

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ГОУ ВПО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой «Экономики и  
менеджмента организации»  
\_\_\_\_\_ В.З.Григорьева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 г.

## ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080502 – «Экономика и управление на предприятии  
(в машиностроении)»

Составитель: И.С.Овчаренко

Благовещенск 2007

Печатается по решению  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

*И.С.Овчаренко*

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Планирование на предприятии» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной форм обучения по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» для формирования специальных экономических знаний, она поможет студентам правильно выбрать тему курсовой работы, подобрать литературу, четко обозначить содержание работы в соответствии с имеющимися материалами, фактическими данными и другой экономической информацией.

## *ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ*

Сущность и функции планирования в управлении; понятие, задачи, основные принципы и методы планирования; плановые расчеты и показатели; система планов предприятия, их взаимосвязь; стратегическое планирование развития предприятия; планирование потенциала предприятия (научно-технического и социального развития); планирование производства и сбыта продукции; планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия; планирование издержек и результатов; финансовое планирование; организация планирования на предприятии; использование программных продуктов.

Федеральное агентство по образованию РФ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ГОУВПО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебно-научной  
работе

\_\_\_\_\_ Е.С. Астапова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2007 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**по дисциплине «Планирование на предприятии»**

для специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии

(в машиностроении)»

д/о спец. 080502

Курс - 4 семестр 8

Лекции 32 (час.)

Практические занятия 16 (час.)

Лабораторные работы 32 (час.)

Экзамен 8 семестр

Курсовой проект 8 семестр

Самостоятельная работа 80 (час.)

Всего часов 160

з/о спец. 080502

Курс 5 семестр 10

Лекции 14 (час.)

Практические занятия 10 (час.)

Экзамен 10 семестр

Курсовой проект 10 семестр

Самостоятельная работа 118 (час.)

Всего часов 160

2007 г.

Рабочая программа составлена Овчаренко И.С., старший преподаватель.

Рабочая программа составлена на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению (специальности) 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО «23» января 2006 г. протокол № 7.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по специальности 080502\_ «    » \_\_\_\_\_ 2007 г. протокол № \_

Председатель \_\_\_\_\_

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

Г.Н. Торопчина

«    » \_\_\_\_\_ 2007 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

Г.Ф. Чечета

«    » \_\_\_\_\_ 2007 г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

В.З. Григорьева

«    » \_\_\_\_\_ 2007 г.

## 1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ», ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

«Планирование на предприятии» – одна из важнейших дисциплин в учебном плане экономических специальностей. Предметом дисциплины «Планирование на предприятии» является процесс разработки планов на основе анализа внутренней и внешней среды.

Дисциплина раскрывает сущность планирования деятельности экономической организации, характеризует этапы и формы внутрифирменного планирования, а также его виды: стратегическое, оперативное, финансовое, подготовка бизнес-планов.

Цель преподавания дисциплины - дать студентам представление о содержании планирования как научной дисциплины, познакомить с ее основными понятиями, методологией и методиками расчета основных плановых показателей, а также привить навыки практического применения разнообразных технологий планирования в экономике.

**1.1 Задачи изучения дисциплины.** По завершению обучения по дисциплине студент должен:

- Овладеть знаниями общих основ внутрифирменного планирования на предприятии;
- Знать и понимать сущность основных плановых показателей, норм и нормативов;
- Изучить основные этапы внутрифирменного планирования и бизнес – планирования в частности;
- Приобрести практические навыки составления бизнес - планов предприятий различных форм собственности и организационно – правовых форм.

**1.2 Перечень дисциплин,** усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины:

- Экономика предприятия;
- Менеджмент;
- Маркетинг;
- Статистика;
- Стратегический менеджмент.

## 2 СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

### 2.1 Программа лекционного курса

#### Тема 1. Общая характеристика планирования

Научные основы планирования. Объекты и предметы планирования. Предпосылки планирования. Пределы планирования. Принципы планирования.

Степень неопределенности в планировании. Временная ориентация планирования (реактивное, инактивное, преактивное). Горизонты планирования (долгосрочное, краткосрочное, среднесрочное планирование). Стратегическое и тактическое планирование. Организация системы планирования на предприятии. Плановые показатели, нормы и нормативы.

#### Тема 2. Стратегическое планирование на предприятии.

Понятие и процесс стратегического планирования.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей предприятия и путей их достижения. Стратегическое планирование является фундаментом при подготовке всех управленческих решений, функции предприятия, мотивации и контроля.

Стратегия экономической организации – это совокупность её главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы – значит определять общие направления её деятельности.

Алгоритм стратегического планирования.

1. Формулировка миссии организации;
2. Анализ внешней среды;
3. Анализ внутренней среды;
4. Формулировка целей организации;
5. Анализ альтернатив;
6. Выбор стратегии;
7. Реализация стратегии. Исполнительский этап;
8. Оценка стратегии.

Состав и структура стратегического плана.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организаций в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организаций. В стратегический план входят глобальные программы организаций.

#### Тема 3. Планирование продаж.

Цели и задачи планирования продаж. Технология обоснования плановых решений по объему продаж. Исследование конъюнктуры.

Планирование ассортимента. Оценка конкурентоспособности. Планирование цены. Прогнозирование величины продаж.

#### **Тема 4. Планирование производства.**

Планирование производственной программы. Структура и показатели производственной программы предприятия. Методика планирования производственной программы. Планирование выполнения производственной программы. Материально-техническое обеспечение производства. Планирование труда и персонала. Планирование потребности в персонале. Планирование развития персонала. Планирование организации труда. Планирование оплаты труда. Планирование издержек. Цель и содержание планирования издержек. Разработка калькуляции единицы продукции. Смета затрат на производство.

#### **Тема 5. Планирование финансов на предприятии.**

Система финансовых планов. Основные финансовые документы экономической организации. Отчет о движении наличности. Денежные потоки. Долгосрочное финансовое планирование. Определение потребности во внешнем финансировании. Краткосрочное финансовое планирование. Гибкое бюджетирование.

#### **Тема 6. Оперативное планирование на предприятии.**

Содержание и функции оперативного планирования. Виды оперативных планов. Порядок разработки оперативных планов.

#### **Тема 7. Планирование потенциала предприятия.**

План научно-технического развития предприятия. Планирование социального развития предприятия.

#### **Тема 8. Основы бизнес – планирования на предприятии.**

Типология бизнес-планов. Технология подготовки бизнес-плана. Западные подходы к бизнес-планированию и необходимость адаптации иностранных методик к российским условиям. Структура и содержание бизнес-плана.

### **2.2 Тематика практических заданий**

#### **Тема 1. Анализ отрасли и деятельности предприятия при планировании деятельности предприятия.**

Анализ инвестиционной привлекательности отрасли, выявление основных тенденций роста отрасли. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Кейс «Нефмаш».

##### **«НЕФМАШ»**

Группа консультантов по управлению была приглашена руководством машиностроительного предприятия «Нефмаш» в сентябре 1996 г. для оказания помощи в определении возможных путей развития

предприятия. Поскольку предприятие обеспечивало оборудованием нефтегазовую отрасль, консультанты не ожидали серьезных проблем в этой работе. Однако углубленное ознакомление с предприятием и отраслью показало, что они заблуждались.

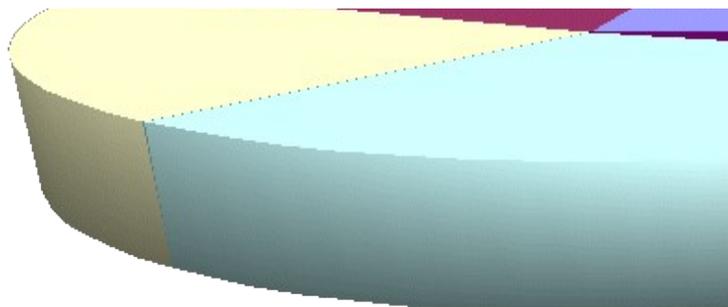
### История предприятия

«Нефмаш» было создано в 1963 г. на окраине крупного промышленного центра России для выпуска, главным образом, насосного и компрессорного оборудования для нефтяной и газовой промышленности. Позднее предприятие начало выполнять заказы для оборонной и некоторых-других отраслей. В период плановой системы хозяйствования предприятие работало устойчиво и заканчивало каждый год с хорошими показателями. Оно построило для своих сотрудников несколько домов отдыха, детский сад, школу и некоторые другие объекты социального назначения. Кроме «Нефмаша», существовало еще несколько предприятий, занимающихся аналогичной деятельностью. Четыре из них были достаточно крупными (их объемы выпуска примерно соответствовали друг другу). Остальные были небольшими и выполняли, в основном, конкретные заказы отдельных отраслей. После распада СССР одно из крупных предприятий оказалось за границами России и полностью отказалось от прежнего вида деятельности. Таким образом, в стране осталось всего четыре крупных промышленных объекта данного профиля вместе с «Нефмашем». В период перехода к рынку часть руководства предприятия была заинтересована в объявлении «Нефмаша» банкротом с целью получения своей доли собственности, причитающейся на акции. Этот конфликт был улажен, однако стоил «Нефмашу» имиджа, полугодового перерыва в деятельности, отвлечения части оборотных средств. За это время конкурирующие предприятия оттянули на себя часть бывших заказчиков завода.

*Отрасль оборудования для нефтяной и газовой промышленности.*

#### *Экономические характеристики отрасли*

Рынком для предприятия является вся Россия и часть республик бывшего СССР. Рынок этот медленно растущий, в основном за счет замены устаревшего оборудования в нефтяной и газовой промышленности. Однако рост имеет явную тенденцию к замедлению, а возможно, и переходу к падению. Большое значение приобретает непосредственная работа с потребителями, при минимуме посредников. В целом следует отметить, что формируется рынок покупателями, когда не потребитель ищет, где и у кого ему купить необходимую продукцию, а сам продавец продвигает свою продукцию. В борьбе за каждого покупателя потребителю предлагаются дополнительные услуги (такие, как техническое обслуживание изделий, замена устаревших моделей более новыми, скидки при повторных покупках). При этом на рынке существуют только четыре крупных соперника, в том числе «Нефмаш» (рис.).



**Рис. Распределение отраслевого рынка между конкурентами**

На отраслевом рынке превалирует интеграция производителей с оптовыми продавцами, практически каждое большое предприятие имеет дочерние фирмы, занимающиеся реализацией его продукции. Это выгодно предприятию, так как оно имеет за счет этого достаточно устойчивый объем реализации. Это выгодно и дочерним фирмам-посредникам, так как они получают продукцию по сниженным ценам.

Вход на рассматриваемый рынок является достаточно сложным, ибо требует создания или приобретения значительных производственных мощностей. У большинства фирм нет для этого необходимых средств, как и для продвижения новой продукции и, следовательно, для увеличения рыночной доли. При этом уже начался процесс поглощения крупными фирмами более мелких, которые в результате становятся, в основном, посредниками в реализации продукции. Продукция предприятий-конкурентов по существу идентична, однако каждое предприятие имеет какую-нибудь свою особенность. Предприятия обеспечивают небольшие устойчивые объемы продаж, но спрос на их продукцию колеблется.

Большое, даже решающее значение для данной отрасли имеет цена продукции. Продажа ее по цене выше, чем у конкурентов, возможна только по нетрадиционным схемам (по различным видам бартера). По мнению консультантов, общая прибыльность в отрасли в ближайшем будущем останется выше средней, что делает ее весьма привлекательной. Вместе с тем в долгосрочной перспективе прибыльность будет иметь тенденцию к снижению в силу общеэкономических факторов. Число по-

требителей в настоящее время достаточно велико. Невозможно провести строгой их дифференциации, но основная масса потребителей представляет интересы нескольких крупных нефтяных компаний, выполняющих их заказы.

