принцип согласованности, принцип точности).
3. Метод сетевого планирования.
4. Методы планирования
5. Основные элементы системы планирования на предприятии. Процесс планирования на предприятии
6. Система планов предприятия, их взаимосвязь.

## 1.1 Основы внутрифирменного планирования

Планирование как экономическую категорию можно рассматривать с двух точек зрения:

* с управленческой,
* с общеэкономической.

***С управленческой точки зрения***, планирование – это центральная функция менеджмента и состоит в умении предвидеть: цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения этих целей.

***С общеэкономической точки зрения*,** планирование представляет собой процесс составления плана развития компании.

По сути, **план** – это инструкция для менеджеров, описывающая какую роль каждая часть организации должна выполнять в процессе достижения главной цели.

Планирование является основой деятельности компании, без него трудно обеспечить согласованность в работе, контроль бизнес-процессов, определить потребности в ресурсах, а также осуществлять стимулирование работников предприятия.

Планирование должно дать ответы на следующие 4 вопроса:

1. Что хочет представлять собой компания?
2. Где она находится в настоящее время? (Каковы итоги и условия её деятельности?)
3. Куда она собирается двигаться? (Перспективы развития)
4. Как, при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели компании?

Планирование может относиться к тому или иному виду в зависимости от признака или критерия классификации. Рассмотрим наиболее распространенную классификацию в зависимости от горизонта планирования.

* оперативно-календарное,
* тактическое,
* стратегическое,

***1. Оперативное (оперативно-календарное) планирование*** ограничено краткосрочным периодом, разработка планов осуществляется сроком на 1 год. Они включают в себя конкретные способы использования ресурсов, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Основная задача оперативно-календарного планирования состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной работы компании и ее структурных подразделений.

***2***. Текущее планирование ориентировано на ***среднесрочную*** перспективу (охватывает периоды времени от 1 года до 3 лет).

**Тактическое планирование** отвечает на вопрос, **КАК** компания должна достигнуть такого состояния. В тактических планах отражаются мероприятия по:

* расширению производства,
* обновлению ассортимента продукции,
* росту качества продукции и т.д.

***3. Стратегическое*** – долгосрочную (периоды более 3 лет). Посредством стратегического планирования принимаются решения о том:

* на каких рынках лучше действовать,
* какую продукцию лучше выпускать, какие услуги оказывать,
* как стимулировать рыночный спрос и т.д.

Таблица 1 – Признаки классификации основных видов планирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признаки классификации | Виды планирования | | |
| Стратегическое | Текущее (тактическое) | Оперативное  (оперативно-календарное) |
| Горизонт планирования | Долгосрочное (охватывает периоды более 3 лет) | Среднесрочное  (от 1 года до 3 лет) | Краткосрочное |
| Степень детализации | Укрупненная | фрагментация | Максимальная |
| Объем и полнота информации | Обобщенная | Достаточная | исчерпывающая |
| Гибкость (адаптивность) | Высокая | Средняя | Низкая |
| Постановка задач | Долгосрочные цели и основные пути достижения | конкретизация | Ориентация на выполнение |
| Субъект планирования (уровень управления) | Высший менеджмент | Среднее звено | Низшее звено управления |
| Система показателей – контрольные параметры | Общие стратегические параметры (рыночная стоимость предприятия, структура капитала, WACC, EVA) | Финансовые коэффициенты (рентабельность, оборачиваемость, финансовая устойчивость, ликвидность) | Частные показатели (сроки платежей, период складирования, уровень затрат,  длительность финансового цикла) |
| Содержание | Планирование развития действующего предприятия | | |
|  | Планирование основания нового предприятия | | |

По содержанию различают – планирование создания нового предприятия или развитие действующего (в этом случае разрабатывается инвестиционный проект и составляется бизнес-план инвестиционного проекта).

**Бизнес-планирование** предназначено для оценки целесообразности проведения того или иного мероприятия, особенно – требующего для своей реализации крупных инвестиций, при этом бизнес-план может составляться как для нового, так и для существующего предприятия.

## 1.2 Принципы планирования

Основными принципами, лежащими в основе планирования, являются:

Таблица 2 – Принципы планирования

|  |  |
| --- | --- |
| **Принцип** | **Характеристика** |
| 1. Принцип целевой направленности | план должен содействовать достижению цели компании |
| 1. Принцип эффективности | план должен способствовать достижению цели компании при минимальных затратах на его разработку и реализацию |
| 1. Принцип согласования | в компании должна быть выстроена система информирования между подразделениями, чтобы любое изменение планов доводилось до всех подразделений.  🡪Иначе это может привести к сбоям в производственном процесс из-за отсутствия сырья и материалов, необходимых для выпуска продукции*.* |
| 1. Принцип непрерывности | процесс планирования в организации должен осуществляться постоянно |
| 1. Принцип точности | планы должны иметь точность совместимую с уровнем неопределенности. Т.е. чем меньше горизонт планирования, тем точнее план.  Установлено, что уменьшение горизонта планирования в 2 раза (например, с 12 до 6 месяцев) увеличивает точность плана на 25%. |

## 1.3 Методы планирования

Методы планирования – это совокупность способов и приемов разработки планов.

В зависимости от подходов к расчету плановых показателей и используемой информации принято различать следующие методы планирования:

• программно-целевой,

• нормативный,

• балансовый,

• сетевой метод,

• метод экономико-математического моделирования.

1. В основе **программно–целевого метода** планирования лежит ориентация на достижение поставленных целей. Программно-целевое планирование построено по логической схеме «цели – пути – способы – средства».

Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства.

В конечном итоге, разрабатывается программа действий по их достижению.

2. Суть **нормативного метода** заключается в определении потребностей предприятия во всех видах ресурсов на основе установленных норм и нормативов.

Норма – это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов.

Норматив – это часть нормы; регламентированная величина, которая не имеет самостоятельного значения и используется для расчета норм.

Нормы и нормативы в зависимости от их роли в планировании подразделяют на 3 группы:

1) Нормы и нормативы, отражающие целевые задачи плана.

Например:

• норма потребления товаров и услуг,

• нормы и нормативы использования трудовых ресурсов, расхода материалов, ремонта оборудования и т.д.

2) Экономические нормы и нормативы, в частности нормативы отчислений от прибыли, платежей в бюджет, формирования фонда оплаты труда и отчислений на социальные нужды, нормативы оборотных средств.

3) Технико-экономические нормы и нормативы, используемые при технико-экономическом анализе повышения технического и организационного уровня производства.

3**. Балансовый метод** предполагает балансирование (уравновешивание) имеющихся ресурсов и фактической потребности в них. Широко используется в планировании финансов. Также могут составляться балансы рабочего времени и других видов ресурсов.

* Баланс трудовых ресурсов составляется для обоснования обеспечения рабочей силой планируемых объемов производства.
* Материальные балансы позволяют сопоставить ресурсы и потребности в данной продукции.
* Баланс основных фондов и производственных мощностей определяют их увеличение для обеспечения планируемого объема производства.

4. Метод сетевого планирования базируется на применении **сетевых графиков**, которые выражаются в виде определенной цепи работ и событий, связанных технологической последовательностью. Сетевая модель определяет с любой требуемой степенью детализации состав работ комплекса и порядок выполнения их во времени. Отличительной особенностью сетевой модели в сравнении с другими формами представления планов является четкое определение всех временных взаимосвязей операций. Более подробно рассмотрены в Модуле 1.4.

5. Суть **метода экономико-математического моделирования** заключается в создании аналога планируемого процесса, в котором отражаются его важнейшие свойства и элементы. Взаимосвязь между показателями и факторами представляется в виде экономико-математической модели.

В практике планирования могут быть использованы:

* сетевые модели - графическое изображение плана в виде сетевого графика. Он отражает технологическую или логическую взаимосвязь этапов его реализации.
* модели линейного программирования (включает систему ограничений и целевую функцию).
* регрессионные модели – уравнения, построенные в результате изучения тесноты взаимосвязи между факторными переменными и планируемым результирующим показателем.

### 1.4 Метод сетевого планирования

Основное назначение метода сетевого планирования – планирование комплекса работ. Технология сетевого планирования и управления достаточно хорошо отлажена, она хорошо зарекомендовала себя в таких областях деятельности как:

* Разработка и подготовка к производству новых видов изделий,
* Строительство и реконструкция объектов,
* Проведение НИ и ОКР,
* Разработка программных продуктов.

**Основные понятия**

Метод сетевого планирования и управления предполагает графическое изображение комплекса работ в виде **сетевой модели** или сетевого графика.

Основными элементами сетевой модели являются:

* работа (),
* событие (⭘).

**Работа** – это действие, приводящее к определенному результату. Работы бывают 3- видов:

**Работа**

Действительная работа

Работа

ожидание

Фиктивная работа

требует затрат времени и ресурсов

требует только затрат времени

- зависимость, определяющая логическую взаимосвязь событий в сетевой модели

На сетевом графике работа изображается в виде стрелочки.Над стрелочкой указывается продолжительность выполнения работы.

Например:

**3**

* работа **i-j.**
* продолжительность выполнения - 3 дня.

Фиктивная работа изображается пунктиром.

**Событие** – это результат выполнения одной или нескольких работ. Событие указывает на возможность перехода к началам следующих работ.

События бывают 3-х видов:

**События**

Исходное

событие

Завершающее событие

Промежуточные

события

нет предшествующих работ

нет последующих работ

есть и предшествующие и последующие работы

На сетевом графике событие изображается в виде кружочка.

На рисунке:

i – исходное (или начальное) событие,

j – завершающее (или конечное) событие.

Любая непрерывная последовательность работ и событий образуют путь.

Путь также бывает 3-х видов. Различают:

**Путь**

Полный путь

Укороченный путь

Критический путь

**Полный путь** – это непрерывная последовательность работ от исходного события до завершающего.

**Укороченный путь** – это непрерывная последовательность работ от исходного события до одного из промежуточных *(или от одного из промежуточных до завершающего).*

На сетевом графике полных путей может быть несколько.

Полный путь максимальной продолжительности называется **критическим**.

Сетевая модель (или сетевой график) отражает:

* логическую последовательность работ,
* существующую взаимосвязь,
* планируемую продолжительность.

Приступая к построению СГ прежде всего следует установить, какие работы:

* должны быть завершены раньше, чем начнется данная работа,
* могут быть начаты после завершения данной работы,
* могут выполняться одновременно с данной работой.

**Правила построения сетевого графика**

* 1. СГ строится слева направо.
  2. При построении СГ необходимо, по-возможности, избегать многочисленных взаимных пересечений стрелок.
  3. Нумерация событий СГ проводится после построения графика в целом.
  4. **На СГ не должно быть:**
* событий или работ имеющих одинаковые номера,
* тупиковых событий (т.е. событий из которых не выходит ни одна работа, при этом событие не является завершающим). *Наличие тупикового события указывает либо на неточность построения СГ, либо на невозможность использования результатов предшествующей работы.*

**«тупиковое» событие**

* **хвостовых событий** (т.е. событий у которых нет предшествующих работ, при этом событие не является исходным).

**«хвостовое» событие**

* не должно быть параллельных работ (т.е. любые два события могут соединяться только одной работой (стрелочкой))

Если обнаружены параллельные работы, то необходимо ввести фиктивную работу и фиктивное событие.

* на СГ не должно быть замкнутых контуров и петель.

**Правила нумерации событий на сетевом графике**

1. Исходному событию присваивается либо 0 либо 1 (чаще нумеруют начиная с 1).
2. Затем вычеркиваются все работы, выходящие из этого события.
3. Следующий номер присваивается событию, у которого все входящие работы вычеркнуты. *Если таких событий несколько, то нумерация произвольная (обычно слева направо и сверху вниз).*

**Пример построения:**

Комплекс работ по реконструкции действующего объекта связи состоит из 6-ти работ. Взаимосвязь между работами следующая:

Работу 4 можно начинать после окончания работ 1 и 2,

работу 5 – после окончания работ 3 и 4,

работу 6 после окончания работы 2.

Необходимо построить сетевой график и провести нумерацию событий.

**Решение:**

**1**

**2**

**4**

**3**

**4**

**5**

**2**

**6**

Построение СГ начинается с исходного события.

**1**

**2**

**4**

**3**

**5**

**6**

Следующий этап - нумерация событий.

*Нумеровать можно те события, у которых все входящие работы вычеркнуты.*

**1**

**2**

**4**

**3**

**5**

**6**

**Расчет параметров сетевых графиков**

Основными параметрами сетевого графика являются:

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры** | **Условные обозначения** |
| Продолжительность выполнения работы ij |  |
| Возможно ранние сроки начала и окончания работы ij | , |
| Допустимо поздние сроки начала и окончания работы ij |  |
| Длина пути (любого) |  |
| Длина критического пути |  |
| Полный резерв времени работы ij |  |
| Частный резерв времени |  |

**Полный резерв времени работы ij** () - запас времени, на который можно сдвинуть начало выполнения работы или увеличить продолжительность её выполнения, при этом длина **критического пути** останется неизменной.

**Частный резерв времени ()** - запас времени, на который можно сдвинуть начало выполнения работы или увеличить ее продолжительность, при этом **раннее начало последующей работы** останется неизменным.

Существует несколько способов расчета параметров сетевых графиков:

1. аналитический,
2. табличный,
3. графический способ.

Различают 2 вида сетевых графиков:

Сетевые графики

Стохастические

Детерминированные

**Детерминированным** называется сетевой график, продолжительность выполнения работ у которого установлена на основе действующих норм и нормативов.

Если нормы и нормативы отсутствуют, то продолжительность выполнения работы определяется экспертным путем. Такие графики называются **стохастическими.**

В зависимости от степени известности работы, новизны разработки, могут быть использованы двухзначные и трехзначные оценки:

При двухзначной оценке эксперты определяют:

 - минимальное время выполнения работ,

 - максимальное время выполнения работ.

Средняя продолжительность выполнения работы определяется по формуле:



При трехзначной оценке добавляется еще наиболее вероятное время выполнения работы (). Расчетная формула выглядит следующим образом:

.

**Расчет параметров СГ аналитическим методом**

Выполняется в 3 этапа.

**Этап 1**

На 1-ом этапе рассчитываются:

* ранние начала работ,
* ранние окончания работ,
* длина критического пути .

**Ранние сроки начала и окончания работ** определяются, начиная от исходного события и кончая завершающим.

Для работ, выходящих из исходного события время раннего начала принимается = 0.



Зная продолжительность выполнения работы и возможно раннее начало этой работы можно определить **время раннего его окончания**:



Если у данной работы ij только одна предшествующая, то её раннее начало совпадает с ранним окончанием предшествующей.

данная

работа

предшествующая работа



Если у данной работы ij две и более предшествующих работ, то её раннее начало определяется как максимальное раннее окончание предшествующих.

.

Если работы выходят из одного события, то время ранних начал у них одинаковые.

Длина критического пути определяется как **максимальное РО** работ, входящих в завершающее событие *и одновременно длина критического пути определяет допустимо позднее окончание всех завершающих работ*.

,

зр – завершающая работа.

**Этап 2**

На 2-ом этапе рассчитываются поздние сроки начала и окончания работ в направлении от завершающего события к исходному.

Допустимо позднее начало работы **ij** определяется: 

Если у данной работы **ij** только одна последующая работа, то ее позднее окончание совпадает с поздним началом последующей.

данная

работа

последующая

работа



Если у данной работы **ij** несколько последующих, то ее позднее окончание определяется как min пн последующих работ.



Если у работы у работы ij раннее начало совпадает с поздним началом  и ранее окончание совпадает с поздним окончанием , то такая работа относится к критическому пути.

**Критический путь показывает** минимально необходимое время для выполнения комплекса работ.

**Этап 3**

На третьем этапе определяются частные и полные резервы.

-----------------------

**Полный резерв** () - запас времени, на который можно сдвинуть начало выполнения работы или увеличить продолжительность её выполнения, при этом длина **критического пути** останется неизменной.

**Частный резерв ()** - запас времени, на который можно сдвинуть начало выполнения работы или увеличить ее продолжительность, при этом **раннее начало последующей работы** останется неизменным.

-----------------------------

**Полный резерв времени** работы ij определяется как разность между началами (ПН и РН) либо окончаниями (ПО и РО).



Частный резерв времени определяется как разность между РН последующей работы и РО данной работы.

****

данная

работа

последующая

работа

Если у данной работы нет ни частного, ни полного резерва, то она относится к критическому пути.

**Пример: Решение задачи**

Комплекс работ по проектированию объекта связи состоит из 6 работ. Логическая связь между работами и их продолжительность представлены на рисунке.

ПН = 32 – 10 = 22

**4**

**15**

**3**

**7**

**0**

**10**

РН=0

РН=0

РО = 0 + 3 = 3

РО = 0 + 15 = 15

РО = 15+7=22

РН = max(3;22)=22

РО = 22+4=26

РН = 15

РО = 15+5=20

РН= 15

**5**

РН = max(20;22)=22

РН = max(3;22)=22

РО = 22

РО =22+10=32

ПО = S кр =32

ПО = S кр =32

ПН = ПО – t = 32 – 4 = 28

**Этап 1. Расчет ранних сроков начала и окончания работ**

**Работы 1-3 и 1-2** выходят из исходного события, =>, 





Аналогично работа 1-2: 

**Работы 2-3, 2-4:**

Имеют 1 предшествующую работу.

Следовательно, РН у этих работ будут одинаковые и равны РО предыдущей работы (т.е.1-2)







**Работы 3-4, 3-5:**

Имеют 2 предшествующие работы.

Следовательно, РН этих работ = **max** РО предыдущих работ.







**Работа 4-5:**

Имеет 2 предшествующие работы. Следовательно, 



Определение длины критического пути:



**Этап 2. Расчет поздних сроков начала и окончания работ.**

Расчет производится в направлении от завершающего события к исходному.

Длина критического пути = ПО работ, входящих в завершающее событие.







**Работа 2-4:**

Имеет только 1 последующую работу, следовательно:



**Аналогично для работы 3-4:**



**Работа 1-3:**

имеет 2 последующие работы, следовательно:





**Аналогично для работы 2-3:**





**Работы 1-2:**





Работы, у которых РН=ПН и РО=ПО относятся к критическому пути.

Проверяем правильно ли рассчитаны параметры:

Критический путь: 1-2-3-4-5

Sкрит=15+7+0+10=32

Вывод: параметры сетевого графика рассчитаны верно.

**Этап 3. Расчет Резервов**

**Полный резерв** (): 

Полный резерв времени работы 1-2:















-----------------------------

**Частный резерв: **

****

****

****

****

****

****

****

****

**Если у работы нет ни частного ни полного резерва, то она принадлежит критическому пути.**

## 1.5 Основные элементы системы планирования на предприятии

Основными элементами системы планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

Алгоритм построения системы планирования можно представить следующим образом:

* Миссия (генеральная цель) организации;
* Принципы работы организации, определяющие ее культуру;
* Поставленные цели и задачи долгосрочного направления работы;
* Планируемые параметры эффективности;
* Стратегия - способы достижения заданных параметров;
* Тактика - средства

Рисунок 3 – Система планирования в организации

Процесс планирования на предприятии представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов, представленных на рисунке:

Анализ и прогнозирование внешней среды

Формулирование целей и задач

Определение стратегических альтернатив

Выбор стратегии. Подготовка окончательного стратегического плана.

Определение миссии

Анализ внутренней среды

Среднесрочное (или текущее) планирование.

Краткосрочное или оперативно-календарное планирование

Рисунок 4 – Процесс планирования на предприятии

**1. Определение миссии деятельности предприятия**

Миссия – это главная цель деятельности компании. Она объясняет:

* суть деятельности,
* специфику бизнеса и
* путь развития.

*Миссия* служит ориентиром для всех последующих этапов планирования. Вместе с тем, она накладывает определенные ограничения на направления деятельности компании при анализе альтернатив развития.

**2. Формулирование целей и задач**

Цели задают направление и ориентиры деятельности. **Цель –** это конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Основной целью работы коммерческих организаций является получение прибыли.

Несмотря на ситуационность в выборе целей, можно указать на ряд направлений, в рамках которых компании могут устанавливать свои цели. К ним относятся:

* доходы компании (ориентир на получение определенной суммы доходов);
* эффективность (издержки, себестоимость, рентабельность, производительность и т.д., т.е. *достижение определенного уровня этих показателей*);
* положение на рынке (завоевание определенной доли рынка);
* продукция / услуги (расширение ассортимента выпускаемой продукции или номенклатуры предоставляемых услуг; повышение качества);
* социальная ответственность (благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.п.);
* потребности сотрудников (оплата труда, условия труда и отдыха).

**Задача** – это конкретная работа, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенный срок.

Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и четкая постановка задач на **50%** предопределяют успешность деятельности организации.

**3. Анализ и прогнозирование внешней среды**

**Внешняя среда** – это вся совокупность факторов, окружающих организацию. Внешняя среда анализируется с точки зрения возможностей и угроз.

**Целью анализа внешней среды** является выявление и понимание существенных для организации явлений и тенденций, происходящих за её пределами. Далее необходимо провести **прогнозирование** внешней среды.

**Прогноз** – это предположение о будущем состоянии какого-либо объекта управления или системы. Прогноз является основанием для планирования.

Необходимо составить долгосрочные прогнозы:

* основных тенденций в экономике,
* направлений развития в отрасли,
* прогноз достижений НТП *(с точки зрения возможности появления новых технологий),*
* прогноз потребностей в продукции предприятия,
* возможность появления товаров заменителей,
* прогноз доступности ресурсов и т.д.

Прогнозирование позволит получить предположительную оценку положе­ния предприятия на рынке в будущем.

Анализпредставляет собой выявление сильных и слабых сторон. При этом важно проанализировать:

* циклы деловой активности предприятия,
* изменения конъюнктуры рынка,
* наличие трудовых, финансовых, материальных ресурсов,
* и другие факторы.

**Целью** анализа внутренней среды организации является **оценка её конкурентного потенциала** в данный момент времени.

**5. Определение стратегических альтернатив**

На основании данных предыдущих этапов формулируются различные варианты стратегии. Этот этап предполагает **оценку разрыва** между же­лаемыми показателями (целями предприятия) и прогнозом, основанным на результатах исследования внешней и внутренней среды.

Далее разрабатывается программа действий, направленная на устранение этого разрыва.

1. **Выбор стратегии. Подготовка окончательного стратегического плана**

Выбирается одна из альтернативных стратегии, на основании которой разрабатывается окончательный стратегический план.

1. Далее на базе стратегического плана разрабатываются среднесрочные планы (Этап 7 – **Среднесрочное планирование**).
2. Завершающим этапом является **краткосрочное оперативно-календарное планирование** (Этап 8).

## 1.6 Система планов предприятия

Система планов предприятия - это комплекс взаимосвязанных планов.

Они различаются как по содержанию, так и по периоду времени (горизонту планирования). По временному охвату различают:

* **стратегический план**. Он охватывает периоды более 3-х лет и задает общее направление движения компании.
* **годовые планы.** Годовой план задает правила распределения ресурсов. Он должен быть гибким, то есть предусматривать переходы **«если, то».**

Поскольку 12 месяцев – это достаточной продолжительный период времени, естественно компании не всегда удается достигнуть заданных целевых параметров. Отклонение в пределах 15-20% считается вполне допустимым.

Однако при этом важно провести анализ, выявить за счет чего это произошло, и предусмотреть мероприятия для недопущения их наступления в будущем.

* В компании также должны существовать **краткосрочные** планы сроком на 3 месяца и на 1 месяц. Их пересматривать не рекомендуется.

Это объясняется тем, что:

а) На практике очень часто возникает ситуация, когда в середине месяца отдел продаж видит, что не выполняет план и инициирует процедуру его изменения.

б) Значение планируемых показателей снижаются, например, на 30%, а в конце месяца перевыполнив уже сниженный план на 2%, они говорят, что мы герои и претендуют на премиальные выплаты, бонусы.

Планы являются руководством к действиям:

* Стратегический план – в рамках долгосрочных действий принятия решений,
* Годовой план – в рамках распределения ресурсов в течении года,
* 3-месячный и месячный планы – это оперативные планы, который доводятся до сотрудников и подлежат обязательному исполнению.

Для некоторых компаний, работающих в остро сезонных отраслях необходимо разрабатывать **сезонные планы**.

На предприятии разрабатывается достаточно большое количество планов, состав которых отличается отраслевой принадлежностью и спецификой деятельности. Основой для разработки всей системы планов предприятия является план продаж. На его основе строятся планы back-офиса, т.е. все что за продажами являются производными от планов продаж и не в коем случае не наоборот.

* План производства,
* План маркетинга,
* План технического развития,
* План социально-экономического развития,
* План по труду и кадрам,
* План производительности труда,
* План материально-технического обеспечения,
* План себестоимости, прибыли и рентабельности,
* План доходов,
* Финансовый план.

 1. Дайте определение понятия «планирование»;

2. Назовите виды планирования, дайте их характеристику;

3. Какой метод планирования следует применить, если необходимо сформировать последовательность работ и определить сроки их выполнения?

4. В чем заключается суть нормативного метода планирования?