### *Движущие силы в отрасли*

Основной движущей силой в отрасли является повышение спроса за счет замены устаревшего оборудования и освоения новых месторождений нефти и газа в России. При том, что в целом рост нефтедобычи по России падает, платежеспособные предприятия нефтегазодобычи и переработки занимаются и сейчас освоением новых месторождений. Пока этот процесс не получил достаточно ярко выраженного развития и речь идет у большинства предприятий только об уменьшении темпов падения объемов производства. Ввиду этого рост спроса может внезапно прекратиться или превратиться в его падение. В долгосрочной перспективе, вероятно, будет наблюдаться стабильное увеличение спроса, однако пока неясно, когда это произойдет.

Кроме того, будет, вероятно, наблюдаться увеличение интереса потребителей к новым образцам техники, имеющим какие-то уникальные возможности. Скорее всего, в качестве новых образцов будут выступать заимствованные у зарубежных фирм аналоги продукции, выпуск которых может быть освоен крупнейшими производителями в отрасли.

Большое значение будет иметь и государственная политика в развитии рассматриваемой отрасли и связанных с ней отраслей. Практически каждый закон или подзаконный акт может повлечь за собой их развитие в любом, даже самом неожиданном направлении.

В будущем в отрасли может наблюдаться следующая картина: возрастет роль крупных заказов, за которые будут бороться крупнейшие конкуренты. При этом предоплата станет уже невозможна. «Кусок нефтяного пирога» будет всегда достаточно лакомым, поэтому конкуренция в отрасли неизбежно ужесточится, сделает практически невозможным вход в нее из-за разнообразных барьеров. Ценовое соперничество займет основное место, хотя уже имеется тенденция к повышению требований и к качеству со стороны потребителей. Возможно усиление конкуренции с зарубежными производителями. Кроме того, при усилении фискальных претензий государства в отношении нефтедобытчиков и нефтепереработчиков у них может произойти резкий обвал платежеспособного спроса.

#### Конкуренция в отрасли

В целом об отрасли можно сказать следующее. Число конкурентов будет постепенно уменьшаться, однако мощь оставшихся будет увеличиваться. Это будет происходить как из-за повышения опыта победителей, так из-за того, что производственные мощности и клиентура «проигравших» будут скупаться теми, кто останется. В конечном счете рынок, скорее всего, будет контролироваться

олигополистическим союзом 3-4 крупнейших фирм (может быть, из числа тех, кто доминирует уже сейчас).

#### *Конкуренция среди существующих фирм*

В настоящее время наметилась тенденция к усилению конкуренции среди существующих фирм. Руководство предприятий-соперников понимает, что наступит момент, когда предложение будет превышать спрос. В связи с этим уже сейчас начинается достаточно жесткая борьба за потребителей и за установление прочных долговременных связей. В настоящий момент положение конкурентов на рынке примерно равное, каждая из конкурирующих фирм имеет определенный круг потребителей, у каждой из фирм налажены свои каналы сбыта продукции, доли рынка каждого из конкурентов примерно равны между собой. Речь идет о конкуренции крупных предприятий, так как небольшие фирмы не могут сравниться с ними ни по количеству производимой продукции, ни по доле рынка. На рынке обозначилась тенденция к ценовым войнам, так как сейчас цена является доминирующим фактором и ее снижение дает предприятию неплохое конкурентное преимущество.

#### *Конкуренция в связи с входом в отрасль новых фирм*

Вход в отрасль новых фирм возможен, но достаточно труден. Связано это с тем, что оборудование, производимое предприятиями отрасли, требует наличия определенных основных фондов, приобретение же этих фондов требует вложения значительных средств. Поэтому вход в отрасль новых фирм может быть, скорее всего связан с уходом из нее старых, с тем, чтобы их оборудование покупалось новыми по остаточной стоимости. Однако ни одна из присутствующих сейчас в отрасли крупных фирм не пойдет на такой шаг хотя бы из-за того, что ей придется продавать за бесценок оборудование, которое можно использовать для производства конкурентоспособной и пользующейся спросом продукции.

#### *Особенности поставщиков сырья и комплектующих*

Поставщики заинтересованы в продаже своей продукции крупными партиями, а также в установлении долговременных торговых связей, вплоть до интеграции с производителями оборудования, что принесет выгоду и тем и другим.

#### **Особенности покупателей**

У покупателей зачастую нет денежных средств для расплаты за поставляемую продукцию. Это, однако, не означает абсолютной неплатежеспособности спроса: покупатели готовы оплачивать поставляемое оборудование своими товарами или другой продукцией, которая у них в избытке. То есть, возможны поставки за оборудование различных видов нефтепродуктов или сырой нефти, расплата казначейскими обязательствами, векселями и т.п. При этом покупатели предпочитают отечественную продукцию импортной только потому, что импортная

продукция намного дороже. Хотя цена и является доминирующим фактором, но при работе по бартерным схемам предприятие может продавать продукцию и по цене выше, чем у конкурентов. Затем оно будет вынуждено само реализовывать «дорогую» продукцию, доставшуюся ему по бартеру. В целом можно отметить, что давление покупательского спроса в данной отрасли достаточно велико из-за наличия возможностей избыточного предложения у большинства из конкурентов.

### *Стратегические позиции конкурентов*

Конкуренты в отрасли во многом имеют те же проблемы, что и «Нефмаш». Их можно разделить на две неравные группы: крупные предприятия, поставляющие большие объемы продукции, имеющие достаточные производственные мощности и делящие основных потребителей между собой, и небольшие предприятия, в основном, работающие по разовым заказам, либо выступающие в роли поставщиков запасных частей.

Консультанты смогли получить из разных источников следующую информацию о конкурентах «Нефмаша».

#### Конкурент 1

В последнее время он перешел на выпуск новой, улучшенной модели насосной установки (повысилась ее долговечность и надежность отдельных узлов). Это могло бы вызвать рост продаж, однако при повышении долговечности и надежности изделий выросла и их себестоимость, что привело к повышению цены продукции до 53 млн. руб. за одну установку. В результате потребителями продукции 1-го конкурента были высказаны претензии, и было заявлено, что новая цена не адекватна повышению качества. Объем продаж несколько упал, однако основные крупные потребители остались партнерами конкурента 1, так как их вполне удовлетворили предоставляемые им услуги по транспортировке продукции и ее техническому обслуживанию, стоимость которых лишь немного выше, чем у завода «Нефмаш».

Следует отметить, что конкурент 1, как и другие крупные предприятия отрасли, не смог быстро наладить выпуск компрессорных установок новой модели. Этот вид продукции первыми освоили небольшие организации, сумевшие быстро перепрофилировать производство. Ими была отвоевана небольшая часть потребителей у конкурента 1. Но благодаря хорошей репутации основная часть потребителей все же осталась верна ему. Следует сказать, что это заслуга, в основном, не самого производителя, а его дочерних предприятий — посредников в продаже оборудования. Однако даже это не заставило конкурента 1 начать вкладывать средства в развитие собственной дилерской сети. Предприятие удовлетворилось существующим положением и существующими торговыми связями. Производственные мощности конкурента 1 на сегодняшний день загружены примерно на 50 %. Ему удалось сохранить неплохую структуру активов, у него вполне достаточно собственных средств для финансирования текущей

деятельности, при условии, что эта деятельность не потребует непредвиденных затрат и вложений в обновление производства.

### Конкурент 2

В прошедшем году предприятие получило немало нареканий на качество продукции, что привело к некоторому снижению объема продаж. Вместе с тем удалось снизить себестоимость выпускаемой продукции и ее средняя цена была самой низкой среди предлагаемых — 50 млн. руб. Однако невысокое качество продукции сводит на нет это преимущество. К тому же, предприятию так и не удалось наладить в числе первых производство новых моделей оборудования. По объему продаж конкурента 2 это ударило особенно сильно. Незрелость каналов распределения продукции конкурента 2 также не позволила ему воспользоваться снижением цены продукции как важным конкурентным преимуществом. Производственные мощности конкурента 2 были загружены в течение года всего лишь на 30 %. Хотя его финансовое положение и не отличается высокой стабильностью и предприятие имеет задолженность перед государством и перед поставщиками, у него имеются средства для проведения маркетинговых мероприятий, способствующих улучшению реализации продукции.

### Конкурент 3

Потребители хорошо отзываются о продукции этого предприятия. Цена его продукции оставалась неизменно в течение года на уровне 52 млн. руб. Если бы предприятие имело собственные удобные подъездные пути и смогло обеспечить транспортировку своей продукции по приемлемым для потребителей ценам, то за счет качества и цены оно смогло бы занять на рынке доминирующее положение. Однако наличие транспортной службы не говорит о ее эффективности, и в этой области предприятие не может конкурировать не только с основными конкурентами, но даже с небольшими фирмами, пользующимися, в основном, долгосрочно арендуемыми транспортными средствами. Кроме того, фирмы, через которые конкурент 3 раньше поставлял свою продукцию, чрезмерно завышали ее цену, что побудило руководство организации отказаться от их услуг. В следующем году предприятие начинает самостоятельно продавать свою продукцию, тем более что у него есть финансовые средства для организации эффективной сбытовой службы. Производственные мощности фирмы были загружены на 60 % и она имела наибольший совокупный объем продаж среди всех конкурирующих на этом рынке фирм. Это было обеспечено, в основном, благодаря хорошей репутации фирмы и оптимальному соотношению качества и цены ее продукции.

### *Общая характеристика небольших предприятий, конкурирующих с «Нефмашем»*

Ввиду того, что число этих фирм достаточно велико и они похожи друг на друга, для их характеристики консультанты использовали усредненные показатели. По качеству продукции эти фирмы сильно

отстают от «больших» организаций, так как они, в основном, пользуются изношенным оборудованием и не проводят комплексного контроля качества продукции (требующего больших затрат и специального оборудования). Из-за большой индивидуальности заказов, выполняемых этими фирмами, цена выпускаемой ими продукции также высока и доходит до 55 млн. руб. за единицу продукции. При этом у некоторых из них неплохая транспортная база. Мелкосерийность, а часто и единичность производства, позволяют им быстро реагировать на требования рынка, однако новую продукцию они часто выпускают с достаточно низким качеством. Соответственно, у этих фирм невысокая репутация, негативно отражающаяся на объемах продаж. Что касается производственных мощностей, то они не только крайне изношены, но и не приспособлены для размещения крупных заказов. Вследствие своих небольших размеров эти фирмы работают со своими потребителями практически всегда напрямую, без посредников, причем используют, в основном, стандартные схемы работы (для них поставка оборудования по различным бартерным схемам затруднена из-за необходимости постоянного оборота денежных средств). Финансовые возможности этих фирм зачастую достаточно неплохие, однако основные доходы они получают чаще всего от других видов деятельности.

*Таблица 1*

**Сводная характеристика конкурентов**

Конкуренты	Цена, млн. руб.	Качество	Географическое покрытие	Реализационная политика	Степень вертикальной интеграции
"НЕФМАШ"	4	5 Высокое	Россия	Через дочерние реализующие подразделения	Частичная
1	3	5 Выше среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Частичная
2	0	5 Ниже среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Отсутствует
3	2	5 Высокое	Россия	При минимуме посредников	Частичная
остальные	5	5 Ниже среднего	район, область	Напрямую, работа непосредственно с потребителем	Отсутствует

**Производство**

Продукция завода стандартизирована, при этом возможно ее изготовление на заказ, но только большими партиями, иначе переориентация производства себя не окупает. Выпуск продукции в настоящее время упал до 200 единиц в месяц, тогда как в лучшие времена доходил до 800 единиц (при этом производственные мощности завода

были загружены на 80 %). Основные заказчики завода недовольны высокой ценой продукции. Средняя цена одной насосной установки достигла 54 млн. руб.

Несмотря на то, что уровень технологии и оборудования «Нефмаша» ниже уровня зарубежных аналогов, возможности использования потенциала цехов, выпускавших оборонную продукцию, позволяют ему иметь ряд конкурентных преимуществ.

Серьезные недостатки консультанты обнаружили в планировании себестоимости, учете и анализе затрат (подразделения, которые в период плановой экономики занимались этим, были ликвидированы). Кроме того, на «Нефмаше» имелись, в момент обследования, большие объемы незавершенного производства, запасы сырья и комплектующих. Анализ показал, что все это стало следствием, как бартерных операций, так и неудовлетворительной системы планирований в условиях колебания спроса на изделия «Нефмаша».

Во время полугодового перерыва в основной деятельности завод получал доходы главным образом от использования своих складов, подъездных железнодорожных путей, удобных автомобильных подъездов, автотранспорта, погрузочных механизмов и собственной ремонтной базы. Эту инфраструктуру можно было использовать как для сдачи в аренду, так и для собственных транспортных нужд и транспортных нужд клиентов. Она сохранилась у предприятия и сейчас и приносит реальный доход, не требуя особых расходов на свое содержание.

На сегодняшний день сложилась следующая структура затрат на производство продукции (табл. 2).

*Таблица 2*

Структура затрат на производство одной насосной установки в млн. руб. (при объеме производства 200 шт./мес.)

Условно-переменные расходы	41
Условно-постоянные расходы	11

Таким образом, совокупные условно-постоянные затраты составляют 26400 млн. руб. в год. Значительная часть затрат складывается из расходов по содержанию объектов социальной сферы, находящихся на балансе предприятия. Вместе с тем, предприятие уделяет много внимания совершенствованию качества выпускаемой продукции, что также удорожает ее производство. Но при этом партнеры предприятия хорошо отзываются о получаемой ими технике и считают, что она приближается к мировому уровню.

Что касается объектов социальной сферы, то на прошедшем недавно общем собрании работники категорически отказались от списания их с баланса предприятия. Для работников предприятия «свои» школы и детские сады являются на сегодняшний день единственной возможностью дать достойное образование детям. Государство также

препятствует списанию с баланса предприятия объектов социальной сферы. В их число входят один детский сад, две школы, один дом отдыха в Подмоскowie (в настоящее время не функционирующий, так как нет денег для оплаты работы обслуживающего персонала), один дом отдыха в Крыму (переданный в аренду собственному дочернему предприятию и практически не приносящий дохода) и ещё несколько объектов, переоборудованных под склады, но используемых при этом крайне неэффективно из-за отсутствия удобных подъездных путей и средств для их укладки.

При таком достаточно сложном положении предприятию удастся осуществлять поставки оборудования в срок, который указан в договорах. За все время работы было только несколько случаев задержки поставок, причем половина из них произошла не по вине предприятия.

В настоящее время «Нефмаш» практически не ведет никаких новых исследований и опытных разработок: недостаток средств привел к сокращению, прежде всего сотрудников этих подразделений.

### **Финансы**

Учитывая тяжелое положение предприятия в настоящий момент и то, что оно выпускает достаточно конкурентоспособную и необходимую продукцию, государство готово предоставить беспроцентную ссуду под конкретный проект развития. В зависимости от предложенного проекта и того, насколько реальным он будет выглядеть в глазах государственных органов, размер ссуды может составить от 1 до 20 млрд. руб.

Следует учесть, что недостаток у предприятия собственных оборотных средств вынуждает его к использованию схемы расчетов, предполагающей предоплату продукции нефтепродуктами. В результате реализации их производится покупка комплектующих под производство продукции по заключенному договору. Эта схема расчетов приводит к потерям на различных этапах ее реализации и к взаимному недовольству партнеров. Кроме того, при расчетах по этой схеме предприятию приходится действовать через посредников, реализующих полученную по бартеру продукцию, а их услуги также стоят денег.

На основе анализа финансовых отчетов организации были получены данные, характеризующие ее финансовое положение на сегодняшний день (табл. 3.).

*Таблица 3*

**Основные характеристики финансового положения предприятия (млн. руб.)**

Материальные и нематериальные активы	658000
Накопленная амортизация	256000
Запасы	8000
Клиентская дебиторская задолженность	16000
Денежные средства	1000
Задолженность поставщикам	34000

Собственные средства предприятия	380000
Долгосрочные заемные средства предприятия	13000

### **Маркетинг**

На «Нефмаше» в свое время был создан отдел маркетинга — как дань моде. На него, по существу, не было возложено конкретных задач. Считалось, что для предприятий такого уровня маркетинговая деятельность не имеет практического значения, что традиционные потребители и так «не забудут» о заводе и не переменят поставщика. Соответственно, когда возникла необходимость в исследовании рынка и привлечении новых потребителей, служба маркетинга оказалась неспособной выполнить эту задачу. В результате отдел маркетинга был расформирован, а поиск потребителей фактически был возложен на руководство предприятия. Реализация продукции осуществляется практически только за счет хороших деловых старых связей руководства предприятия. Приходится зачастую идти на невыгодные для организации контракты только для того, чтобы поддержать производство продукции хотя бы на минимальном уровне.

Конкурентным преимуществом «Нефмаша» является достаточно высокое, по сегодняшним меркам, качество продукции, однако это преимущество слабо используется. Все внимание сосредоточено на продаже продукции по установленной цене. Принятая на предприятии система ценообразования (затраты плюс прибыль) не отвечает сегодняшним тенденциям (с ориентацией на спрос и конкурентный уровень цен), но является для него пока единственно возможной. Реализации продукции помогает хорошо отлаженная схема сбыта продукции через дочерние предприятия-посредники. При этом оказывается, что эффективность маркетинга определяется здесь эффективностью деятельности маркетинговых подразделений предприятий-посредников и в целом является достаточно высокой.

### **Кадровый потенциал предприятия**

Можно отметить достаточно высокую квалификацию работников производственных подразделений и сравнительно низкую — заводоуправления. Высокая отдача от производства определяется тем, что предприятие платит рабочим стабильную и привлекательную зарплату, что рабочие пользуются принадлежащими предприятию объектами социальной сферы. При том, что требования к квалификации рабочих достаточно высоки, на предприятии низкая текучесть кадров. Что касается оплаты труда управленческого персонала, то она практически не соотносится с эффективностью деятельности предприятия в целом. Следует отметить, что каждый работник предприятия имеет соответствующий пакет акций завода, однако никаких прибылей от владения этим пакетом не получает (дивиденды не выплачиваются).

### **Организация управления**

В целом по заводу управленческая структура соответствует линейно-функциональному принципу. Однако присутствуют и элементы

продуктового деления. Так, выделены в отдельные подразделения насосный и компрессорный цехи. Руководитель каждого из основных подразделений подчиняется напрямую высшему руководству.

### **Будущее «Нефмаша»**

Сегодня главной целью предприятия является увеличение объема реализации и, соответственно, доли на рынке. Руководство предприятия считает, что единственная возможность осуществить это на сегодняшний день — снизить цену на продукцию до уровня цен конкурентов. Тогда за счет более высокого качества своего изделия «Нефмаш» сможет увеличить объем реализации и занять доминирующее положение на рынке. Однако единственный реальный путь, который руководство предприятия видит для снижения цен, — списание объектов социальной сферы с баланса предприятия, сокращение числа рабочих мест. Так как все это встречает сопротивление работников предприятия, оно попадает в замкнутый круг. С одной стороны, не может снизить цену, с другой стороны, каждый день становится все труднее продавать продукцию по той цене, что установилась сейчас.

Проблема, которая в коротком резюме кажется на столько очевидной, что ее решение лежит на поверхности, на самом деле содержит в себе множество таких противоречий, подробностей и вариантов, которые и составляют суть всеобщей ситуации, сложившейся для большинства предприятий в России, а не только на «Нефмаше».

## **Тема 2. Маркетинговые исследования.**

Разработка программы проведения маркетинговых исследований. Способы проведения маркетинговых исследований. Способы и методы обработки информации, полученной в ходе проведения исследований. Выводы и рекомендации по результатам маркетинговых исследований. Кейс «Маркетинговые исследования рынка бытовых пылесосов».

### ***Кейс «Маркетинговые исследования рынка бытовых пылесосов».***

Предлагаемый кейс отражает результаты реального маркетингового исследования (в сокращенном и несколько измененном варианте), выполненного группой российских специалистов по заданию западно-европейской компании весной 1994 г. Приведенные в нем данные по ценам соответствуют покупательной способности рубля на указанный период времени. С целью актуализации стоимостных показателей рекомендуется ввести поправочный коэффициент или представить данные в виде условных денежных единиц.

В учебном процессе кейс используется в четыре этапа:

- на первом этапе учащимся дается формулировка целей и задач исследования (часть 1) и предлагается совместно разработать методику его проведения, включающую выбор объектов исследования и методов сбора информации, разработку анкет, способов обработки и интерпретации

полученных результатов и т.д.;

- на втором этапе учащиеся знакомятся с методикой исследования, предложенной в кейсе (часть 2), и сравнивают ее с разработанной ими самостоятельно, оценивают преимущества и недостатки обеих методик;

- на третьем этапе учащимся предлагается проанализировать полученные результаты исследования (часть 3) и сформулировать рекомендации по их практическому использованию;

- четвертый этап включает в себя сопоставление предложенных в кейсе выводов и рекомендаций (часть 4) с разработанными учащимися самостоятельно на третьем этапе.

Работу с кейсом рекомендуется выполнять в малых группах (4-5 человек) с последующей презентацией полученных результатов перед всей аудиторией и их коллективным обсуждением.

### **Часть 1. Постановка задачи**

Известная западно-европейская фирма, один из крупнейших в Европе производителей бытовых пылесосов, изучает возможность активного проникновения на российский рынок со своими товарами (в первую очередь, на Северо-запад России).

Рассматриваются следующие варианты выхода на рынок:

- создание собственной сети фирменных магазинов;
- привлечение российских торговых компаний в качестве эксклюзивных дистрибьюторов (в том числе с использованием франчайзинга);
- организация кооперированного производства фирменных марок пылесосов в России (на основе отверточной технологии);
- создание совместного предприятия в Санкт-Петербурге с одним из известных в России производителей бытовых пылесосов с последующей реализацией совместной продукции через его каналы сбыта;

С целью получения достоверной информации о российском рынке, необходимой для принятия правильных управленческих решений, фирма заказала одной из специализированных консалтинговой компании Санкт-Петербурга проведение натурального маркетингового исследования рынка бытовых пылесосов.

При этом была поставлена задача получить следующую информацию о рынке Санкт-Петербурга (и ряда других городов России):

- Какова емкость рынка и тенденции его развития?
- Каков уровень платежеспособного спроса населения на пылесосы?
- Какие марки пылесосов зарубежного и отечественного производства представлены на рынке и по каким ценам?
- Насколько информированы потребители о рынке, а также об указанной фирме и ее продукции? Какими источниками информации пользуются потребители и каков уровень доверия к ним?

- Какие марки пылесосов пользуются наибольшим спросом?
- Каким технико-экономическим характеристикам пылесосов отдают предпочтение потребители?
- По каким основным каналам осуществляется сбыт пылесосов заводами-производителями?
- Каковы размеры поставляемых партий, частота поставок, кто участники каналов товародвижения и т.д.?

### **Учебное задание**

Предложите методику проведения натурального маркетингового исследования рынка, отвечающую поставленным задачам.

1) Какие методы получения информации Вы используете?

- при исследовании потребителей
- при исследовании торговли

(наблюдение, письменный, телефонный или устный опрос, эксперимент, панель?)

2) Какие источники информации Вы используете?

3) Сформулируйте перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы, варианты ответов и предложите форму для регистрации полученной информации.

4) Какой примерно объем информации необходимо собрать для того, чтобы Ваше исследование было репрезентативным?

5) Каким образом Вы будете обрабатывать полученную информацию? Предложите перечень рассчитываемых показателей и методы их расчета.

### **Тема 3. Оценка эффективности бизнес-проектов.**

Основные интегральные показатели эффективности. Чистый дисконтированный денежный поток (NPV – метод). Дисконтированный срок окупаемости (DPB – метод). Внутренняя норма рентабельности (IRR – метод). Рентабельность проектов (SRR – метод). Финансовый профиль проекта. Кейс «Ответственное решение в начале карьеры».