5. Назовите основные этапы процесса планирования на предприятии;

6. Чем отличается миссия от стратегии и цели компании?

7. Какой план является основой для разработки системы планов предприятия?

8. Как рассчитывается частный резерв?

9. Что такое работа?

10. Зачем необходимы сетевые методы планирования?

# Модуль 2. Основы разработки бизнес-планов

Содержание модуля:

1. Виды бизнес-планов.
2. Функции бизнес-плана и этапы его разработки.
3. Структура бизнес-плана, функции и характеристика разделов бизнес плана.
4. Требования к разработке бизнес-плана.

## Виды бизнес-планов

 Бизнес-план - документ, в котором описываются основные характеристики проекта, анализируются возможные проблемы его реализации и намечаются пути их решения.

Бизнес-план – это документ, имеющий многоцелевой характер. Он необходим:

* во-первых, для того, чтобы убедиться в жизнеспособности проекта;
* во-вторых, для привлечения инвестиций. Любой крупный проект требует для своей реализации значительных финансовых ресурсов. БП должен убедить потенциальных инвесторов в том, что проект заслуживает финансовой поддержки.

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

В России выделяют четыре типа бизнес-планов:

1. Внутренний бизнес-план фирмы.

2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).

3. Инвестиционный бизнес-план.

4. Бизнес-план финансового оздоровления.

**Внутренний бизнес-план фирмы**

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования. Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно управлять.

Следует помнить, что громоздкость системы планирования снижает ее эффективность. Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга.

Примерная структура внутреннего бизнес-плана.

1. Резюме.

Изложение предпринимательской идеи. Обоснование идеи, ее перспективность. Оценка исходной ситуации. Факторы успеха. Продукция. Клиенты. Анализ рынка, главных конкурентов. Требования к месторасположению, помещениям.

2. Учредители. Фирма.

3. Концепции.

Анализ составляющих концепции. Обоснование организационно-правовой формы.

Принципы управления предприятием. Квалификация, количество функций сотрудников.

Концепция менеджмента, маркетинга. Логистика, организация производственного процесса. Система внутреннего учета. Учетная политика фирмы. Организация финансового менеджмента на предприятии. Система контроллинга.

4. Планирование.

Первоначальные вложения. Структура капитала. Планирование показателей, обеспечивающих готовность к производству (план инвестиций, план амортизационных отчислений, план издержек, план постоянных издержек). Планирование показателей, предполагающих производственную деятельность (план издержек на персонал, план переменных издержек, план выручки, план прибыли и убытков, план ликвидности).

5. Стратегия управления и планирования.

В разделе целесообразно остановиться на выделении глобальных и локальных целей и соответствующих стратегий, с помощью которых возможно их достижение. Целесообразно уделить внимание альтернативным стратегиям, оценке риска, прогнозированию качественных показателей.

6. Приложение.

В приложении следует поместить результаты маркетинговых исследований, аналитические записки, возможное изменение структуры управления, планирования, учета и другие материалы, раскрывающие содержание основного документа.

Следует также отметить, что:

* при расчете бизнес-плана необходимо использовать полные бухгалтерские издержки. Структура, объем внутреннего бизнес-плана регламентируется внутренними требованиями руководства и службы контроллинга. Для подготовки внутреннего бизнес-плана следует использовать современные программные средства: «Project expert»; «Marketing expert»; «Plan»; «Аналитик», «Бизнес-план инвестиционного проекта»;
* внутренний бизнес-план – это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы фирмы. Фирма самостоятельно принимает решение о структуре и объеме бизнес-плана; о формировании таблиц. Поэтому приведенная выше примерная структура внутреннего бизнес-плана может служить только ориентиром, но не стандартом;
* структура плана должна способствовать финансовому оздоровлению предприятия. Многие разделы и рекомендации по их выполнению в значительной степени отвечают требованиям внутреннего бизнес-плана.

**Бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств**

По данному типу бизнес-планов существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование принято во многих странах мира. Принятая структура бизнес-плана должна включать в себя следующие разделы:

1. Резюме.

2. Компания и отрасль, в которой она работает.

3. Продукция (услуги).

4. Производство.

5. Маркетинг.

6. Менеджмент.

7. Финансовый план.

8. Приложения.

Приведенная выше структура является примерной, рекомендуемой и не может быть абсолютной догмой. Следует заметить, что многие банки, инвестиционные структуры разработали собственные стандарты, формы бизнес-планов. В этой ситуации необходимо ознакомиться с требованиями кредитора и постараться их выполнить.

Сложившаяся в России ситуация существенно затрудняет процесс получения кредитов производственными структурами. Учесть многообразие требований различных банков к бизнес-плану очень трудно. Чаще всего под каждого кредитора целесообразно готовить самостоятельный вариант бизнес-плана. Такое положение вызвано стремлением банка к индивидуальности, желанием защитить себя от невозвратности кредита, а порой и желанием предоставления дополнительных платных услуг (составление бизнес-плана).

Несмотря на возможное наличие особых требований к структуре и содержанию бизнес-плана, существует целый ряд общих рекомендаций. Составляя бизнес-план рассматриваемого типа, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну фирмы. Практика показывает, что отсутствие осторожности иногда приводит к краже коммерческих тайн, технологических секретов, коммерческих сделок. В то же время следует заметить, что информация должна быть представлена сбалансировано. По мере «продвижения» бизнес-плана к реальному кредитору можно расширить диапазон представления информации, соблюдая при этом все же принцип коммерческой тайны.

Очень часто фирмы, чтобы убедить кредитора в бизнес-плане, показывают сверхрентабельность проекта. Такой подход может привести к изменению условий предоставления кредита не в пользу фирмы. Лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора, доказать способность фирмы их реализовать. Необходимо помнить, что фирма обеспечивает возврат коммерческого кредита за счет получения выручки, а не из прибыли. Особое внимание необходимо уделить порядку уплаты процентов по кредиту: проценты уплачиваются в соответствии с условием кредитного договора (ежемесячно, ежеквартально и др.), оплата должна производиться в определенный день месяца. В случае задержки платежа кредитор, в соответствии с условиями договора, имеет право изменить условия кредитования, ввести систему штрафных санкций и пени.

В соответствии с российским законодательством проценты по кредиту включают в издержки при условии, что их величина не превышает ставку рефинансирования Центробанка РФ более чем на 3 пункта. Оставшаяся часть процентов выплачивается за счет чистой прибыли, т.е. после уплаты налога на прибыль.

**Инвестиционный бизнес-план**

Инвестиции могут быть:

* материальные (реальные) - в производство, строительство;
* финансовые (долевое участие в производстве и капитале);
* нематериальные (вложения в НИОКР).

При оформлении финансовой заявки и поиске кредиторов нужно ответить на вопросы:

• сколько средств необходимо для реализации проекта?

• на какие цели они будут израсходованы?

• на какой срок?

• каковы условия возврата?

• чем гарантируется возврат вложенных средств (залог, гарантия, поручительство)?

Кредит не может быть использован на:

• производство табачной и алкогольной продукции;

• военное производство;

• любое производство, наносящее вред окружающей среде и представляющее угрозу для исчезающих видов животных и птиц;

• спекуляции ценными бумагами;

• валютные спекуляции;

• развитие игорного бизнеса.

Классификация инвестиционных БП

1. Тип БП:

- технический;

- экономический;

- организационный;

- социальный;

- коммерческий;

- смешанный.

2. Класс БП (по составу и структуре проекта):

- монопроект;

- мультипроект;

- мегапроект - при разработке программ целевого развития региона, области.

3. Масштаб БП:

- мелкий;

- средний;

- крупный;

- очень крупный;

4. Длительность:

- краткосрочный – до 3 лет;

- среднесрочный – от 3 до 5 лет;

- долгосрочный - более 5 лет.

5. Сложность проекта:

- простой;

- сложный;

- очень сложный.

6. Вид проекта (предметная область):

- инновационный;

- научно-исследовательский; 16

- организационный;

- учебно-образовательный;

- смешанный.

7. Качество БП.

8. Характер и степень участия государства.

9. Ограниченность ресурсов.

10. Ёмкость рынка.

Для привлечения иностранных инвестиций нужно учитывать 12 основных критериев:

1. Характеристики местного рынка (размеры, ёмкость рынка, покупательная способность фирм и населения, природные ресурсы и географическое положение).

2. Доступность рынка, т.е. законы, нормативные положения, обеспечивающие доступ на местный рынок.

3. Рабочая сила (уровень заработной платы, качество обучения, уровень образования, уровень полезности труда).

4. Валютный риск - отношение местной валюты к основным твердым валютам.

5. Защита прав интеллектуальной собственности (право на технологию, результаты маркетинговых исследований и т.д.).

6. Возможность возврата капитала.

7. Торговая политика (обменный курс, таможенные пошлины).

8. Налоговая политика (ставки и стимулы).

9. Государственное регулирование.

10. Политическая стабильность, т.е. сохранение «условий игры» достаточно длительное время (связь, услуги страховых компаний, банковские услуги и т.д.).

11. Макроэкономическая политика (уровень инфляции).

12. Инфраструктура и услуги (телекоммуникации, транспорт и т.д.)

## 2.1 Функции бизнес-плана и этапы его разработки

К **основным целям** бизнес-планирования относятся:

* выявление незаполненных ниш на рынке для позиционирования товара/услуги;
* позиционирование товара/услуги на рынке;
* определение необходимых ресурсов для производства и продвижения товара/услуги на рынке;
* установление потенциальной конкурентоспособности предприятия;
* определение потенциальной рентабельности и финансовой устойчивости предприятия;
* выявление рисков предпринимательской деятельности;
* конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;
* привлечение внимания и обеспечение поддержки со стороны потенциальных инвесторов.

**Важной целью бизнес-планирования** является также получение опыта планирования, развития перспективного взгляда на рабочую среду организации.

Бизнес-план может выполнять следующие **функции**:

* разработка концепции деятельности предприятия на базе маркетингового, производственного, организационного и финансового планов;
* оценка фактических результатов работы предприятия за определенный период и контроль выполнения различных бюджетов и показателей краткосрочных планов;
* обоснование выбора инвестором наиболее приемлемого варианта инвестирования для получения максимальной прибыли (дохода),
* установление необходимого объема финансирования и его источников;
* определение целесообразности инвестирования в предполагаемый инвестору объект и его места строительства с учетом предварительных условий и примерных технико-экономических показателей в пределах финансовых возможностей инвестора.

Бизнес-план необходим менеджерам и производственникам, поставщикам, банкам и инвесторам для эффективного решения организационно-экономических вопросов, возникающих при техническом, материальном, трудовом, финансовом и правовом обеспечении производства и реализации продукции. В нем обосновывают идеи, цели и задачи развития предприятия, пути и эффективность их реализации в условиях конкуренции, меняющейся ситуации на рынках сбыта продукции, различного рода рисков. Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

**Этапы разработки бизнес-плана**

**I Подготовительный этап.** В процессе подготовительного (организационного) этапа определяют цели создания документа, его назначение, сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы, бюджет.

Первый этап можно разбить на ряд шагов.

1. Определение целей написания бизнес-плана. Основными целями в данном случае являются: получение заемных средств из разных источников, формирование внутренней убежденности в необходимости данного проекта, реклама проекта, независимая экспертиза проекта сторонними специалистами.

2. Определение источников информации. Всю информацию для разработки бизнес-плана сгруппируем в две группы: первичная и вторичная. К первичной информации относят сведения, собранные впервые для данного исследования, а ко вторичной - информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей. К методам сбора первичной информации относятся наблюдение, эксперимент и опрос. Источниками вторичной информации являются: внутренние источники (отчеты фирмы о прибылях и убытках, бюджеты, отчеты о предыдущих исследованиях, архитектурные проекты, ПОС, ППР); внешние официальные источники (документы Госстроя России, СНиПы, другие нормативные и законодательные материалы); внешние периодические и научно-методические материалы; внешняя коммерческая информация (материалы консалтинговых, аналитических фирм).

3. Точное определение целевых читателей. Бизнес-план разрабатывают для целевых читателей, которые зачастую являются специалистами узкого профиля (банки, инвестиционные компании, индивидуальные инвесторы, потребители, органы государственной власти, общественные организации). Для каждого из целевых читателей необходимо использовать особый стиль написания, специфический понятийный аппарат, выбрать методику расчета показателей.

4. Установление общей структуры документа. Структура бизнес-плана будет подробно рассмотрена далее.

**II Этап разработки бизнес-плана по разделам**

Второй этап также можно разбить на ряд шагов.