### **ОТВЕТСТВЕННОЕ РЕШЕНИЕ В НАЧАЛЕ КАРЬЕРЫ**

Центральный офис банка «Имнексим» располагался в центре Москвы, но подойти к нему от станции метро можно было только через длинный бульвар. Максим Леонидов, молодой человек 27 лет, в это утро не торопился в офис, поскольку имел в запасе не менее часа до официального начала рабочего дня. Максим был переведен в кредитный департамент всего две недели назад в связи с необходимостью управления кредитной линией земельного Баварского банка, выделенной немецким правительством. Команда по управлению этой кредитной линией только начала формироваться, кадров в кредитном отделе не хватало.

Подходы к отбору проектов должны были совпадать с практикой немецких банков, и кроме того размер кредитной линии впечатлял по

масштабам «Имнексим» банка — 300 млн. нем. марок. Максим понимал, что эта отличнейшая возможность, открывающаяся перед ним, и собирался ее использовать.

Несколько дней назад ему на рассмотрение начальством был передан проект приобретения морозильного траулера, подготовленный Калининградской базой флота. Специалистами базы был разработан бизнес-план приобретения траулера типа «Стеркодер», изготовленного на верфях Германии. Заключение на основании представленных документов должно было быть готово через неделю, и он замечал за собой, что даже в свободное время размышляет о проекте.

Максим знал, что предприятие, запрашивающее кредит, относится к старейшим в отрасли и крупнейшим в Северо-западном регионе России. После акционирования и приватизации собственность на акции предприятия перераспределилась с выделением пакета, близкого к контрольному, у московской структуры. Предприятие продолжало вести экспедиционный промысел у берегов Африки в Атлантике. В собственности базы находилось более 70 крупнотоннажных рыболовецких судов, изношенных в среднем на 65 %. В связи с ростом эксплуатационных издержек и издержек на ремонт около 20 судов находилось в текущей эксплуатации, остальные либо были законсервированы, либо были сданы в аренду ". В офисе его ждал бизнес-план, балансы предприятия, присланные из Калининграда; и полученный по специальному запросу экземпляр рейсового задания для одного из судов базы. Рейсовое задание было получено полуофициальным путем и, как заверил Максима их представитель в Калининграде, было типичным для судов типа «Стеркодер».

Максиму предстояло принять решение о возможности рассмотрения документов кредитным отделом и в случае положительного решения оформить запрос на дополнительную информацию. В его распоряжении было пять дней.

### **Приобретение морозильного траулера Бизнес-план. Резюме**

Вашему вниманию представлен бизнес-план приобретения среднего морозильного траулера типа «Стеркодер-419», строящегося на верфи г. Штральзунд в Германии, акционерным обществом «Калининградская база флота» (КБФ).

Проектом предусматривается эксплуатация судна в районе Юго-Восточной Атлантики, Мавритании автономном режиме, добыча пелагических видов рыб.

АО «КБФ» обладает большим опытом добычи", переработки и реализации рыбы, причем 70 % вылова экспортируется. На балансе предприятия находится около 70 добывающих и перерабатывающих судов. Полная производственная мощность траулера 15466 т рыбопродукции в год, из которых 75 % — мороженая рыба, остальное — рыбная мука.

Реализация продукции осуществляется через сеть постоянных агентов АО «КБФ» в Африке (ЮВА) и частично на аукционах.

Общая стоимость проекта 8076 тыс. ам. дол., из которых 8000 тыс.— стоимость траулера. Финансирование предполагается осуществлять заемными средствами на срок 7 лет под 13 % годовых. Окупаемость проекта 4,8 года, внутренняя норма прибыли (IRR)—24,5 %. Чистая текущая стоимость проекта (NPV)—1652 тыс. ам. дол.

### **Характеристика предприятия**

Название предприятия: АООТ «Калининградская база флота».

Форма собственности: Акционерное общество открытого типа

Учредители общества

Фонд имущества — 30 %

АО «Интеррыба» — 18 %

«Фишман лимитед»(Вирджинские острова)—11 %

мелкие инвесторы — 41 %

Предприятием выпущено 490 тыс. акций номинальной стоимостью 1000 руб.

Уставный капитал: 633891 тыс. руб.

Директор предприятия: Буровой Андрей Ипатьевич.

Основной деятельностью АО «КБФ» является вылов и переработка океанической рыбы и морепродуктов.

АО «КБФ» имеет продолжительную историю деятельности в составе рыбопромышленного комплекса области как хозяйственная единица Объединения рыбной промышленности (КПОРП) до приватизации Калининградская база флота была создана в результате реорганизации управления экспедиционного лова, первого рыбопромышленного объединения в области.

АО «КБФ» — крупнейшее рыбодобывающее предприятие в Западном бассейне России, имеющее 71 промысловое судно. На предприятии работает 7300 человек, из которых около 6000 - плавсостав. Суда акционерного общества работают по всему Атлантическому океану, осуществляя лов по широкому видовому ассортименту рыбы. Плавучие базы и береговой комплекс производят около 200 наименований различной продукции, включая замороженную рыбу и рыбопродукции различной степени переработки.

Предприятие намерено расширить свою деятельность в области Северо-восточной Атлантики путем приобретения нового рыбодобывающего и перерабатывающего траулера. Для этой цели АО «Тралфлот» планирует закупить рыболовное морозильное судно типа «Стеркодер-419» построенное на верфи г. Штральзунд.

### **Продукт**

#### **Описание продукта**

Рыболовецкий траулер типа «Стеркодер» предназначен для добычи рыбы, ее заморозки и переработки в рыбную муку.

*Мороженая рыба* относится к пищевой продукции и готова либо к дальнейшей переработке консервной/пресервной, кулинарной на

промышленных перерабатывающих предприятиях. Либо к потреблению населением и реализации через розничную торговлю.

*Рыбная мука* относится к продукции производственно-технического назначения и используется главным образом в сельском хозяйстве на животноводческих, птицеводческих фермах, а так же в звероводстве. Кроме того, рыбная мука может использоваться как удобрение для некоторых сельскохозяйственных культур.

Продукция из рыбы занимает одно из первых мест по пищевой ценности среди продуктов питания животного происхождения, благодаря наличию в ней полноценных протеинов (белков), хорошо усвояемых жиров, кроме того, рыба богата различными минеральными веществами (в особенности калием и фтором), а также витаминами.

Поскольку планируется, что траулер будет вести промысел у берегов Марокко, Мавритании, Сенегала, Намибии, т.е. в Центрально-Восточной и Юго-Восточной Атлантике, то упор будет делаться на добычу пелагических рыб (ставрида, скумбрия и т.д.), широко распространенных и многочисленных в этих районах.

Ниже представлены характеристики химического состава некоторых видов пелагических рыб (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Химический состав некоторых видов пелагических рыб

Продукт	Вода г	В Белки г	Б Жиры г	Ж Зола г	Мин. в-ва (мг)	Витамины (мг)	Энергетическая ценность (ккал)
Ставрида океаническая	74,9	18,5	5,0	1,6	689,5	3,1	119
Скумбрия атлантическая	71,8	18,0	9,0	1,2	734,3	738	153
Сельдь атлантическая жирная	62,7	17,7	19,5	1,1	539,9	6,96	242

К преимуществам данных видов рыб следует отнести то, что процент несъедобной части в общей товарной массе продукта, как правило, ниже, чем у аналогичных рыб, вылавливаемых в других районах. Так, данный показатель для скумбрии атлантической и дальневосточной составляет соответственно 40 % и 43 %, для сельди атлантической и тихоокеанской — 39 % и 42 %.

*Скумбрия* — распространена в Северной Атлантике, держится у поверхности воды большими стаями в районах над континентальным шельфом. Совершает сезонные миграции в прибрежные районы. Встречается также на банках вдали от берега. Летом скумбрия совершает значительные по протяженности миграции к северу. Обратная миграция начинается с зимним охлаждением вод.

*Скумбрия* — важная промысловая рыба, вылов которой возможен различными способами. Однако, она весьма чувствительна к воздействию промысла, поскольку темп роста у нее невысокий.

*Ставрида* — стайная, широко распространенная и многочисленная рыба. Обычно держится у поверхности воды в открытом море и редко уходит на глубину более 100 м. При средней длине в 25 см часто достигает размеров 50 см и массы 1.5 кг.

Ставриду в огромных количествах консервируют в масле, коптят или продают в свежем виде. Кроме того, она является ценным сырьем для производства кормовой муки.

### **Характеристики продукта**

Вся рыбопродукция должна быть изготовлена в соответствии с требованиями нормативной документации по технологическим инструкциям с соблюдением санитарных норм и правил, утвержденных в установленном порядке.

### **Рыба мороженая**

Основным видом деятельности траулера является производство мороженой рыбы.

Благодаря целому комплексу обработки — заморозка, глазирование, покрытие водным раствором ПВС, а также температурным режимам хранения (температура внутри рыбы не превышает отметки минус 8°C), продукция способна выдерживать достаточно длительные сроки хранения:

- рыба глазированная:  
ставрида — 5 месяцев  
скумбрия атлантическая, сельдь атлантическая — 4 месяца
- рыба, обработанная водным раствором ПВС, ПВС с ОЭЦ — 8 мес.

### **Рыбная мука**

Рыбная мука изготавливается из рыбы, морских млекопитающих, ракообразных и беспозвоночных.

Мука вырабатывается в рассыпном виде (без плотных комков, допускается мелковолоконность — ГОСТ 2116) и гранулированном (цилиндрические гранулы диаметром не более 15 мм — ГОСТ 2116) с добавлением антиокислителя, в качестве которого применяется ионол.

Соответствующая обработка и упаковка обеспечивают продукту годовой срок хранения. Мука, производимая АО «КБФ», выдерживает стандарт содержания протеина более 60 %.

### **Цены на рыбопродукцию**

Насыщение современного рынка рыбопродукцией происходит неравномерно. Это обстоятельство обуславливает большой разброс цен по различным регионам мира. Так, например, в США цены на многие виды рыбы превышают цены на мясо, а в странах Африканского континента рыба является самым дешевым и ходовым продуктом питания.

Согласно данным, предоставленным информационной системой «InfoFish», на начало июля цены на рыбопродукцию, аналогичную выпускаемой траулером, складывались следующим образом (см. Таблицу 2).

**Ценообразование в ЮВА**

Наименование рыбы	Цена на US\$/т	Место реализации	Страна-производитель
Скумбрия свежая	2190	Аукцион Биллингсгейт (Великобритания)	Великобритания
Ставрида свежая	940	Аукцион г. Тема (Гана)	Гана
	580	Аукцион г. Абиджан (Берег Слоновой Кости)	Берег Слоновой Кости
Скумбрия мороженая	500	СIF Абиджан (Берег Слоновой Кости)	Россия
	430	FOB Нуадибу (Мавритания)	Мавритания
	1150	СIF Европа место отправления - Африка	Индия
	1000	СIF Пенанг (Малайзия)	Калькутта (Индия)
	1300	СIF Кювейт	Индия
ставрида мороженая	480	СIF Абиджан	Голландия

Цены на продукцию АО «КБФ» на 20 % ниже среднерыночных, поскольку продукция не прошла стандартизацию ISO по следующим параметрам:

- сортность в соответствии с размерами;
- гигиенические требования.

**Характеристика рынка****Потребители**

Потребителями рыбы мороженой выступают рыбоперерабатывающие заводы, предприятия оптовой и розничной торговли.

Потребителями кормовой рыбной муки являются животноводческие (в том числе звероводческие и птицеводческие) предприятия — птицефабрики, комбикормовые заводы, зверосовхозы и др.

**Оценка рынка**

Рынком рыбной продукции, производимой траулером, являются страны Африки (Марокко, Мавритания, Сенегал, Берег Слоновой Кости, Гана, Намибия, Ангола, ЮАР).