1. Сбор информации. Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию. Прежде всего, необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить, т.е. понять, что и кому будет продаваться и почему люди это покупают. Без хорошего понимания запросов покупателей нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции и услуг. Необходимые данные получают, обратившись в соответствующие организации или проведя собственные исследования. Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения делового плана, которые касаются маркетинга: информацию о фирмах-конкурентах, торговой наценке, рыночных трендах и перспективах роста. Производственная информация включает в себя определение ресурсных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы.

2. Непосредственное написание бизнес-плана. Данный шаг рекомендуется выполнять при непосредственном участии будущих исполнителей бизнес-плана. Выполнение этого требования имеет следующие преимущества: предприниматель в дальнейшем имеет более системное и полное представление о слабых и сильных сторонах своей организации, основных направлениях ее деятельности, реальных шансах воплотить данный проект в жизнь; предприниматель получает дополнительный опыт плановой деятельности, которая является одной из функций менеджмента.

**III Этап обсуждения бизнес-плана** руководителями и ведущими специалистами структурных подразделений предприятия и консультантами сторонних организаций включает в себя изучение и обобщение авторами разделов всех отзывов и подготовку по каждому обоснованному замечанию аргументированного заключения. После совместного обсуждения проект бизнес-плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке либо разработке нового варианта.

На **IV заключительном этапе** выполняют окончательную редакцию бизнес-плана, его утверждение у руководства предприятия и передачу всем заинтересованным организациям и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.).

## 2.3 Структура бизнес-плана, функции и характеристика разделов бизнес плана

Структура бизнес-плана состоит из следующих основных разделов:

1. **Титульный лист**

На нем должно быть отражено:

* наименование (например, бизнес-план организации телекоммуникационной сети в г.N)
* место подготовки БП, авторы,
* полное название предприятия, адрес, телефоны,
* имена учредителей и их координаты,
* назначение БП, его пользователи.

1. **Оглавление**.
2. **Меморандум конфиденциальности**

Заявление о том, что сведения, содержащиеся в БП, не подлежат разглашению.

Например:

*Вся информация, представленная в данном бизнес-плане является строго конфиденциальной. Ознакомление с содержанием возможно только с согласия руководителя предприятия (представителя).*

*Знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Запрещается копировать бизнес-план и его отдельные части, передавать информацию третьим лицам, вносить изменения. Если настоящий бизнес-план не вызывает интереса инвестировать средства в его реализацию просим вернуть его автору.*

1. **Резюме.**

Пишут в последнюю очередь, когда все остальные разделы БП разработаны.

Это краткое изложение основных положений предлагаемого бизнес-плана.

Здесь четко, с минимальным кол-вом специальных терминов объясняется, что предстоит сделать, за счет чего, в какие сроки.

Отражаются:

* идея, цель и суть проекта,
* особенности предлагаемых товаров/услуг, их преимущества по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов;
* стратегия и тактика достижения поставленных целей,
* квалификация персонала, особенно ведущих менеджеров,
* необходимый объем финансовых ресурсов,
* прогноз спроса,
* результаты оценки эффективности.

*Цель этого раздела* – заинтересовать потенциального инвестора в дальнейшем сотрудничестве. Обычный объем резюме – 2-3 страницы.

1. **Оценка рыночной ситуации**

В этом разделе БП приводится:

* общая характеристика отраслевого рынка*,* оценка его емкости,
* анализируется динамика развития рынка,
* указывается, сколько предприятий возникло в данной отрасли за последние 5 лет,
* указываются потенциальные конкуренты (кто они),
* далее проводится оценка инвестиционной привлекательности отрасли,
* анализ перспектив развития,
* составляется прогноз тенденций его изменения.

1. **Характеристика предприятия**

В этом разделе БП необходимо указать:

* полное и сокращенное наименование предприятия,
* дата регистрации, местонахождение,
* подчиненность предприятия (вышестоящий орган),
* форма собственности, размер уставного капитала,
* организационная структура предприятия,
* сведения о развитии за прошедший период,
* Ф.И.О. и координаты администрации предприятия,
* характеристика менеджеров (возраст, образование и квалификация с указанием учреждения выдавшего диплом, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, срок работы на данном на предприятии).

Информация о предприятии должна быть как можно более точной, чтоб потенциальный инвестор мог убедиться в его надежности и устойчивом положении на рынке.

1. **Существо проекта деятельности**

В этом разделе подробно излагается суть предлагаемого проекта. Здесь необходимо:

* подробно описать предлагаемый продукт или услугу,
* описать область применения,
* основные функциональные характеристики,
* соответствие международным и национальным стандартам качества,
* новизну технических и технологических решений,
* дать наглядное изображение (рисунок, чертеж).

Также следует указать план мероприятий по совершенствованию продукции для повышения её конкурентоспособности.

Это может быть:

* обоснование предложений по разработке новых модификаций продукции, улучшению её упаковки,
* предложения по доведению качества продукции до международных требований и её сертификации.

Далее следует указать, что необходимо для реализации вашего проекта:

* будет использоваться собственное помещение или мы его арендуем,
* какое оборудование нам необходимо,
* работники каких специальностей и квалификаций вам потребуются.

1. **План производства**

В этом разделе должно быть представлено:

* полное описание производственного процесса,
* подробная характеристика производственных площадей,
* характеристика оборудования,
* описание процессов, сопровождающих производство.

Оценивается необходимость привлечения подрядчиков и условия, на которых их нанимают. Нельзя упускать из виду вопросы контроля качества производимой продукции.

Особое внимание необходимо уделить возможности изменения объемов производства, вопросу взаимодействия с поставщиками, должны быть четко оговорены сроки поставок.

Необходимо предусмотреть план действий в непредвиденных обстоятельствах. Это могут быть альтернативные источники сырья, возможность привлечения дополнительных работников.

1. **План маркетинга** 

Потенциальные инвесторы считают его самым важным, т.к. на его основе строятся производственный и финансовый план.

В этом разделе должно быть отражено:

* тактика реализации продукции (собственная торговая сеть, торговые представительства, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции);
* обоснование стратегии ценообразования *(стратегия снятия сливок, средних цен, стратегия глубокого погружения в рынок),*
* виды рекламной поддержки,
* методы стимулирования продаж,
* послепродажное обслуживание,
* формирование общественного мнения о товаре или услуге.

Необходимо провести сегментацию рынка (по потребителям, по территории).

1. **Организационный план**

В данном разделе БП указывается состав руководящей группы, распределение обязанностей, полномочия и ответственность каждого из них.

Организационный план включает 5 направлений:

1. **поощрения** (продвижение по службе, различные вознаграждения),
2. **целевые показатели** (разрабатывается система показателей, по которым можно судить о выполнении плана),
3. **критерии отбора кандидатов на руководящие должности,**
4. **обучение** (здесь отражаются виды и системы повышения квалификации сотрудников с отрывом и без отрыва от производства),
5. указывается **организационная структура предприятия**.
6. **Финансовый раздел**.

ФРБП должен дать ответы на следующие вопросы:

* откуда и когда предприятие должно получить финансовые ресурсы;
* на что они будут потрачены,
* как соотносится потребность в деньгах с денежной наличностью.

Основными показателями, характеризующими экономическую эффективность инвестиций, являются:

- Чистая текущая стоимость (NPV);

- Индекс доходности (РI);

- Внутренняя норма доходности (IRR);

- Срок окупаемости инвестиций (DPBP).

1. **Анализ риска**

В данном разделе бизнес-плана должно быть отражено, какие рисковые события могут повлиять на ход реализации проекта. Менеджер должен установить потенциальные риски и разработать мероприятия, направленные на снижение отрицательных последствий их наступления.

1. **Юридический план**

Данный раздел представляет собой пакет юридических документов, который подтверждает правовой статус предприятия и форму собственности. В этом разделе должна быть указана ответственность владельцев. Если предприятие занимается инновационной деятельностью, то оно должно подтверждать эту деятельность наличием авторских свидетельств и патентов.

1. **Приложения.**

В этот раздел помещают информацию, которая, по вашему мнению, может представлять интерес для инвестора.

Далее остановимся подробнее на основных разделах бизнес-плана.

Обращаю внимание читателя, на то, что структура бизнес-плана в зависимости от цели его создания может меняться и содержать дополнительные разделы.

## 2.4 Требования к разработке бизнес-плана

Бизнес‑план должен быть подготовлен с учетом следующих рекомендаций:

1. Краткость – изложение самого главного по каждому разделу бизнес‑плана.

2. Доступность в изложении и понимании – бизнес‑план должен быть понятен широкому кругу людей.

3. Неперегруженность техническими подробностями.

4. Убедительность, лаконичность, пробуждение интереса у партнера.

5. Соответствие определенным стандартам – бизнес‑план должен быть принимаем читателем и удобен с точки зрения методики его составления.

6. Достоверность - данные и произведенные расчеты должны быть достоверными и правильными, содержать выводы. План не должен иметь заведомо лживой информации.

1. Дайте определение понятия «бизнес-план»;

2. Зачем необходимо составлять бизнес-план?

3. Какие виды (типы) бизнес-планов выделяют?

4. С помощью каких программных продуктов можно составить бизнес-план?

5. Перечислите основные функции бизнес-плана;

6. На каком этапе разработки бизнес-плана определяют источники сбора необходимой информации?

7. Чем отличается первичная информация от вторичной?

8. Что такое меморандум о конфидициальности?

9. Какой раздел бизнес-плана является самым важным, по мнению инвесторов?

10. Дайте характеристику основным разделам бизнес-плана;

11. Перечислите требования к разработке бизнес-плана. Зачем они необходимы?

12. Для какой цели пишется резюме проекта?

# Модуль 3. Характеристика основных разделов бизнес-плана

Содержание модуля:

* 1. План маркетинга
  2. Производственный план
  3. Организационный план
  4. Финансовый план

### 3.1 План маркетинга

В разделе «План маркетинга» должно быть отражено:

* формирование конкурентоспособного товара/услуги, разработка плана маркетинга,
* тактика реализации продукции,
* обоснование стратегии ценообразования,
* виды рекламной поддержки,
* методы стимулирования продаж,
* послепродажное обслуживание,
* формирование общественного мнения о товаре или услуге.

Рассмотрим основные разделы подробнее.

**Формирование конкурентоспособного товара/услуги, разработка плана маркетинга**

При формировании нового продукта или услуги, а также в случае их репозиционирования на рынке компания сосредотачивает свои усилия на решении двух основных вопросов. Во-первых, необходимо знать рынок продукта и все составляющие, начиная от емкости и кончая особенностями позиционирования на нем товаров и услуг. Во-вторых, необходимо уяснить "природу" продукта, его маркетинговую первооснову.

Концепция маркетинга сводится к тому, чтобы заранее предугадывая будущие, еще только начинающие складываться, потребности, активным образом воздействовать на спрос с помощью комплекса маркетинга.

Важной проблемой в решении задач маркетинга является прогнозирование реакции покупателей. Решение кроется в сборе информации, которая должна быть нацелена на разработку комплекса маркетинга**. Комплекс маркетинга** состоит из четырех элементов, поддающихся воздействию со стороны предприятия: цена, сам товар, каналы товародвижения и коммуникации. Правильно подбирая эти компоненты, предприятие сможет эффективно воздействовать на спрос.

Для того чтобы собрать необходимую информацию, необходимо провести маркетинговое исследование. Особенности маркетинговых исследований характеризуются следующими чертами:

* Информация должна использоваться самым активным образом для укрепления позиций предприятия на рынке, что, часто определяется хорошо продуманной коммуникационной политикой, правильно использующей мотивы поведения потребителей, опирающейся на тщательно проработанный комплекс маркетинга.
* Для получения такого рода расширенной информации необходимо использовать большее число открытых вопросов и применять, наряду с количественными методами исследований, другие приемы получения более глубоких и более качественных данных.
* Необходимость оценки экономической эффективности инвестиционного проекта связана с целесообразностью выбора из множества возможных вариантов применения ограниченных ресурсов наилучшего, дающего максимальный результат. Наиболее привлекательными являются проекты, имеющие наибольшую разницу между получаемым результатом и затратами. Инвестиционный проект предлагает план вложения денег с целью дальнейшего получения прибыли, а в случае некоммерческого проекта – получения эффекта.
* Для принятия решения о реализации того или иного проекта необходимо сформировать информацию об условиях его выполнения, обосновать целесообразность и размеры инвестиционных вложений. При коммерческой оценке проекта формируются показатели, на основании которых принимается решение о целесообразности выполнения проекта в представленном виде.

Методы маркетинговых исследований

Методы маркетинговых исследований делятся на методы сбора первичных и вторичных данных.

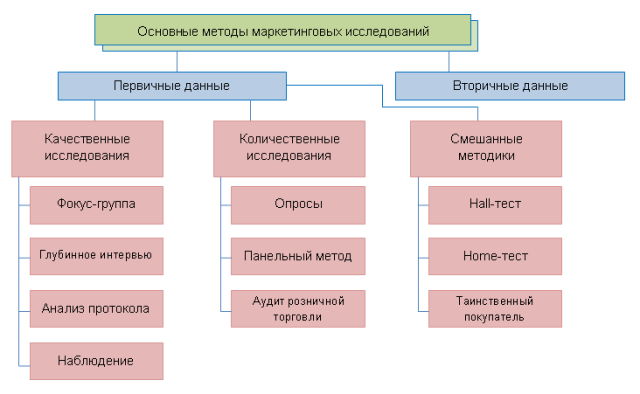


Рисунок 5 – Методы маркетинговых исследований

**Вторичные** **данные** - информация, собранная когда-либо для каких-либо целей, не связанных с текущей задачей. Иными словами, вторичная информация - это те данные, которые уже были собраны для решения других задач, но которые можно частично использовать и для разрешения стоящей в настоящий момент проблемы. Основные достоинства вторичной информации - она дешево стоит, и доступ к ней можно получить сравнительно легко и быстро. Основные недостатки связаны с тем, что вторичная информация собиралась для решения другой проблемы. Соответственно, она скорее всего будет устаревшей, неполной, не иметь прямого отношения к решаемой проблеме, будет ненадежной (особенно это относится к российским источникам вторичной информации, в которых порой значения одного и того же параметра в разных источниках различаются чуть ли не на порядок).

Для того чтобы получить обзор вторичной информации, необходимо:

* Определить возможные источники необходимой Вам информации. Эта информация может содержаться как во внутренних, так и во внешних источниках.
* К внутренним источникам информации относятся внутренние отчеты Вашей компании, беседы с сотрудниками, отчеты о продажах, бухгалтерские и финансовые отчеты, жалобы и предложения потребителей и т. п.
* Внешние источники информации - это средства массовой информации, выпускаемые различными организациями бюллетени, публикации исследовательских и консалтинговых фирм, статистические сборники; масса ценной информации находится в сети Internet - тематические и отраслевые сайты, сайты конкурирующих компаний;
* Изучить все выбранные источники информации, проанализировать их содержание и выбрать нужную Вам информацию;
* Подготовить итоговый отчет.

**Первичные данные** - информация, собранная исследователем специально для решения конкретной проблемы. Чаще всего под проведением маркетингового исследования понимают именно сбор первичной информации. Методы сбора первичных данных, в свою очередь, делятся на методы сбора качественных данных, методы сбора количественных данных и так называемые mix-методики.

**Качественное исследование** отвечает на вопросы "как" и "почему". Данный тип исследований позволяет получить очень подробные данные о поведении, мнении, взглядах, отношениях очень небольшой группы лиц. Полученные данные не могут быть выражены количественно (за редким исключением), однако дают хорошее представление об образе мыслей потребителей. Качественные исследования незаменимы при разработке новых товаров, рекламных кампаний, изучении имиджа фирм, торговых марок и решении других сходных задач. Основные методы качественных исследований: фокус-группы, глубинные интервью, анализ протокола.

**Фокус-группа** представляет собой групповое интервью, проводимое модератором в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию с небольшой группой "типичных" представителей изучаемой части населения, сходных по основным социальным характеристикам.

**Глубинное интервью** - слабоструктурированная личная беседы интервьюера с респондентом в форме, побуждающей последнего к подробным ответам на задаваемые вопросы. Успех глубинного интервью во многом зависит от профессионализма и личных качеств интервьюера.

**Анализ протокола** заключается в помещении респондента в ситуацию принятия решения о покупке, в процессе которого он должен подробно описать все факторы, которыми он руководствовался при принятии этого решения.

**Количественное исследование** отвечает на вопросы "кто" и "сколько". Данный тип исследований, в отличие от качественного, позволяет получить выраженную количественно информацию по ограниченному кругу проблем, но от большого числа людей, что позволяет обрабатывать ее статистическими методами и распространять результаты на всех потребителей. Количественные исследования помогают оценить уровень известности фирмы или марки, выявить основные группы потребителей, объемы рынка и т. п. Основные методы количественных исследований - это различные виды опросов и аудит розничной торговли (retail audit).

**Опрос** предполагает выяснение мнения респондента по определенному кругу включенных в анкету вопросов путем личного либо опосредованного контакта интервьюера с респондентом.

**Личное интервью** - опрос в форме личной беседы между интервьюером и респондентом. Личное интервью является надежным методом изучения потребительских предпочтений. Один из самых оперативных и недорогих опросных методов, который позволяет узнать мнения различных групп населения практически по любым вопросам - телефонный опрос, почтовый опрос.

**Mix-методики** - смешанные методы исследований, довольно удачно сочетающие в себе достоинства качественных и количественных методов. Основные виды mix-методик: hall-тесты, home-тесты и mystery shopping.

**Hall-тесты** - метод исследования, в ходе которого довольно большая группа людей (до 100-400 человек) в специальном помещении тестирует определенный товар и/или его элементы (упаковку, рекламный ролик и т. п.), а затем отвечает на вопросы (заполняет анкету), касающиеся данного товара. Для проведения hall-теста представители потенциальных потребителей приглашаются в специальное помещение ("hall"), оборудованное для дегустации товаров и/или просмотра рекламы, где им предоставляют возможность протестировать данный товар (либо посмотреть рекламный ролик) и затем объяснить причину выбора той или иной марки товара либо рассказать о реакции на рекламу. Выделяют следующие типы тестирования:

* "слепое" (без объявления марки продукта) и "открытое" тестирование;
* "оценочное" (один товар) и "сравнительное" (несколько аналогичных товаров).

**Home-test** - метод исследования, в ходе которого группа потребителей тестирует определенный товар в домашних условиях (используя его по назначению), заполняя при этом специальную анкету. Home-test во многом схож с hall-тестом, но используется при необходимости длительного тестирования товара (в течение нескольких дней). Метод home-тестов используется для:

* решения задач по позиционированию нового товара, относящегося к определенной товарной группе;
* проверки восприятия потребительских свойств товара;
* выявления недостатков и преимуществ товара по сравнению с аналогами других производителей;
* определения оптимальной цены товара и других характеристик.

К недостаткам метода можно отнести сложность и дороговизну организации исследования. Преимуществом home-теста является то, что тестирование товаров происходит в тех же условиях, в которых они используются обычно.

**Mystery Shopping** - метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания (или получение коммерческой информации о конкурентах) с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей (заказчиков, клиентов и т. п.). При продаже услуг качество обслуживания является важнейшим критерием, по которому клиенты оценивают компанию. Mystery Shopping позволяет оценить работу персонала с точки зрения потребителя и своевременно принять меры по улучшению качества обслуживания.

**Тактика реализации продукции**

Данный раздел призван убедить инвестора в существовании рынка сбыта для предлагаемой продукции (услуги) и в способности предпринимателя продавать.

Потребители характеризуются местом в цепочке реализации:

* оптовые покупатели - покупают товар для его перепродажи партиями в розничную торговлю (крупный, средний и мелкий опт);
* розничные продавцы - покупают товар для его продажи конечным потребителям;
* конечные потребители - предприятия или отдельные граждане, использующие товар для удовлетворения своих потребностей.

В качестве конечных потребителей выступают:

* предприятия, характеризующиеся отраслью производства, месторасположением, типом предприятия и его возрастом, размером предприятия, численностью работников, приоритетами руководства;
* население (отдельные граждане). Характеризуется возрастом, полом, социальной группой, национальностью, уровнем доходов, жизненным стилем, хобби, мотивацией покупок.

Среди потребительских характеристик товара можно выделить:

* внешний вид (привлекательность),
* назначение,
* цена,
* прочность (срок службы),
* безопасность пользования,
* удобство (комфортность).

Под **каналами сбыта** товаров или продукции подразумевают цепочку компаний или физических лиц, участвующих в их движении от производителя к потребителю. Каналы характеризуются количеством звеньев, задействованных в процессе, а так же каким образом между ними распределяются функции.

**Сама цепочка состоит из производителя, посредников и конечного потребителя.** Посредники – это не агенты и не продавцы. Но они являются полноценным звеном процесса. Сами каналы – это структура, целью создания которой является реализация продукции.

Основное деление предполагает две категории:

1. **Прямые**. Производитель самостоятельно, без посредников решает проблемы реализации своей продукции. Например, через сеть собственных магазинов.
2. **Непрямые**. В процессе дистрибуции участвует некоторое количество посредников, то есть цепочки могут быть длинными или короткими. Короткие – это те магистрали, где участвует лишь один посредник. Длинные – более одного.

Магистрали реализации продукции могут быть организованы по-разному, поэтому управление каналами сбыта осуществляется с помощью различных механизмов:

* Традиционная классическая схема предполагает наличие производителя, нескольких оптовых продавцов и нескольких розничных продавцов. Каждое отдельное звено канала в своих интересах пытается получить максимум прибыли, пусть даже в ущерб всей структуре.
* Система вертикального маркетинга. Данная схема состоит из производителя и нескольких посредников, которые действуют заодно, как единое целое. Различают подвиды вертикального маркетинга: корпоративный (производство и распределение находятся в одной собственности), договорной (отдельные предприятия, на основе договоров координируют свои действия, таким образом, чтобы система имела наивысшие коммерческие результаты) и управляемый (производство и распределение координирует не собственник, а наиболее масштабное предприятие).
* Система горизонтального маркетинга. Несколько отдельных предприятий создают единую компанию, для совместной реализации продукции.
* Система многоканального маркетинга. Производитель использует одновременно несколько различных вариантов дистрибуции и осуществляет управление каналами самостоятельно.

**Методы стимулирования продаж и рекламная поддержка**

Для развития бизнеса, расширения рынка сбыта необходима выработка четкой стратегии продвижения продукции (услуг) на рынок. В том числе *определение* главной цели и путей ее достижения. Применяются различные методы стимулирования покупки товаров/услуг. Покупателей стимулируют путем распространения бесплатных образцов, демонстрационных версий и рекламных роликов, купонов для покупки со скидкой (как часть рекламного объявления или упаковки товара). Эти же задачи выполняют лотереи, призы за предоставление определенного количества и вида, так называемых вкладышей (например, пробок или фантиков), скидка для оптовых покупателей, замена на льготных условиях устаревших моделей товара и т.д. Продавцов стимулируют премиями, в том числе вручением бесплатного товара после определенного числа продаж, различными конкурсами.

Важно помнить, что иногда можно получить и *обратный* эффект. Например, введение дополнительных скидок или снижение цен может быть воспринято покупателями как признак снижения качества товара - *товар* не пользуется спросом, или как признак завышенной цены.

При реализации продукции необходимо разработать план рекламной кампании, системы информирования покупателей, привлечения их внимания к данному товару (услуге). Особенно это эффективно путем распространения различных советов и рекомендаций *по* применению данной продукции. При этом важно помнить, что *реклама* является одним из наиболее дорогостоящих мероприятий - необходимо выбирать наиболее эффективную систему рекламы, обеспечивающей решение двуединой задачи: текущей - информирование о товаре и стратегической - формирование (упрочение) положительного имиджа фирмы.

Продвижение продукции (услуг) на рынок требует определенных затрат, иногда довольно существенных (достигая десяти и более процентов от стоимости продукции), что требует специального анализа и оценки затрат. Среди путей продвижения продукции и услуг к потребителям (покупателям, клиентам) можно выделить следующие:

* рекламная кампания через СМИ (газеты, радио, телевидение);
* бесплатное предоставление образцов для рекламы (спортсменам - спортивная одежда, актерам - одежда, прически и т.п., в местах большого скопления посетителей - оргтехника);
* рассылка рекламных сообщений потенциальным потребителям;
* установка рекламных щитов;
* распространение рекламных объявлений;
* участие в выставках;
* участие в конкурсах.

При планировании затрат на маркетинг необходимо учитывать, что объем продаж с увеличением этих затрат может расти до определенного предела. Объясняется это тем, что, с одной стороны, существует некий верхний *предел* общего потенциального спроса на конкретный *товар*, а с другой — *по* мере интенсификации предприятием своих маркетинговых усилий конкуренты займутся тем же самым, в результате чего предприятие столкнется с растущим противодействием сбыту. 

**Цена и стратегии ценообразования**

Именно цена продажи продукта (услуги) определяет, в конечном счете, величину прибыли и *доходность* проекта.

Основные виды цен:

* производственная (равна сумме всех производственных и маркетинговых издержек и ожидаемой прибыли - составляет обычно 40-60 % от розничной цены);
* оптовая (производственная цена и все производственные и маркетинговые расходы оптовика и его прибыль. Эта цена составляет 60-70% от розничной цены);
* розничная (оптовая цена плюс все расходы розничной торговли плюс ее прибыль).