Целесообразно оценить емкость рынка рыбной продукции, в этих странах используя следующие вкладки.

Численность местного населения по самым осторожным оценкам составляет:

<b>Название страны</b>	<b>Население в тыс. чел.</b>
Марокко	18 240
Мавритания	1 420
Сенегал	5 085
Берег слоновой кости	6 673
Гана	10 500
Намибия	931
Ангола	6 761
ЮАР	26 130

Потребителями рыбопродукции в странах Западной Африки выступают 98 % населения, а месячная норма потребления на одного человека составляет 10 кг (120 кг/год). Следует заметить, что данная норма потребления хотя и многократно превышает среднемировую — 18 кг в год на человека, но, тем не менее, является завышенной, поскольку в вышеперечисленных странах основу питания составляют всего два продукта — рыба, рис, а также изделия из них.

Следовательно, емкость рынков анализируемых стран оценивается следующими показателями:

<b>Название страны</b>	<b>Население в тыс. чел.</b>
Марокко	2,2
Мавритания	0,2
Сенегал	0,6
Берег слоновой кости	0,8
Гана	1,3
Намибия	0,1
Ангола	0,8
ЮАР	3,1
<b>Итого:</b>	<b>9,1</b>

### **Конкурентный анализ**

В настоящий момент основные страны, чьи суда находятся на промысле у берегов Западной Африки — это Россия, Литва, Испания, Португалия, Голландия, Индия, Япония, Китай.

Однако основную конкуренцию в производстве мороженой рыбы составляют суда Голландии, поскольку за последние десятилетия за ними закрепилась прочная репутация надежных поставщиков продукции высокого качества, по всем параметрам соответствующей международным стандартам 150 (международная организация по стандартизации). Это же обстоятельство обуславливает и более высокую (на 20 %-25 %) цену на их продукцию.

В производстве рыбной муки лидирует Чили, так как вырабатываемая на чилийских судах мука не только соответствует международным стандартам

качества, но и обладает повышенным содержанием протеинов (до 72 %). Для сравнения следует заметить, что по общепринятой классификации стандартное содержание протеинов в муке составляет 64 %, при 66 % мука считается первого сорта, а при 68 % — высшего.

#### **Производственный план**

Проект предусматривает покупку нового рыболовного морозильного траулера типа «Стеркодер-419», построенного на верфи г. Штральзунда в Германии, стоимостью 8 млн.ам.дол.

#### **Характеристика траулера**

Длина	64,5 м
Ширина	13 м
Осадка	5,1 м
Дедвейд	940 т
Скорость	14 узлов
Емкость трюмов	940 м <sup>3</sup>
Мучной трюм	150 м <sup>3</sup>
Запасы топлива	526 м <sup>3</sup>
Мощность главного двигателя	12425 кВт
Тралогенератор	11690 кВт
Вспомогательный двигатель генератора	2420 кВт
Морозильные аппараты плиточные	4 шт. – 48 т/сутки
Производительность рыбомучной установки	50 т по сырью
Экипаж	45 человек

Судно предназначено для лова рыбы, ее заморозки и переработки в рыбную муку.

Необходимость покупки нового рыбодобывающего морозильного траулера обусловлена тенденциями характерными не только для данного предприятия, но и для промыслового флота в общероссийском масштабе.

Так, согласно расчетам Гипрорыбфлота, в 1995-1997 гг. промысловые возможности судов нормативного срока службы позволяют увеличить объем добычи рыбы только по России с 3.3 до 3.8 млн.т. Однако с 1998 г. без необходимого пополнения флота будет снижаться добыча сырья и соответственно производство рыбопродукции. Поэтому 1995-1996 гг. — определяющие для принятия кардинальных решений по дальнейшему развитию отрасли.

Правильность выбора промыслового траулера типа «Стеркодер» также подтверждается российской практикой.

Так, на сегодняшний день удельный вес средних судов длиной 34-65 м в составе добывающего флота России составляет в среднем 27 %, в то время как удельный вес вылова, приходящегося на суда данной группы, достигает 34 %.

Для сравнения: удельный вес вылова крупных (более 100 м) и малых (менее 34 м) судов в сумме составляет лишь 17.2 %, в то время как их количество в составе добывающего флота России равняется 50 %.

Кроме того, исходя из опыта последних четырех лет, а также согласно оценкам экспертов, суда типа «Стеркодер» работают достаточно эффективно даже в период их освоения и перечисления платежей. Подсчитано, что их эксплуатация может давать ежегодную чистую прибыль до 3 млн. ам. дол.

### **Организационный план**

Приобретение траулера позволит АО «БТФ» занять частично пустующую промысловую нишу в районе Центрально-Восточной и Юго-Восточной Атлантики близ берегов Марокко, Мавритании, Сенегала, Гвинеи, а также Анголы, Намибии, ЮАР.

Предполагается, что за год судно будет делать два рейса. В связи с этим предусмотрен следующий порядок организации работы судна.

Планируемый порт отправления — Лас-Пальмас, где судно будет проходить межрейсовое техническое обслуживание, получать необходимое снабжение, осуществлять замену экипажа и уходить на промысел в один или несколько из вышеперечисленных районов в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры.

Для удобства расчетов и финансовых обоснований будем исходить из того, что всю промысловую и сбытовую деятельность судно осуществляет в районе Мавритании.

Тогда, *рейсовый организационный план* работы судна в цифровом выражении будет выглядеть следующим образом:

1. Переход из Лас-Пальмаса в район промысла	2 дня
2. Получение лицензии	3 дня
3. Промысловое время	150 дней
4. Переход из района промысла в Лас-Пальмас	2 дня
5. Межрейсовое техническое обслуживание и подмена экипажа	25 дней
<b>Итого:</b>	<b>182 дня</b>

Мощность морозильных камер и рыбомучной установки траулера позволяет доводить суточный вылов рыбы до 98 т. Однако, учитывая, что не все 150 дней промыслового времени рейса будут затрачены именно на добычу рыбы, в рамках настоящего бизнес-плана мы принимаем мощность вышеуказанных установок на уровне 90 %.

Тогда, исходя из этого допущения, дневной вылов рыбы составит 88 т, из которых 43,2 т пойдут на заморозку, а 45 — на производство рыбной муки.

Планируемый вылов рыбы в районе Мавритании, классифицированный по видовому составу, а также возможная цена каждого вида представлены в следующей таблице.

*Таблица 3*

### Структура вылова рыбы

Наименование вида	Объем вылова, т/год	Объем вылова в % к общему количеству	Цена за тонну мороженой рыбы, ам. дол
ставрида	17258	65 %	380
скумбрия	5310	20 %	350
сардинелла	2655	10 %	280
прочие (сабля-рыба, сардина, карась и т.д.)	1328	5 %	300
<b>Всего:</b>	<b>26550</b>	<b>100 %</b>	

Таблица свидетельствует, что мороженой рыбой, дающей максимальную выручку при реализации, является ставрида (*Мароканская ставрида обладает самыми ценными вкусовыми качествами по сравнению с другими представителями данного вида рыб. вылавливаемыми у побережья западной Африки, что обуславливает для нее более высокие (на 30-40 %) цены реализации*).

Поэтому 75 % или 13003 т годового вылова этого вида рыбы будет поставляться на заморозку, что обеспечит требуемую загрузку морозильных камер на 90 %, а весь оставшийся вылов 13546.5 т пойдет на производство муки.

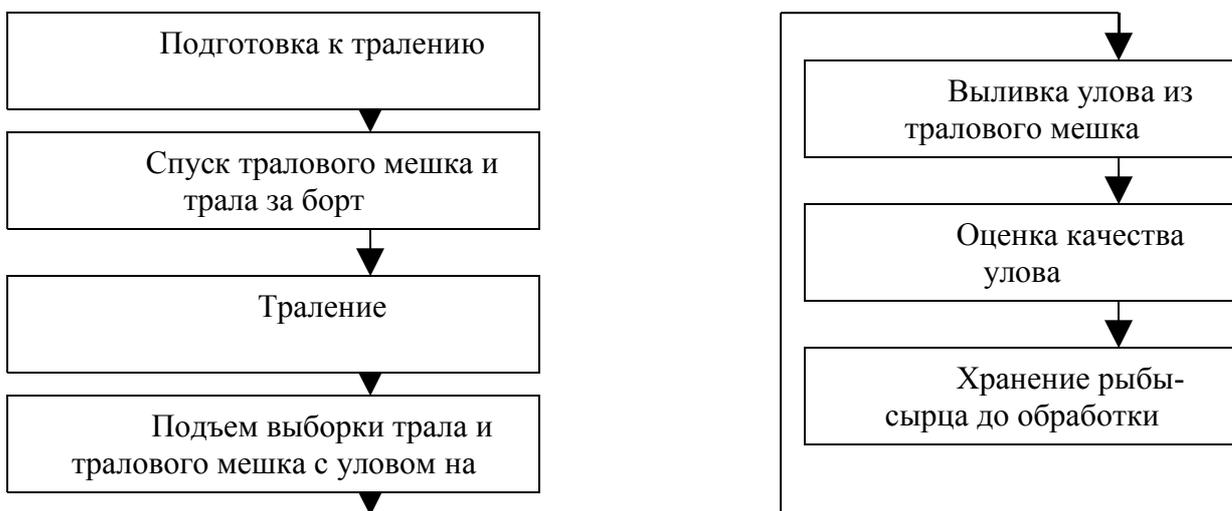
### Технологический процесс

#### Технология лова рыбы

Подготовку орудий лова к работе, спуск трала, соблюдение режима траления, выборку трала и подъем улова на палубу судна, выливание рыбы из трала, соблюдение правил техники безопасности и производственной санитарии на судне выполняет состав и служба добычи.

Технологическая служба обеспечивает:

- хранение рыбы-сырца до обработки;
- режимы первичной рыбы-сырца, обеспечивающие сохранность ее качества;
- обеспечение санитарного состояния для хранения сырья и технологического инвентаря. Технологический процесс при траловом лове рыбы-сырца представлен на схеме:



### Технология производства мороженой рыбы

Изготовление мороженой рыбы всех наименований ведется согласно ГОСТам 1168; 20057, 21230, 17660 и другой нормативно-технической документации на судах и береговых предприятиях.

Для изготовления мороженой рыбы используют живую рыбу, рыбу-сырец и охлажденную рыбу.

Технологический процесс производства мороженой рыбы состоит из следующих операций: предварительной обработки, хранения и транспортировки, мойки, сортирования, размораживания, разделки, мойки, взвешивания, фасовки порций сырья в блок формы и потребительскую тару, замораживание, выгрузки блоков рыбы из блок форм, глазирования, упаковки, маркировки.

*Предварительная обработка, хранение и транспортировка* рыбы производится в соответствии с Инструкцией.

*Мойка.* Перед направлением на замораживание рыбу промывают чистой водой не выше 15°C.

Далее рыбу *сортируют* в соответствии с требованиями стандарта «Рыба всех видов обработки. Длина и масса», Правила рыболовства, стандарта и технических условий.

Затем рыбу *размораживают, разделяют, моют, взвешивают, фасуют в блок формы и потребительскую тару.*

*Замораживание* рыбы производится в плиточных морозильных аппаратах, блоками стандартных размеров. Рыбу предварительно укладывают в металлические блок формы с крышками, заполненные формы устанавливаются в один ряд на контактные плиты морозильного аппарата.

Замораживание рыбы производится сухим способом с использованием искусственного холода, до достижения температуры в толще тела рыбы не выше минус 18°C. Скорость замораживания рыбы в плиточных морозильных аппаратах 2-5 см/ч.

*Выгрузка блоков из блок форм* производится с применением оттаивания с помощью электроподогревателей, пара и подогреваемой воды.

После выгрузки из морозильных установок мороженую рыбу немедленно направляют на глазирование

*Глазирование* — это образование ледяной корочки из воды или водных растворов, контактирующих покрытий на поверхности мороженой рыбы или блоков рыбы.