Практически каждая фирма имеет свою собственную целостную систему ценообразования. Фирма, действующая в условиях непрерывно меняющегося конкурентного окружения, может сама выступать инициатором изменения цен, а иногда отвечает на ценовые инициативы конкурентов. Необходимо обеспечить увязку параметров "цена - качество - рентабельность". При этом необходимо обратить внимание на следующие существенные моменты. Определить:

* связку "Потребительская ценность - приемлемая цена". Например, товар массового спроса - низкая цена, престижный товар - высокая цена);
* как на рынке идет ценообразование, кто диктует цены (производитель или покупатель);
* цель, достижению которой должно способствовать ценообразование (например, захват рынка у конкурентов с помощью демпинговых цен и др.).

Путем определения и анализа цен конкурентов (для уже выпускаемых аналогичных товаров или для других товаров, удовлетворяющих аналогичные потребности) исследуется реальная обстановка на рынке, которая и задает диапазон действующих цен. Максимальной ценой товара определяется как верхняя граница будущей цены, за пределами которой сбыт становится проблематичным. Минимальная цена товара определяется на основе оценки будущих издержек производства (себестоимости), ниже которой производство становится убыточным. Минимальную допустимую цену лучше всего определит бухгалтер, а максимально возможную - специалист по сбыту.

Обычно используется один из пяти основных методов ценообразования:

1. Метод полных издержек. К полной сумме затрат (постоянных и переменных) добавляют определенную сумму, соответствующую норме прибыли.
2. Метод стоимости изготовления. К полной сумме затрат (на единицу товара) на покупное сырье, материалы, узлы, полуфабрикаты добавляют сумму (процент, норму прибыли), соответствующую вкладу предприятия в формирование стоимости изделия.
3. Метод маржинальных издержек. К переменным затратам на единицу продукции добавляется сумма (процент), покрывающая затраты и обеспечивающая достаточную норму прибыли.
4. Метод рентабельности инвестиций. Метод основан на том, что проект должен обеспечивать рентабельность не ниже стоимости заемных средств. К суммарным затратам на единицу продукции добавляется сумма процентов за кредит.
5. Методы маркетинговых оценок:
   * метод оценки реакции покупателя: главная задача продавца - выяснить цену, по которой покупатель определенно берет товар;
   * метод "предложения втемную" или тендерный метод: покупатели анонимно участвуют в конкурсе предложения (тендере). Выигрывает тот, чья цена предложения обеспечивает продавцу максимальную прибыль, т.е. обеспечивается равноправие покупателей. Этот метод в странах развитой рыночной экономики применяется при размещении государственных заказов и нарядов.

В процессе первоначального установления цен очень важно иметь представление о том, насколько сильно реагирует спрос на изменение цены данного товара. Степень этой зависимости принято называть **ценовой эластичностью спроса.** Она определяется как частное от деления процентного изменения объема реализации товара на процентное изменение его цены, и показывает как изменится объем продаж при изменении цены на 1%.

**Стратегия ценообразования**

Стратегия ценообразования — это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями торгового предприятия. Для классификации ценовых стратегий, ориентированных на спрос, можно использовать несколько критериев:

1. По уровню цен на новые товары выделяют стратегии:

* «снятия сливок»;
* цены проникновения»;
* «среднерыночных цен».

2. По степени изменения цены выделяют стратегии:

* «стабильных цен»;
* «скользящей падающей цены» или «исчерпания»;
* «роста проникающей цены».

3. По степени дифференциации товаров и потребительских цен выделяют стратегии:

* «дифференциации цен на взаимосвязанные товары»;
* «ценовых линий»;
* «ценовой дискриминации».

**1. Стратегии цен на новые товары**

**Стратегия «Снятия сливок»** — кратковременное конъюнктурное завышение цен. Маркетинговая цель — максимизация прибыли.

Типичные условия применения:

* покупатели — привлеченные массированной многообещающей рекламой; сегмент целевого рынка, нечувствительный к цене; новаторы или снобы, желающие обладать новейшим или модным товаром;
* товар — принципиально новый, не имеющий базы сравнения, либо товар повышенного спроса, неэластичного спроса, запатентованный товар, товар высокого и постоянно повышающегося (с целью оградить производство от конкурентов) качества, с коротким жизненным циклом;
* фирма — известна и имеет имидж высокого качества или неизвестна и проводит интенсивную кампанию по стимулированию сбыта в момент запуска продукта; имеет конкурентов, способных повторить жизненный цикл товара, что затруднит возврат вложенных средств; производственный процесс не отработан и издержки могут превысить ожидаемый уровень при условии, что спрос с трудом поддается оценке и рискованно строить прогноз расширения рынка при снижении цен; фирма не располагает необходимыми оборотными средствами для широкомасштабного запуска нового товара и продажа по высокой цене позволит их получить.
* Преимущество стратегии — позволяет в короткий срок возместить маркетинговые расходы и высвободить капитал; если рынок «принял» товар по высокой цене, перспективы товара хорошие: снижать цену легче, чем повышать.
* Недостаток стратегии — высокая цена привлекает конкурентов, не давая времени фирме закрепиться на рынке.

**Стратегия «цены проникновения»** — значительное занижение цен на товар. Маркетинговая цель — захват массового рынка.

Типичные условия применения:

* покупатель — массовый с низким или средним доходом, чувствительный к цене, спрос по качеству малоэластичен;
* товар — широкого потребления, узнаваемый, не имеющий заменителей (условия, обеспечивающие возможность дальнейшего повышения цен);
* фирма — имеющая производственные мощности, способные удовлетворить повышенный (из-за низких цен) спрос, мощная фирма, имеющая опыт и возможность справиться с проблемой повышения цен.
* Преимущество стратегии — снижает привлекательность рынка для конкурентов, давая тем самым предприятию преимущество во времени для закрепления на рынке.
* Недостаток стратегии — существует серьезная проблема дальнейшего повышения цены при сохранении размеров захваченного рынка.

**Стратегия «среднерыночных цен»** — выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене. Маркетинговая цель — использование существующего положения.

Типичные условия применения:

* покупатель — сегмент целевого рынка со средним доходом, чувствительный к цене;
* товар — широкого потребления, стандартизованный, с нормальным жизненным циклом;
* фирма — имеет среднеотраслевые производственные мощности.
* Преимущество стратегии — относительно спокойная конкурентная ситуация.
* Недостаток стратегии — трудная идентификация товара.

**2. Стратегии изменения цены**

После продолжительного действия первоначальных цен (назначенных на новые товары) наступает необходимость их изменения в связи с изменением конъюнктуры рынка, стадии жизненного цикла или по другим причинам.

**Стратегия «стабильных цен»** — неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств. Маркетинговая цель — использование существующего положения.

Типичные условия применения:

* покупатель — постоянный и солидный, несколько консервативный клиент, для которого важно постоянство цен;
* товар — престижный, дорогостоящий;
* фирма — работает в отрасли, в которой традиционно считаются «неприличными» частые и резкие скачки цен.
* Преимущество стратегии — высокая относительная прибыль (с единицы товара).
* Недостаток стратегии — фирма должна иметь постоянный резерв для снижения издержек, по возможности сохраняя прежний уровень качества.

**Стратегия «скользящей падающей цены» или «исчерпания»** — ступенчатое снижение цен после насыщения первоначально выбранного сегмента. Маркетинговая цель — расширение или захват рынка.

Типичные условия применения:

* покупатель — массовый со средним доходом, «подражатель»;
* товар — особо модный или используемый лидерами общественного мнения;
* фирма — имеет возможность увеличения объема производства и частого изменения в технологии.
* Преимущество стратегии - фирма может добиваться периодического расширения рынка сбыта за счет покупателей со все более низким уровнем дохода и соответствующего увеличения объема продаж.

**Стратегия «роста проникающей цены»** — повышение цен после реализации стратегии цены проникновения. Маркетинговая цель — использование существующего положения, сохранение завоеванной доли рынка.

Типичные условия применения:

* покупатель — массовый, постоянный (приверженец марки);
* товар — узнаваемый, отсутствуют заменители;
* фирма — мощная, имеет опытных маркетологов.
* Недостаток стратегии — трудности повышения цен после низкого уровня.

**3. Стратегии товарной и потребительской дифференциации цен**

Различают несколько ценовых стратегий, использующих в качестве базы принятия решения товарную и потребительскую дифференциацию.

**Стратегия дифференциации цен на взаимосвязанные товары**

Использование широкого спектра цен на субституты, дополняющие и комплектующие товары. Маркетинговой целью данной стратегии является побуждение покупателей к потреблению.

Типичные условия применения стратегии:

* покупатель — со средними или высокими доходами;
* товар — взаимосвязанные товары массового потребления;
* фирма — работающая с широким спектром товаров.
* Преимуществом стратегии является возможность оптимизации продуктового портфеля.

Различают варианты стратегии «дифференциации цен на взаимосвязанные товары»:

а) высокая цена на самый ходовой товар (приманку, имиджевый товар) восполняет увеличение затрат на разнообразие ассортимента и применение низких цен для дешевых или новых товаров (применяется при продаже одежды, косметики, сладостей, сувениров)

б) низкая цена на основной товар номенклатуры компенсируется завышением цен дополняющих товаров.

в) выпуск нескольких версий товара для сегментов с разной эластичностью.

г) связывание в набор дополняющих или независимых товаров по льготной цене (ниже, чем цены продажи отдельных товаров). Добровольное связывание: приобретение подарочного парфюмерного набора обойдется дешевле, чем покупка всех его компонентов отдельно.

**Стратегия «ценовых линий»**

Использование резкой дифференциации цен на ассортиментные виды товара. Маркетинговая цель стратегии — создание представления покупателей о принципиальном отличии в качестве с учетом порогов их ценовой чувствительности.

Типичные условия применения:

* покупатель — имеет высокую ценовую эластичность спроса;
* товар — имеет ассортиментный набор и качество, сложное для однозначного определения потребителем;
* фирма — имеет опытного маркетолога, возможность дорогостоящих исследований.
* Преимущество стратегии — оптимизация продуктового портфеля.
* Недостаток стратегии — сложно определить психологический барьер цен. Психологические барьеры цены определяют диапазон «доверия к ценам». Установление цен на нижнем пороге вызывает сомнение в качественном несовершенстве товара, на высоком пределе — в необходимости покупки.

**Стратегия «ценовой дискриминации»**

Продажа одного товара различным клиентам по разным ценам или предоставление ценовых льгот некоторым клиентам. Обязательным условием применения является невозможность свободного или без дополнительных затрат перемещения товара с «дешевого» рынка на «дорогой» (географическая, социальная изоляция).

Типичные условия применения:

* покупатель — постоянный клиент, легко идентифицируется, эластичность спроса у разных потребителей существенно различается;
* товар — уникальный, не имеющий равноценных заменителей;
* фирма — реальный или мнимый (в представлении потребителей) монополист.
* Преимущество стратегии — оптимизация спроса в реальных условиях.

Разновидности стратегии «ценовой дискриминации»:

а) льготы постоянным партнерам, франчайзи (с целью внедрения в посреднические структуры).

б) разные цены в зависимости от времени пользования, типа потребителя (Segment pricing).

Для успешной реализации этой ценовой стратегии производители должны предусмотреть возможность с минимальными издержками изменять дизайн и конструкцию продукта в соответствии с нуждами различных групп потребителей.

### 3.2 Производственный план

В разделе «Производственный план» дается подробное описание процесса производства и организации работ, уделяя внимание оценке всех факторов, влияющих на стоимость (календарный план представляет собой один из таких факторов, так как расходы появляются раньше, чем будет получен доход от бизнеса). Должен быть аргументирован выбор производственного процесса и охарактеризованы технико-экономические показатели согласно проектно-сметной документации, предложенной разработчиком проекта. Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю. Описание технологического процесса должно отразить:

 - обеспеченность сырьём, оборудованием, комплектующими изделиями, энергией;

* потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
* потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
* потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества и дисциплины поставок;
* требования к источникам энергии и их доступность;
* требования к подготовке производства;
* возможности совершенствования технологии производства;
* требования к контролю качества на всех этапах производства продукции.

Требования к квалификации и наличие необходимого персонала:

* административный персонал;
* инженерно-технический персонал;
* производственный персонал;
* условия оплаты и стимулирования;
* условия труда;
* структура и состав подразделений;
* обучение персонала;
* предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия.

План производства и расчет выпуска продукции очень важен, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности бизнес-плана. Необходимо четко разделять производственные факторы, которые в количественном выражении изменяются пропорционально объему производства, и факторы, которые не будут изменяться в зависимости от изменения объема производства.