Глазирование производят чистой пресной, морской водой или водными растворами.

Массовая доля глазури должна быть не менее:

- рыбы, замороженной поштучно — 2 %;
- рыбы специальной разделки — 3 %;
- рыбы, замороженной блоками — 4 %.

### **Упаковка**

Мороженую рыбу упаковывают в три слоя по 10 кг в картонные ящики емкостью 30 кг. Средний (второй) слой рыбы упаковывается дополнительно в полиэтиленовый пакет, который позволяет избегать непосредственного соприкосновения различных слоев друг с другом.

Далее картонный ящик скрепляется специально предназначенной для этих целей лентой «гардиан». На 1 ящик расходуется 2,4 м ленты. Следует заметить, что для данного вида тары не предусмотрена покупка дополнительного защитного слоя — обечайки, так как на новом траулере с высокомоощным холодильным оборудованием имеется возможность длительного хранения рыбы и без подобных мер предосторожности. Отказ от использования обечайки позволяет снизить расходы на упаковочные ящики на 25 %.

*Маркирование* потребительской и транспортной тары с мороженой рыбой производят в соответствии с ГОСТом 7630.

*Хранят* упакованную мороженую рыбу в трюме судна или в холодильнике.

### **Производство рыбной муки**

Кормовую муку изготавливают из морских млекопитающих, ракообразных, беспозвоночных, а также; из отходов, получаемых при их переработке.

Кормовая мука вырабатывается в соответствии с требованиями ГОСТа 2116-82 в рассыпном или гранулированном виде с добавлением антиокислителя.

По органолептическим, физическим, химическим и ветеринарно-санитарным показателям кормовая мука должна соответствовать требованиям ГОСТа 2116.

Кормовую муку упаковывают в тканевые джутовые мешки емкостью 40 кг. На случаи возможного повреждения некоторых из них в настоящем бизнес-плане предусмотрен излишек данного вида упаковочных материалов в размере 50 %.

Транспортируют кормовую муку в трюмах судов, крытых железнодорожных вагонах и автомашинах. Срок хранения 1 год.

### **Финансовый обзор**

#### **Финансовые прогнозы**

Для реализации проекта предполагается израсходовать 8076000 ам. дол. кредитных средств, из которых:

— Капитальные затраты	8 000 000 ам. дол.
— Оборотные средства	76 000 ам. дол.
— Внутренняя норма прибыли проекта (IRR)	24.5 %
— Простой срок окупаемости 4.8 года, с учетом дисконтирования 7.8 года.	
— Чистая текущая стоимость проекта (NPV)	1 652 000 ам. дол.
— Рентабельность инвестиций (NPVR)	20.5 %.

Окупаемость проекта достигается за счет выручки, полученной от деятельности траулера в водах

ЦВА и ЮВА, а также за счет экономии, полученной от эксплуатации нового судна—не требующего ремонта и оснащенного современным экономичным оборудованием.

#### **Исходные данные для расчета финансовых прогнозов**

Расчеты осуществлялись в ам. дол., без учета инфляции.

Все расчеты сделаны с учетом того, что судно ведет промысел в зоне Мавритании, однако деятельность траулера не ограничивается данным районом и будет осуществляться на всей территории ЦВА и ЮВА в зависимости от складывающейся рыночной конъюнктуры.

Поскольку предприятие освобождено от уплаты налога на имущество и, работая в зоне африканского побережья, не выплачивает НДС, при расчете учитывались следующие налоги: 40,0 % — начисления на заработную плату 2,0 % — налог на содержание дорог; 1,5 % — налог на содержание жилищного фонда; 35,0 % — налог на прибыль; Стоимость кредитных средств принималась в размере 13 % годовых; ставка дисконтирования 18 %. Срок жизни проекта — 10 лет, т.к. ожидается, что период окупаемости будет не более 8 лет. В течение срока жизни проекта владелец должен окупить все затраты и получить ожидаемую им прибыль (см таблицы «Финансового плана»). После срока жизни проекта владелец может эксплуатировать объект дальше, до полного физического износа активов или продать текущие активы по цене не менее остаточной стоимости.

Производственная мощность достигается в первый год реализации, проекта. Полная производственная мощность траулера— 15466 т рыбопродукции в год (см. «Объем производства и продаж», приложение 1).

Запасы сырья и материалов (в днях), незавершенная продукция, готовая продукция, отсрочка платежей и др. из таблицы «Чистый оборотный капитал» взяты из сложившейся практики.

Балансовая стоимость объектов равна инвестиционным издержкам. Амортизационные отчисления приняты в размере — 6 %.

Приобретение и ввод в эксплуатацию траулера, предполагается финансировать из одного источника — предоставленного кредита. Уплата процентов по кредиту начинается со второго года реализации проекта.

<b>ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ</b>	Мощность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
График освоения производства, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Ставрида	13003	13003	13003	13003	13003	13003	13003	13003	13003	13003	13003	130030
Прочая рыба	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Мука рыбная	2463	2463	2463	2463	2463	2463	2463	2463	2463	2463	2463	24630
<b>ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ, тыс. ам. дол.</b>	Цена	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ставрида	380	4941	4941	4941	4941	4941	4941	4941	4941	4941	4941	49411
Прочая	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Мука рыбная	450	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108	1108	11084
<b>= Выручка от реализации</b>		<b>6049</b>	<b>60495</b>									
<b>ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ, тыс. ам. дол.</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Материалы и комплектующие	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	18000
Энергоресурсы	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6000
Заработная плата	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	1410
Отчисления на социальное страхование	40%	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	524
Прочие операционные затраты	35%	886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	8859
<b>= Операционные затраты</b>		<b>3469</b>	<b>34693</b>									
Амортизационные отчисления		0	480	480	480	480	480	480	480	480	480	4320
Проценты		0	1050	751	626	484	324	144	0	0	0	3379
<b>= Текущие затраты</b>		<b>3469</b>	<b>4999</b>	<b>4700</b>	<b>4575</b>	<b>4434</b>	<b>4274</b>	<b>4093</b>	<b>3949</b>	<b>3949</b>	<b>3949</b>	<b>42392</b>

<b>ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ,</b> <b>тыс. ам. дол.</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
График освоения инвестиций	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
То же, нарастающим итогом	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Постоянные инвестиционные затраты	8000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8000
= Постоянные активы	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	
Изменение чистого оборотного капитала	0	76	-73	25	10	12	13	15	12	0	0	90
<b>= Инвестиционные затраты</b>	<b>8076</b>	<b>-73</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8090</b>
Амортизационные отчисления	6%	0	480	480	480	480	480	480	480	480	480	4320
<b>ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Выручка от реализации	6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	60495
Операционные затраты	-3469	-3469	-3469	-3469	-3469	-3469	-3469	-3469	-3469	-3469	-3469	-34693
<b>= Прибыль от операций</b>	<b>2580</b>	<b>25802</b>										
Амортизационные отчисления	0	-480	-480	-480	-480	-480	-480	-480	-480	-480	-480	-4320
Проценты	0	-1050	-751	-626	-484	-324	-144	0	0	0	0	-3379
Налоги до налога на прибыль	3%	-181	-181	-181	-181	-181	-181	-181	-181	-181	-181	-1815
<b>= Балансовая прибыль</b>	<b>2399</b>	<b>869</b>	<b>1168</b>	<b>1293</b>	<b>1434</b>	<b>1594</b>	<b>1775</b>	<b>1919</b>	<b>1919</b>	<b>1919</b>	<b>1919</b>	<b>16288</b>
Налог на прибыль	35%	-850	-672	-672	-672	-672	-672	-672	-672	-672	-672	-6884
Налоги после налога на прибыль	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>= Чистая прибыль</b>	<b>1559</b>	<b>197</b>	<b>496</b>	<b>621</b>	<b>763</b>	<b>923</b>	<b>1103</b>	<b>1247</b>	<b>1247</b>	<b>1247</b>	<b>1247</b>	<b>9404</b>
= То же нарастающим итогом	1559	1757	2253	2874	3637	4559	5663	6910	8157	9404		
Дивиденды												529
<b>= Нераспределенная прибыль</b>	<b>1559</b>	<b>197</b>	<b>496</b>	<b>621</b>	<b>763</b>	<b>923</b>	<b>1103</b>	<b>1247</b>	<b>1247</b>	<b>1247</b>	<b>1247</b>	<b>9404</b>
= То же, нарастающим итогом	1559	1757	2253	2874	3637	4559	5663	6910	8157	9404		





**РЕЙСОВЫЙ ПЛАН-ОТЧЕТ № \_\_\_\_\_**

Добывающего судна ТСМ «Невский»  
на рейс с « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 199\_\_ г. по « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.  
район промысла ЦВА Мавритания, Сенегал  
Порт выхода судна Куксахafen

Капитан-директор Пятницкий С.Г.

**Основные показатели работы  
судна «Невский» типа ТСМ «Орленок»**

Показатели	Единицы измерения	Суточная Нагрузка	План	Уточненный план	Факт	%
Добыча рыбы-сырца	тонн		2220,0	1700,0	2123,3	125,4
Направление рыбы-сырца на выпуск пищевой	тонн		1896,4			
Общий выпуск рыбопродукции	тонн		1949,2			
в том числе: мороженная всего	тонн		1987,0	1445,0	1699,4	117,6
Мороженная пищевая из нее:	тонн		1887,0	1445,0	1699,4	117,6
мороженная разделанная	тонн		1887,0			
мука	тонн		58,8	45,05	76,4	169,6
жир	тонн		1,6			
жир	тонн		1,7	2,55	-	
из общего выпуска на экспорт:	тонн		1803,5	1402,5	1676,4	119,5
товарная продукция всего	тыс. руб.	27116,67	3009949,9			
в том числе пищевая	тыс. руб.	25695,64	2852215,5			
в том числе в условно постоянных ценах	тыс. руб.		3165811,5	2165162,5	2637670	121,8
в том числе р.з. Мавритании						
Смешанный лов 1-12 мес.	тыс. руб.	27252,50	1498887,5			
р.з. Сенегала смешанный лов 1-12 мес.	тыс. руб.	29766,50	1666924,0			
прибыль (+), убыток (-)	тыс. руб.		-1874990,3			
себестоимость 1т обезличенной рыбопродукции	тыс. руб.		2180374,7			

**Эксплуатационные показатели (сутки)  
«Невский» типа ТСМ «Орленок»**

Показатели	План	Уточненный план	Факт
Продолжительность рейса	140		
в том числе:			
Затраты в порту - всего			
в том числе:	5		
- подготовка к рейсу в ин. Порт Леруик (СВА)	2		
- отдых и замена экипажа в ин. Порту Лас-Пальмас	3		
Затраты времени в море – всего	135		
в том числе:			
Переходы – всего	14		
из них			
- переход из ин. порта на промысел	9		
- переход с промысла в ин. порт	3		
- переход из района в район промысла	2		
Непроизвод. Стоянки всего	10		
из них			
- подготовка пром. вооружения	2		
- получение лицензии	3		
- получение снабжения	2		
- выгрузка последнего груза	3		
Промысловое время - всего	111		
из него:			
- смешанный лов ИРМ	55		
- смешанный лов Сенегал	56		
Время лова	89		

**Свод затрат за рейс, тыс. руб.  
«Невский» типа ТСМ «Орленок»**

Показатели	План
Основные материалы	
Вспомогательные материалы	28140,0
Тара и упаковочные материалы	300769,2
Износ и ремонт орудий лова	83036,2
Заработная плата	231881,4
Транспортные расходы	55487,4
Топливо	1043423,1
Амортизация	364166,7
Текущий ремонт	1207137,0
Цеховые расходы	25480,0
Общезаводские расходы	149380,0
Прочие производственные расходы	674631,9
Производственная себестоимость	4163533,5
Непроизводственные расходы	86365,7
Всего расходов	4249899,2