Покупка (реконструкция) производственного предприятия. Если для производственного процесса предполагается использование существующих зданий, то следует принимать во внимание следующее:



* общее состояние площадки, на которой расположено здание;
* общее состояние ремонтных работ;
* планировка (демонтаж существующих стен, сооружение новых);
* требования к работам по сносу сооружений и вывоз строительного мусора;
* наличие необходимого места для хранения и технического обслуживания;
* условия для проводки электричества;
* состояние канализационной системы;
* модификации с целью удовлетворения гигиеническим требованиям;
* наличие офиса и/или места для размещения лаборатории и их состояние;
* помещения для персонала (столовая, комната для хранения вещей с индивидуальными запирающимися шкафчиками и т.д.);
* место для парковки;
* подъездные дороги;

Физические капитальные вложения:

* предварительное техническое изучение;
* затраты на производственные линии;
* затраты на вспомогательное;
* затраты на доставку (упаковка, упаковочные корзины, таможня, фрахт, страхование отправки, и т.д.);
* сборка и установка на площадке;
* ввод предприятия в эксплуатацию и приемка комиссией;
* специальное обучение операторов;
* последующее обслуживание: доводка и точная настройка аппаратуры;
* хранение запасных частей и специальные инструменты для технического обслуживания;
* заинтересованность в финансировании, осуществленном поставщиками;
* заинтересованность в авансовых платежах поставщикам;
* платежи в валюте.

Все материалы и производственные мощности, необходимые для реализации проекта, должны быть описаны и представлены в количественном и стоимостной выражении.

В разделе бизнес-плана, связанном с описанием продуктов или услуг, следует охарактеризовать технологию производства и определить требования к его организации. Новое производство связано с привлечением инвестиций для приобретения современного оборудования, реконструкции производственного помещения под новую технологию и другими затратами, предшествующими выпуску продукции. При подготовке раздела "Технологический процесс" бизнес-плана следует обратить внимание на следующие вопросы:

* требования к организации производства;
* состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, покупка). Лизинг оборудования;
* поставщики сырья и материалов (название, условия поставок) и ориентировочные цены;
* альтернативные источники снабжения сырьем и материалами;
* численность работающих и затраты на оплату труда;
* стоимость производственных основных фондов;
* форма амортизации (простая, ускоренная). Норма амортизационных отчислений. Основание для применения нормы ускоренной амортизации;
* стоимость строительства, структура капитальных вложений, предусмотренная в проектно-сметной документации и сметно-финансовом расчете, в том числе строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты;
* обеспечение экологической и технической безопасности.

### 3.3 Организационный план

Организационный план содержит два основных направления:

* пять направлений работы с персоналом;
* формирование графика выполнения работ.

1. Организационный план включает 5 направлений работы с персоналом:

1. поощрения (продвижение по службе, различные вознаграждения),
2. целевые показатели (разрабатывается система показателей, по которым можно судить о выполнении плана),
3. критерии отбора кандидатов на руководящие должности,
4. обучение (здесь отражаются виды и системы повышения квалификации сотрудников с отрывом и без отрыва от производства),
5. указывается организационная структура предприятия.

Организационная структура – это состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Элементы организационной структуры:

* самостоятельное структурное подразделение - административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
* звено управления - одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
* управляющая ячейка - отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

В теории менеджмента выделяют следующие основные виды организационных структур:

* линейная;
* функциональная;
* линейно-функциональная;
* штабная;
* дивизионная;
* матричная.

2. График реализации проекта - необходимая часть бизнес-плана, показывающая профессионализм управленческой команды и ее готовность к реализации проекта, позволяет контролировать важнейшие работы и ключевые события реализации проекта, предусмотреть возможные сбои и уменьшить риски.

В графике реализации проекта указываются все этапы работ от составления технических заданий до завершения его реализации (на срок действия бизнес-плана). Целесообразно указывать сроки различных этапов в месяцах с начала первого месяца реализации проекта. Особое значение имеет объективно установленная продолжительность каждой работы, а также их взаимосвязь. Следует обратить внимание на то, что сроки различных работ зависят от многих причин, среди которых можно выделить следующие:

* собственное время, необходимое для выполнения конкретной работы;
* ограничения, накладываемые требованиями взаимосвязи данной работы со сроками начала или окончания других работ проекта;
* объективными ограничениями, не связанными с проектом (климатические, сезонные и т.п.)

Одним из аналитических инструментов планирования и расписаний является метод критического пути (МКП).

### 3.4 Финансовый план

В соответствии с этой инструкцией ОАО «Гипросвязь» на основании исходных данных заполняется ряд форм. Финансовый раздел бизнес-плана может содержать и иные формы, но они должны позволить оценить движение денежных средств, показать формирование чистой прибыли и определить основные показатели эффективности проекта.

**Расчеты начинаются с определения** доходов от предоставляемых услуг, которые называются тарифными доходами или доходами от основной деятельности.

Информация об объемах услуг и доходах от основной деятельности представляется в следующей форме:

Форма 1 - Объемы услуг и доходы от основной деятельности

| Наименование показателей | Год | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| Объемы услуг (товара) |  |  |  |  |  |
| Наименование i-услуги/товара |  |  |  |  |  |
| прирост за год |  |  |  |  |  |
| годовой выход |  |  |  |  |  |
| Доходы от основной деятельности, ден.ед. |  |  |  |  |  |
| по i-услуге/товару |  |  |  |  |  |
| прирост за год |  |  |  |  |  |
| годовой выход |  |  |  |  |  |
| Доходы от основной деятельности, ВСЕГО |  |  |  |  |  |
| прирост за год |  |  |  |  |  |
| годовой выход |  |  |  |  |  |

Прирост за год определяется на основании установленных уровней освоения проектной мощности. **Годовой выход** учитывает нарастание освоенной мощности по годам, т.е. годовой выход за второй год суммирует годовой выход предыдущего года и прирост второго года.

Форма 2 - Объема ввода мощностей и капитальные вложения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Год | | | | |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. Вводы мощностей |  |  |  |  |  |
| 2. Капитальные вложения, ден. ед. |  |  |  |  |  |
| в т.ч. переходящие ОПФ на баланс предприятия |  |  |  |  |  |
| 3. Капитальные вложения (с НДС), ден. ед. |  |  |  |  |  |

Объем ввода мощностей должен соответствовать плану технического развития организации связи. Объемы капитальных вложений проставляются в соответствии со сметным расчетом, включающим стоимость оборудования, строительно-монтажные работы и т.д.

Объемы капитальных вложений, переходящие в производственные фонды на баланс предприятия определяются следующим образом



где КВ перех.на баланс – капитальные вложения, переходящие в производственные фонды на баланс предприятия;

КВ – общие капитальные вложения;

Iперех – коэффициент, определяющий величину капитальных вложений, переходящих в основные фонды.

Другая часть капитальных вложений соответствует передаче производственных фондов на баланс другим предприятиям*.*

Форма 3 - Счет прибылей и убытков

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Год | | | | |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. Доходы от основной деятельности |  |  |  |  |  |
| 2. Эксплуатационные расходы |  |  |  |  |  |
| 3. Прибыль от реализации  (п.1 – п.2) |  |  |  |  |  |
| 4. Прочие операционные и внереализационные расходы |  |  |  |  |  |
| 5. Прибыль до налогообложения (п.3-п.4) |  |  |  |  |  |
| 6 Налогооблагаемая прибыль  (п.5- льготы по налогу) |  |  |  |  |  |
| 7. Налог на прибыль |  |  |  |  |  |
| 8. Чистая прибыль (п.5-п.7) |  |  |  |  |  |
| 9 Прочие отвлеченные средства из чистой прибыли |  |  |  |  |  |
| 10 Нераспределенная прибыль  (п.8-п.9) |  |  |  |  |  |
| 11 То же, нарастающим  итогом |  |  |  |  |  |

К **прочим операционным расходам** относятся платежи по налогу на имущество (2,2%).

**Внереализационныерасходы**, вычитаемые при определении прибыли отчетного периода, включают убытки от списания безнадежных долгов, отрицательные курсовые разницы по операциям с валютой.

**Налогооблагаемая прибыль** отражает ту часть прибыли, с которой взимается в соответствии с законодательством РФ налог на прибыль (20%).

**Чистая прибыль** характеризует прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после платежей в бюджет. Она определяется путем исключения из прибыли налога на прибыль.

С целью определения инвестиционных возможностей предприятия в реализации проекта составляется **финансовый план-график**.

Форма 4 - Финансовый план-график

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Год | | | | |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. Производственная программа (ввод мощностей по проекту) |  |  |  |  |  |
| 2. Освоение мощности |  |  |  |  |  |
| 3. Инвестиции  3.1 Капитальные вложения (с НДС)  3.2 Приток оборотных средств  3.3 Другие инвестиции  3.4 Амортизация  3.5 Итого |  |  |  |  |  |
| 4. Источники покрытия инвестиций  4.1 Собственные источники на начало реализации проекта  4.2 Кредиты  4.3 Нераспределенная прибыль, направляемая на развитие производства  4.4 Прочие источники  4.5 Итого |  |  |  |  |  |
| 5. Обслуживание долга   * 1. Выплаты по кредиту   2. Проценты за кредит   3. Лизинговые платежи |  |  |  |  |  |

Форма 5 составляется для сопоставления притоков и оттоков денежных средств по годам проектного периода и определения размера чистого денежного потока (т.е. сальдо притоков и оттоков средств).

Форма 5 - Движение денежных средств

| Наименование показателей | Год | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. **Приток средств** |  |  |  |  |  |
| 1.1. Доходы от основной деятельности |  |  |  |  |  |
| 1.2. Собственные средства на начало реализации проекта |  |  |  |  |  |
| 1.3. Кредиты |  |  |  |  |  |
| Итого по притоку средств |  |  |  |  |  |
| 2. **Отток средств** |  |  |  |  |  |
| 2.1. Капитальные затраты (с НДС) |  |  |  |  |  |
| 2.2. Оборотные средства |  |  |  |  |  |
| 2.3. Эксплуатационные расходы (без амортизации) |  |  |  |  |  |
| 2.4. Выплаты по кредиту |  |  |  |  |  |
| 2.5. Проценты по кредиту |  |  |  |  |  |
| 2.6. Налоги: |  |  |  |  |  |
| - налог на прибыль |  |  |  |  |  |
| - прочие выплаты из прибыли |  |  |  |  |  |
| 2.7. Выплаты дивидендов |  |  |  |  |  |
| Итого по оттоку средств |  |  |  |  |  |
| 3. **Сальдо притоков и оттоков** |  |  |  |  |  |
| 3.1 То же, нарастающим итогом |  |  |  |  |  |

Далее выполняется анализ эффективности проекта на основе чистой текущей стоимости.

Форма 6 - Эффективность инвестиционного проекта на основе NPV

| Наименование показателей | Год | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. Приток средств |  |  |  |  |  |
| 1.1. Доходы от основной деятельности |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |
| 2. Отток средств |  |  |  |  |  |
| 2.1. Общие инвестиции |  |  |  |  |  |
| 2.2. Эксплуатационные расходы (без амортизации) |  |  |  |  |  |
| 2.3. Проценты за кредит |  |  |  |  |  |
| 2.4 Уплаченные налоги из прибыли |  |  |  |  |  |
| 2.5. Дивиденды |  |  |  |  |  |
| 2.5. Прочие отвлечения средств из прибыли |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |
| 3. Чистый поток денежных средств (п. 1–п. 2) |  |  |  |  |  |
| 4. То же, нарастающим итогом |  |  |  |  |  |
| 5. Коэффициент дисконтирования |  |  |  |  |  |
| 6. Чистый дисконтированный поток денежных средств (п. 3 х п. 5) |  |  |  |  |  |
| 7. То же, нарастающим итогом |  |  |  |  |  |

**Основными показателями**, характеризующими экономическую эффективность инвестиций, являются:

* Чистая текущая стоимость (NPV);
* Индекс доходности (РI);
* Внутренняя норма доходности (IRR);
* Срок окупаемости инвестиций (DPBP).

**Чистая текущая стоимость** рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков поступлений и выплат, производимых в процессе реализации проекта за весь инвестиционный период.

,

где NPV (Net Present Value) - чистая текущая стоимость;

СIFt (Cash Input Flow) - поступления денежных средств на *t-*ом шаге

расчета, образующие входной денежный поток;

COFt (Cash Output Flow) *-* выплаты денежных средств *t-*ом шаге расчета,

образующие выходной денежный поток;

R- норма дисконта;

Т - продолжительность инвестиционного периода.

Положительное значение NPV свидетельствует о целесообразности принятия решения о финансировании проекта. При сравнении альтернативных проектов предпочтение отдается проекту с большей величиной этого показателя.