**Результаты за рейс  
для судна «Невский» типа ТСМ «Орленок»**

Показатели	План	Уточненный план	Факт
Стоимость товарной продукции (тыс. руб.)	3009949,9		
1.1 Оплата права лова (тыс. руб.)	635041,0		
1.2 доход АО «Тралфлот» (тыс. руб.)	2374908,0		
Расходы (себестоимость тов. продукции) тыс. руб.	4249899,2		
Прибыль (+) убыток (-) тыс. руб.	-1874990,3		
Рентабельность (к себестоимости продукции) %	-44,1		
Затраты на 1 руб. товарной продукции руб.	1,8		

**Бухгалтерский баланс на  
1 апреля 1996 г.**

**Организация АО «Калининградская база флота»**

Актив	Код стр	На начало года	На конец года
<b>1. Основные средства и иные внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы:			
Первоначальная стоимость (04)	010	42827	62827
Износ (05)	011	13815	16030
Остаточная стоимость	012	29012	46797
Основные средства: первоначальная стоимость	020	2237500194	2209924989
износ (02)	021	1191690276	1190836394
остаточная стоимость	022	1045809918	1019088595
Оборудование к установке (07)	030		
Незавершенные капитальные вложения(08.61)	049	26558454	24423012
Долгосрочные финансовые вложения (06)	050	1845602	1846327
Расчеты с учредителями (75)	060	56630	56630
Прочие внеоборотные активы	070		
<i>Итого по разделу I</i>	080	1071299616	1045461361
<b>II. Запасы и затраты</b>			
Производственные запчасти (10,15,!6)	100	539311	9467648
Животные на выращивании и откорме (11)	110		
Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы:			
первоначальная стоимость (12,16)	120	4289595	41443408
износ (13)	121	313564	373570
остаточная стоимость	122	3976031	3769838
Незавершенное производство (20,21,23,29.30,36,44)	130	325382	726249
Расходы будущих периодов (31)	140	1329	1178
Готовая продукция (40)	150	21825921	32839682
Товары (41)	162	131206	118379
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19)	175	371385	458883
Прочие запасы и затраты	176		
<b>Итого по разделу II</b>	<b>180</b>	<b>27170565</b>	<b>47381857</b>
<b>III Денежные средства , расчеты и прочие активы</b>			

Товары отгруженные (45)	199	8125657	3468434
Расчеты с дебиторами: за товары, работы и услуги (62,76)	200	7251627	9073166
по векселям полученным (62)	210		
с дочерними (зависимыми) обществами (78)	220	56000	56000
с бюджетом (68)	230	1934727	2126543
с персоналом по прочим операциям (73)	240	63	51
с прочими дебиторами	250	12696728	9350884
Авансы, выданные поставщикам и подрядчикам (61)	260		
Краткосрочные финансовые вложения (58)	270	199216	7419776
<b>Денежные средства</b>	280	102159	291550
касса (50)			
расчетный счет (51)	290	101472	51617
валютный счет (52)	300	794377	828043
прочие денежные средства (55,56,57)	310	239299	237423
<b>Прочие оборотные активы</b>	<b>320</b>	<b>7211908</b>	<b>4003662</b>
<b>Итого по разделу III</b>	<b>330</b>	<b>38713233</b>	<b>36907149</b>
Убытки:	340	76907226	75662817
прошлых лет (68)			
отчетного года	350	17624804	
<b>Баланс (сумма строк 080,180,330,340 и 350)</b>	<b>360</b>	<b>1214090640</b>	<b>1223037988</b>
<b>Пассив</b>	<b>Код стр.</b>	<b>На начало года</b>	<b>На конец года</b>
<b>I. Источники собственных средств</b>			
Уставной капитал (85)	400	633891	633891
Добавочный капитал	401	1033991341 9	1033481159
Резервный капитал (86)	402		
Фонды накопления (88)	420		
Фонд социальной сферы (88)	425	11257975	11257975
Целевые финансирование и поступления (96)	430	2623136	2622959
Арендные обязательства (97)	440	78627307	79360640
Нераспределенная прибыль прошлых лет (88)	460		
Прибыль:	470		
отчетного года* (80)			
использовано* (81)	471		
нераспределенная прибыль отчетного года	472		
<b>Итого по разделу I</b>	<b>480</b>	<b>1127055728</b>	<b>1127356624</b>
<b>II Расчеты и прочие пассивы</b>	<b>500</b>		
Прочие долгосрочные займы (95)	510	19127506	19127506
Краткосрочные кредиты банков (90)	600	2717078	2717078
Кредиты банков для работников (93)	610	63	51
Прочие краткосрочные займы (94)	620		
Работы с кредиторами за товары, работы и услуги (60,76)	630	16040151	26121620
по векселям выданным (60)	640		
по оплате труда (70)	650	9235097	10748392
по социальному страхованию и обеспечению (69)	660	6786070	14295306
с дочерними (зависимыми) предприятиями (78)	680		
по внебюджетным платежам (67)	690	2487910	3473307

с бюджетом (68)	700	6200633	7343783
с прочими кредиторами	710	18032133	5377622
Активы, полученные от покупателей и заказчиков (64)	720	1091128	554854
Расчеты с учредителями (75)	725		
Доходы будущих периодов (83)	730	1504526	1548318
Фонды потребления (88)	735		
Резервы предстоящих расходов и платежей (89)	740	3812617	4373527
Резервы по сомнительным долгам (82)	750		
Прочие краткосрочные пассивы	760		
<b>Итого по разделу II</b>	<b>770</b>	<b>87034912</b>	<b>95681364</b>
<b>Баланс (сумма строк 480 и 770)</b>	<b>780</b>	<b>1214090640</b>	<b>1223037988</b>

\*Данные по этим строкам в валюту баланса не входят

## **2.3 Лабораторные работы, их содержание и объем в часах**

### **Тема 1. Общие основы планирования на предприятии**

Планирование цены. Планирование издержек, прибыли, потребности в инвестициях. Деловая игра «Алиса и К°».

#### **Алиса и К°**

#### **Часть 1**

### **1.1 Перемены в зазеркалье.**

Когда повзрослевшая Алиса вновь посетила зазеркалье, она обнаружила большие перемены. Недавно свершившаяся буржуазная революция низвергла власть Белой и Черной королев, установив демократическое правление.

Обе части государства (Черная и Белая) провозгласили независимость, установили границы, ввели таможенные барьеры, провели эмиссию собственной валюты.

В пограничной зоне, на территории, оспариваемой обеими сторонами, возникло новое политическое образование, временно избранные руководители, которого стремятся проводить независимую политику, а население, примерно поровну представленное черными и белыми фигурами, ведет борьбу за присоединение к одной из держав.

Не смолкают ожесточенные споры о судьбе эскадрона бывшей королевской конницы и полка королевской рати, на которые претендуют обе стороны.

Разделение единого зазеркалья нанесло тяжелый удар по экономике страны. Результатом проводимой ранее политики специализации и концентрации производства по регионам явилось то, что в Белой части остались основная доля машиностроения, наукоемкой промышленности с военным уклоном и почти все источники энергетического и производственного сырья вдоль побережья Белого моря, а в Черной части – сельскохозяйственное производство, легкая промышленность и курорты Черного моря. Нарушение хозяйственных связей, усугубленное высокими таможенными пошлинами, финансовым кризисом и политической

неразберихой, привело к снижению промышленного и сельскохозяйственного производств, падению уровня жизни, росту безработицы и организованной преступности.

Обе обращающиеся валюты: старые королевские кэрролы (в Белом зазеркалье) и вновь введенные мюмзики (от изображенных на купюрах мюмзиков – в Черном зазеркалье) уже в течении четырех лет стремительно девальвируются.

Царившие до сих пор полуфеодалные отношения, сочетавшиеся с централизованным управлением, очень тяжело преобразуются в рыночные, несмотря на проведенную приватизацию экономики. В значительной степени это объясняется слабостью органов государственного управления, больных коррупцией, лоббированием монархических партий и неорганизованностью демократического крыла, раздираемого внутренними противоречиями и борьбой за министерские портфели.

Лидер Белого зазеркалья, Шалтай-болтай, и его главные противники: Бармаглот, Джубджуб и Брандашмыг, претендующие на президентское кресло, ведут острую политическую борьбу за власть, не гнушаясь никакими средствами.

Белая Королева, успевшая перекачать значительные средства из королевской казны в новые коммерческие структуры, частью криминальные, теперь рвется в Законодательное собрание, чтобы обеспечить себе парламентский иммунитет.

Вот таким застала Алиса новое зазеркалье.

## **1.2 Бизнес-идея Алисы**

Удрученная увиденным, Алиса решила помочь становлению экономики столь милого ее сердцу зазеркалья, а заодно организовать свой собственный бизнес, такой, как в старой доброй Англии.

Обменяв имевшиеся с собой фунты стерлингов на кэрролы по зазеркальному курсу, она оценила обстановку на рынке с позиций социально-этического маркетинга и пришла к выводу, что вкусно и недорого поесть в Зазеркалье практически негде. Поэтому создание современных точек общественного питания будет как социально значимым для населения страны, так и позволит ей на первом этапе заработать начальный капитал для более крупного бизнеса.

Встретившись со старым другом белым кроликом, она поделилась с ним своей бизнес-идеей и пригласила его в компаньоны.

Стратегическая бизнес-идея состояла в следующем:

Организовать систему быстрого питания «Ем2-Ем4», в которой предлагались бы гамбургеры из жареных зелюков с майонезом, салатным листом и помидорами, а также питательный коктейль из зазеркального молока с фруктовыми соками.

Все предпосылки для такого бизнеса были налицо:

- в зазеркальной мове тут и там хрюкотали многочисленные зелюки, которых местные фигуры издавна употребляли в пищу; их закупочная цена составляла всего 3 кэррола за штуку;

- вследствие безработицы имелась в наличии рабочая сила, которая после непродолжительного обучения могла успешно готовить гамбургеры по рецепту Алисы и обслуживать посетителей;

- было подобрано удобное помещение, в котором после незначительного переоборудования и ремонта можно было разместить ресторан;

- в стране отсутствовали конкуренты в такого рода начинании, что существенно снижало коммерческий риск предприятия.

Несложный расчет позволил установить планируемый уровень доходов и расходов на основании следующих исходных данных (в кэрролах):

Закупочная цена 1 зелюка (на 1 гамбургер)	3
Закупочная цена майонеза, салата, помидоров, муки (на 1 гамбургер)	2
Закупочная цена зазеркального молока (на 1 коктейль)	1
Закупочная цена фруктов (на 1 коктейль)	1
Затрата на одноразовую посуду и упаковку (на 1 коктейль)	0,5
Затрата на одноразовую посуду и упаковку (на 1 гамбургер)	0,5
Оплата прямого труда (на 1 гамбургер)	1,5
Оплата прямого труда (на 1 коктейль)	1,5
Аренда помещения (в месяц)	10000
Оплата вспомогательного труда (в месяц)	5000
Накладные расходы (в месяц)	5000
Амортизационные отчисления (в месяц)	5000

Максимальная мощность предприятия (26 рабочих дней в месяц, по 8 часов) – 24960 чел. (120 чел. в час)

Ставка налога на прибыль в Белом зазеркалье – 30 %.

Алиса и компаньоны предполагали, что каждая фигура, посетившая их ресторан, приобретет в среднем 1 гамбургер и 1 коктейль.

Поэтому производственные издержки по обеспечению работы ресторана в целом составят:

Переменные издержки (на 1 комплект)	11
Постоянные издержки (в месяц)	25000

Также они предположили, что при цене 9 кэрролов за 1 гамбургер и 6 кэрролов за 1 коктейль от посетителей не будет отбоя, и проблема со сбытом не встанет. Для пущей уверенности они предусмотрели расходы на рекламу в размере 5000 кэрролов в месяц.

Предполагалось, что ресторан «Ем2-Ем4» будет обслуживать не менее 12500 посетителей в месяц.

Для обеспечения оборотного капитала Алиса и Кролик вложили в дело по 35000 кэрролов каждый. Кроме того, они получили кредит в местном банке в размере 100000 кэрролов сроком на 1 год под 24 % годовых с выплатой процентов ежеквартально.