Если инвестиции в проект производятся единовременно, то формула может быть представлена следующим образом:

,

где  - чистый денежный поток на t-ом шаге расчета (разность входного

(СIFt) и выходного (COFt) денежных потоков);

 - единовременные инвестиции в проект.

NPV – это абсолютный показатель.

**Индекс доходности** (PI - Profitability Index) является относительным показателем. Определяется отношение дисконтированных денежных потоков поступлений и выплат в течение инвестиционного периода:

.

Если PI >1, проект считается экономически эффекти­вным, если PI <1, то проект неэффективен.

Характеризует уровень дохода на единицу затрат. Чем выше отдача каждого рубля, вложенного в проект, тем больше значение этого показателя.

При равных значениях NPV индекс доходности дает основание выбрать проект, имеющий наибольшее его значение.

**Внутренняя норма доходности (IRR)** - это ставка дисконтирования *(R)*, при которой величина входного и выходного дисконтированных денежных потоков равны. Рассчитывается по формуле:

**.

Для оценки проекта по критерию IRR сравнивают внутреннюю норму доходности ИП с требуемой инвестором нормой прибыли, которую называют ставкой отсечения или пороговой ставкой. Ставка отсечения устанавливается инвестором исходя из целей, которые он ставит перед собой.

Если IRR < пороговой ставки, то проект отвергается, в противном случае – принимается. При сравнении нескольких альтернативных проектов лучшим является проект с наибольшим значением IRR.

К недостаткам критерия IRR следует отнести то, что он применим только к **регулярным ИП** (- проект, последовательность денежных потоков которого характеризуются не более одной сменой знака). Это означает, что знаки денежных потоков образуют последовательность типа « - - - + + + » или « + + + - - - ». Если инвестиционный проект не является регулярным, то применение критерия внутренней нормы доходности затруднено.

**Дисконтированный срок окупаемости** (DPBP - discounted payback period) – это периода времени *(t)*, который понадобится для возврата инвестированного капитала.

Расчет дисконтированного срока окупаемости производится из следующего выражения:

**,

где ** - момент времени, в котором чистая текущая стоимость имеет

отрицательное значение ();

** - момент времени, в котором чистая текущая стоимость имеет

положительное значение ().

1. Назовите основные разделы бизнес-плана

2. Как Вы считаете, почему именно эти разделы считаются основными?

3. Перечислите показатели эффективности инвестиционного проекта

4. Чем отличаются показатели эффективности деятельности организации от эффективности инвестиционного проекта?

5. Что такое дисконтирование?

6. Какие факторы учитывается норма дисконта?

7. Что показывает внутренняя норма доходности?

8. Что такое организационная структура? Какие виды структур бывают?

9. Какую информацию должен содержать производственный план?

10. Какая форма позволяет приблизительно определить период окупаемости без расчета по формуле?

# Модуль 4. Применение компьютерных программ в бизнес-планировании

К средствам, обеспечивающим процесс планирования относятся методическое, техническое и программное обеспечение.

В качестве методического обеспечения процесса планирования выступают различные рекомендательные документы и методики по выполнению плановых расчетов. Они, как правило, имеют рекомендательный характер и отраслевую привязку.

В частности, в отрасли связи существует такая методика по бизнес-планированию. Она регламентирует формы таблиц и порядок выполнения расчетов. «Инструкция по расчету основных технико-экономических и финансовых показателей и заполнению форм-таблиц бизнес-плана на стадии проектирования для предприятий связи». Данная инструкция была разработана ОАО «Гипросвязь».

Техническое обеспечение процесса планирования – это компьютеры и другая оргтехника.

Программное обеспечение – это специальные программы, позволяющие существенно упростить процесс выполнения расчетов, исключить возможность возникновения случайных ошибок и, в конечном итоге, повысить эффективность деятельности компании.

В области бизнес-планирования имеется достаточно большое количество программ, наиболее популярными являются:Пакет COMFAR, Project Expert, Пакет АЛЬТ-ИНВЕСТ.

В основе работы программ инвестиционного анализа лежит построение финансовой модели компании, получение в этой модели полного набора отчетности и проведение финансового анализа на базе этой отчетности. В качестве исходных данных модели задается несколько групп информации:

* информация о текущем состоянии компании (баланс, запасы);
* описание требуемых инвестиций;
* характеристики производственно-сбытовой деятельности;
* источники и условия финансирования проекта;
* принципы распределения доходов (выплаты из прибыли, дивиденды):
* прогноз экономического окружения (инфляция, налоги, курсы валют).

По результатам расчетов всей системы строится баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении средств для всего периода реализации проекта (расчет и отображение итогов ведется с шагом от месяца до года). На основе этих и некоторых дополнительных результатов проводится финансовый анализ деятельности предприятия в рамках проекта. Методы анализа в каждой системе свои, но есть и обязательный минимальный набор:

* показатели эффективности проекта: внутренняя норма доходности (IRR), чистый дисконтированный доход (NРV) и индекс прибыльности (РI);
* показатели ликвидности, устойчивости, прибыльности и оборачиваемости (около 20 - 30 различных коэффициентов).

**1. Project Expert** - является разработкой компании «Pro-Invest Consulting».

Предназначена для создания финансовой модели нового или действующего предприятия независимо от его отраслевой принадлежности и масштабов. Данная программа позволяет подготовить бизнес-план международного образца (в соответствии с рекомендациями UNIDO).

Позволяет разработать детальный финансовый план и определить потребность в финансовых ресурсах на перспективу, разработать план развития предприятия. Программа позволяет разрабатывать и анализировать проекты сроком до 50 лет, обеспечивая шаг расчета по дням. Предусмотрена возможность учета рабочих и нерабочих дней, доступен просмотр финансовых показателей по месяцам на весь период проекта.

Рассмотрим подробнее особенности системы Ргоjесt Ехрегt:

* используются международные стандарты подготовки документов. Это проявляется и в финансовых разделах, и в возможности формирования отчетов на английском языке (система содержит перевод всех своих стандартных отчетов, а при установке переводчика Stуlus интегрируется с ним, позволяя автоматически переводить весь текст финансового плана). Есть варианты программы на английском, немецком, польском, чешском и других языках;
* наличие сервисов: поддержка различных форматов отчетности (МS Word, HTML), встраиваемых модулей расширения, контроль за промежуточными результатами расчетов, интеграция с системой Интернет;
* множество средств, позволяющих вмешаться в стандартный ход расчетов: настройка методов учета, графиков платежей;
* имеется встроенная система управления проектами и контроля за финансовыми и временными рассогласованиями;
* модуль "Инвестиционный план" позволяет составлять сетевой график проекта (календарный инвестиционный план) с описанием этапов работ, их взаимосвязей, характеристик формируемых активов;
* имеется возможность автоматического подбора схемы кредитования;
* модуль "Анализ чувствительности" позволяет проводить сравнительный анализ влияния различных исходных параметров на эффективность проекта;
* имеется специальный модуль статистического анализа, выполняющий оценку устойчивости проекта при воздействии комплекса случайных факторов (метод Монте-Карло);
* благодаря специальному блоку контроля процесса реализации проекта, на основе введенной актуализированной информации и плана, формируется отчет о рассогласовании плановых и фактических данных, который может быть использован в процессе управления проектом;
* имеется возможность анализа эффективности деятельности компании в разрезе отдельных подразделений и продуктов;
* программа позволяет проводить не только анализ инвестиционного проекта, но и формировать детальную финансовую модель предприятия и разрабатывать планы его развития;
* на базе Project Expert реализованы комплексные отраслевые, региональные и ведомственные системы анализа, отбора, мониторинга и контроля инвестиционных проектов;
* учитываются лизинговые договоры;
* возможность представления результатов с различной степенью агрегирования;
* возможность моделирования внутрифирменных продуктов;
* рассчитывается себестоимость по отдельным продуктам;
* рассчитывается оборотный капитал в том периоде, в котором происходит оплата;
* закрытость программы обеспечивает гарантию от методических ошибок и преднамеренных подтасовок, полного соответствия полученных результатов введенным исходным данным;
* отчет может быть сформирован на русском или одном из нескольких европейских языков;
* автоматическая передача отчетов в MS Word, копирование итоговых таблиц в MS Excel и другие электронные таблицы;
* импорт/экспорт календарного плана проекта в системы планирования и управления проектами MS Project, Primavera Project Planner, Primavera SureTrack;
* импорт исходных данных (стартового баланса компании и плана сбыта) из других программ фирмы: из системы финансового анализа Audit Expert и программы разработки стратегического плана маркетинга Marketing Expert. Экспорт/импорт проекта в полном объеме во внешние базы данных с помощью модуля Pexchang (модификация PIC Holding).

**2. Пакет COMFAR** (Computer model for reporting) – компьютерная модель для анализа выполнимости и создания отчетов

Первая версия была создана еще в 1983 году. Разумеется, с тех пор она изменилась неузнаваемо хотя бы потому, что сменилось несколько поколений операционных систем.

Серьезная моделирующая система, имитирующая денежные потоки с возможностью оценки эффективности и большим количеством разнообразных графиков. Главным преимуществом системы является реализация общепризнанной методики ЮНИДО — Организации Объединенных Наций по промышленному развитию.

Эта методика гарантирует специалисту понимание его бизнес-плана западными финансистами. Она подсказывает, какие пункты и как должны быть освещены, каким вопросам уделить больше внимания, каким меньше, какие проводить расчеты и даже какие нужны иллюстрации и сколько. Составлять бизнес-план по ЮНИДО можно для любой отрасли и сферы деятельности

Универсальность методики — это ее сильная сторона. Ее недостатком является то, что не учитываются специфические особенности отдельных видов предпринимательской деятельности. Таким образом, многие возможности проекта оказываются ограничены.

**Пакет АЛЬТ-ИНВЕСТ**

Пакет «Альт-Инвест» создан исследовательско-консультативной фирмой АЛЬТ. Он представляет собой комплекс взаимосвязанных электронных таблиц в среде MS Excel. Это позволяет эксперту изучить все расчетные формулы, проследить логику формирования результатов из исходных данных, свободно ориентироваться в методике и расчетных таблицах.

Особенности программ «Альт» следующие:

* имеется расширенный блок для оценки потребности проекта во внешнем финансировании и построении графиков привлечения и возврата кредитов (с выбором различных типов кредита и моделированием различных способов погашения долга и процентов);
* проводится расширенный анализ кредитоспособности проекта, т.е. зависимости результатов расчета от изменения условий кредитования;
* имеется расширенный анализ чувствительности проекта к изменению входных параметров (проводится однопараметрический и двухпараметрический анализы чувствительности);
* Имеется возможность оформлять расчеты в виде форм, утвержденных "Инструкцией о порядке разработки, согласования, утверждения и составе проектной документации на строительство предприятий, зданий и сооружений" (СНиП 11-01-95);
* на основе программы "Альт-Инвест" разработаны различные отраслевые и региональные версии;
* учитываются лизинговые договоры;
* рассчитываются параметры инвестиционного проекта на приращениях;
* в результате открытости программы предоставляется возможность свободно ориентироваться в методике расчетов, адаптация под конкретные запросы пользователя осуществляется путем создания собственных форм исходных данных и алгоритмов расчетов, а именно: результаты расчетов формируются в виде таблиц и диаграмм;
* отчет может быть сформирован на русском или английском языках, начиная с версии MS Excel 97 возможность конвертации данных в формат HTML;
* возможность прямой публикации данных в интернет. Достоинства "Альт-Инвест" - простота и ясность структуры конечного документа.

В последние годы на рынке прикладного ПО появилось достаточно большое количество аналогичных разработок (реализованных в среде MS Excel). Для того, чтобы выбрать наиболее подходящий продукт необходимо оценить возможности каждой из них. Для начала познакомиться с демонстрационной версией, а затем уже приобретать и лицензионную версию. Весьма похожим инструментом является программа «Мастерская бизнес-планирования».

Для сетевого планирования и управления реализацией проекта могут быть использованы системы «Microsoft Project», «Time line». Они позволяют:

* разработать сетевой график,
* календарный план реализации проекта,
* отслеживать уровень загрузки ресурсов,
* проводить оптимизацию.

Это наиболее известные программные продукты, позволяющие автоматизировать плановую работу на предприятии.

Помимо указанных ППП существуют и также корпоративные информационные системы (например, «Галактика»). Это разработка российско-белорусской одноименной корпорации. Ее отличительной особенностью является комплексность, т.е. она предназначена для автоматизации всех функций управления предприятием, в т.ч.:

* финансовое планирование,
* управление кадрами,
* бухгалтерский учет,
* оперативное управление и т.д.

1. Какой программный пакет является наиболее комплексным?

2. Какие программы используются для сетевого планирования?

3. Дайте характеристику пакету «Альт-Инвест» и COMFAR