Компаньоны подсчитали, что им удастся через год вернуть полученный кредит с процентами, а через два года окупить собственные вложенные средства и получить чистую прибыль не менее чем 120000 кэрролов.

### Учебные вопросы:

1. На сколько правильны расчеты Алисы и белого кролика при заданных условиях?
2. Попробуйте сами просчитать прибыльность затеянного друзьями предприятия (См. табл.1)

Таблица 1 - Доходы и расходы

	(в кэрролах)			
	1	2	3	4
	квартал	квартал	квартал	квартал
Реализация (цена * сбыт)				
Производственные издержки, в т.ч.:				
Переменные				
Постоянные				
Амортизация				
Сбытовые издержки (реклама)				
Выплата процента				
Прибыль к налогообложению				
Налог на прибыль (30 %) (-)				
Возврат кредита (-)				
Чистый доход				
Кумулятивный чистый доход				

### Условия разбора ситуации

Команды представляют собой конкурирующие фирмы, работающие в системе быстрого питания и предлагающего клиентам аналогичные блюда.

Каждая фирма должна самостоятельно нанять рабочую силу, закупить необходимые продукты для приготовления блюд, оплатить накладные расходы.

Цены за комплект блюд (гамбургер и молочный коктейль) команды назначают самостоятельно.

Каждая команда может потратить неограниченные средства на рекламу своего ресторана.

В нале игры команды располагают оборотными средствами в размере 70000 кэрролов каждая.

Банк предоставляет необходимый кредит на условиях 24 % годовых с выплатой процентов ежеквартально.

Преподаватель олицетворяет собой рынок и сообщает командам, каков будет месячный спрос на услуги ресторана при установленной ими цене и затраченных средствах на рекламу. Для оценки рынка в каждом периоде (квартал) каждая команда имеет право на 2 пробных подхода к преподавателю со своими предложениями цены и затрат на рекламу, после чего она должна принять окончательное решение по данному периоду.

В конце каждого периода преподаватель сообщает всем участникам, какое количество клиентов обслужил каждый ресторан.

Результаты работы в каждом периоде заносятся командами в таблицу 2.

Задача участников – получить максимальный чистый доход по итогам года.

Максимальная производственная мощность ресторана – 24960 комплектов в месяц.

Таблица 2 - Доходы и расходы

	(в кэрролах)			
	1	2	3	4
	квартал	квартал	квартал	квартал
Реализация (цена *сбыт)				
Производственные издержки, в т.ч.:				
Переменные				
Постоянные				
Амортизация				
Сбытовые издержки (реклама)				
Выплата процента				
Прибыль к налогообложению				
Налог на прибыль (30%) (-)				
Возврат кредита (-)				
Чистый доход				
Кумулятивный чистый доход				

## **Тема 2. Метод расчета емкости рынков массового потребления.**

Расчет коэффициента адаптации на основании данных маркетинговых, статистических исследований. Регрессионный анализ с использованием линейной аппроксимации для прогнозирования значения показателя «емкости рынка» на будущий период.

## **Тема 3. Прогнозирование продаж на основе нормы потребления.**

Построение экономических моделей. Расчет показателей емкости рынка, рыночных долей, структуры рынка, объема продаж. Кейс «Прогнозирование объема продаж кондиционеров».

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Построение экономических моделей.
2. Расчет показателей емкости рынка, рыночных долей, структуры рынка, объема продаж.
3. Кейс «Прогнозирование объема продаж кондиционеров».

### ***Кейс «Прогнозирование объема продаж кондиционеров».***

Перед консалтинговой фирмой поставлена задача спрогнозировать объем продаж в натуральном и денежном выражении для отечественной фирмы-производителя кондиционеров. Для чего было проведено маркетинговое исследование, в ходе которого получена достаточная информация о товарной структуре рынка, основных сегментах, их характеристиках, ценах, а также предложена модель прогнозирования спроса, учитывающая долю рынка предприятия, характер платежеспособности различных сегментов, кол-во покупок в год (по каждому сегменту), структуру товарного рынка.

Формулы для расчета:

\*экономико-математическая модель, основанная на нормах потребления и данных о маркетинговых характеристиках потребителей.

$$V_{пр} = P_i * P_{лi} * N_{пi} * K_v * K_{сi}$$

$V_{пр}$  - объем продаж за период

$P_i$  - кол-во  $i$ -й группы потребителей

$P_{лi}$  - коэффициент платежеспособности сегмента

$N_{пi}$  - норма потребления в год

$K_v$  - рыночная квота

$K_{сi}$  - коэффициент структуры спроса

$$P_i = P_k - N_p - P_n$$

$P_k$  - кол-во потребителей в сегменте

$N_p$  - насыщенность рынка

$P_n$  - кол-во потребителей, предл. приобретение новых моделей

В ходе анализа рынка была получена следующая информация:

Структура спроса на системы кондиционирования

Регион	Госорган низации	Финансо вые структур ы	Частные лица	Кафе, бары, рестораны	Фирм ы	Торговые предприятия	Всего
Южный	10 %	5 %	55 %	15 %	5 %	10 %	100 %
ВолгоВят ский	10 %	15 %	35 %	8 %	15 %	17 %	100 %

Характеристика сегментов (Южный регион)		Рын. доля ФГУП "Купол"					
	Общее кол-во потребит елей	Насы щенно сть рынка	Кол-во пот-лей, предп. нов. модели	Норма потреб ления продук ции	Кoeffи циент платеже с-ти	2000	2002
Гос организации	24800	0,25	0,04	2	0,4	0,01	0,1
Финансовые стр-ры	54403	0,54	0,12	2	0,85	0,01	0,1
Частные лица (кол-во семей)	833980	0,11	0,05	0,2	0,2	0,01	0,1
Кафе, бары, рестораны	265891	0,39	0,16	0,6	0,7	0,01	0,1
Фирмы	93165	0,27	0,18	1	0,45	0,01	0,1
Торговые фирмы	100456	0,34	0,20	0,8	0,65	0,01	0,1

Характеристика сегментов (ВолгоВятский регион)						Рын. доля ФГУП "Купол"	
	Общее кол-во потреб ителей	Насы щенн ость рынка	Кол-во пот-лей, предп. нов. модели	Норма потреб ления продук ции	Коэфф ициент платеж еспо сности	2000	2002
Гос организации	20384	0,21	0,04	2	0,4	0,01	0,1
Финансовые структуры	48603	0,42	0,14	1,5	0,75	0,01	0,1
Частные лица (кол-во семей)	503429	0,07	0,01	0,1	0,09	0,01	0,1
Кафе, бары, рестораны	143687	0,24	0,11	0,6	0,58	0,01	0,1
Фирмы	64231	0,15	0,21	0,9	0,39	0,01	0,1
Торговые фирмы	84530	0,33	0,25	0,7	0,51	0,01	0,1

Объемы продаж кондиционеров в 2000 году (статистические данные)

Наименование	Кол-во, шт	Доля, %
Мобильные	3600	
Бытовые сплит-системы	75200	
Мультисплит-системы	6300	
Оконные кондиционеры	42900	
Всего	128000	

Стоимость кондиционеров ФГУП "Купол"

Наименование	Цена за ед, руб
Мобильные	36000
Бытовые сплит-системы	25000
Мультисплит-системы	29400
Оконные кондиционеры	9800

Формы для заполнения  
Расчет прогноза объема продаж (Южный район)

Сегменты	Общее кол-во потребителей	Коэф-т платежеспособности	Норма потребления	Рын. доля 2000 2002		Коэф-т спроса	Прогноз продаж (2002)
Итого							

Расчет прогноза объема продаж (ВолгоВятский район)

Сегменты	Общее кол-во потребителей	Коэф-т платежеспособности	Норма потребления	Рын. доля 2000 2002		Коэф-т спроса	Прогноз продаж (2002)
Итого							

Прогноз продаж, руб.

Наименование	Южный регион				Волго-Вятский регион				Объем продаж всего, руб.
	Стр-ра рынка, %	Стр-ра продаж	Цена, руб.	Объем продаж, руб.	Стр-ра рынка, %	Стр-ра продаж	Цена, руб.	Объем продаж, руб.	
Мобильные			36000	3600			36000	3600	
Бытовые сплит-системы			25000	75200			25000	75200	
Мультисплит-системы			29400	6300			29400	6300	
Оконные кондиционеры			9800	42900			9800	42900	
Итого				128000				128000	

#### **Тема 4. Прогнозирование продаж на основе метода экстраполяции.**

Построение экономической модели (тренда) на основе анализа и экстраполяции данных прошлых периодов. Расчет сезонной волны. Определение объема продаж. Кейс «Прогнозирование продаж туристической фирмы».

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Построение экономической модели (тренда) на основе анализа и экстраполяции данных прошлых периодов.
2. Расчет сезонной волны.
3. Определение объема продаж.
4. Кейс «Прогнозирование продаж туристической фирмы».

Продажи некоторой фирмы имеют сезонный характер, имеются в наличии данные о продажах за три последних года.

**Таблица 1. Данные о продажах фирмы за период 1998 – 2000 годов**

<b>Месяц</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Январь</b>	340	570	325
<b>Февраль</b>	1250	1205	1100
<b>Март</b>	2165	3110	2171
<b>Апрель</b>	320	580	346
<b>Май</b>	3555	5980	4179
<b>Июнь</b>	4210	6350	4404
<b>Июль</b>	4845	8510	5250
<b>Август</b>	4925	8315	5338
<b>Сентябрь</b>	4520	5620	4879
<b>Октябрь</b>	1648	3760	1746
<b>Ноябрь</b>	160	620	158
<b>Декабрь</b>	695	1130	821
<b>всего</b>	28633	45750	30717

По данным продаж фирмы за 1998-2000, составить прогноз продаж на 2001 год. Использовать метод экстраполяции, при выборе трендовой модели для прогнозирования учитывать, что спрос на продукцию фирмы в основном удовлетворен, растет равномерно, при должном внимании к модернизации и обновлению ассортимента, тенденция сохранится.

Спрос, характеризуемый данным образом, описывается уравнением прямой. Формула уравнения прямой имеет вид:

Выравнивание уровней ряда целесообразно проводить с использованием таблицы 2.

Таблица 2. Выравнивание уровней ряда.

Месяц	Выручка от реализации Y	Фактор времени t	Выручка * фактор времени Y * t	Фактор времени, в квадр. t <sup>2</sup>	Вычислим Y по формуле для прямой
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					

При заполнении таблицы используем метод расчета фактора времени от условного среднего. Система уравнений для нахождения коэффициентов прямой имеет следующий вид:

$$\begin{aligned} \sum Y_i &= A_0 * n_t \\ \sum Y_i * t &= A_1 * \sum t^2 \end{aligned}$$

Данные тренда необходимо уточнить с применением коэффициентов сезонности, т.е. необходимо рассчитать сезонную волну. При расчете сезонной волны целесообразно использовать предложенную форму (таблица3).

**Таблица 3. Расчет сезонной волны**

Месяц	Фактическая выручка, дол			Выровненная выручка, дол.			Отношение величины Фактической выручки к выровненной, %			Среднемесячная величина	Сезонная волна (уточненные коэф-ты сезон.)
	Y			Y <sub>x</sub>			Y/Y <sub>x</sub> * 100%				
	1-й год	2-й год	3-й год	1-й год	2-й год	3-й год	1-й год	2-й год	3-й год		
Январь											
Февраль											
Март											
Апрель											
Май											
Июнь											
Июль											
Август											
Сентябрь											
Октябрь											
Ноябрь											
Декабрь											
Всего											

**Таблица 4. Уточненный прогноз продаж.**

Месяц	Прогноз трендовой модели	по	Сезонная волна	Уточненный прогноз продаж	Фак-р t
Янв.01					
Фев.01					
Мар.01					
Апр.01					
Май 01					
Июн.01					
Июл.01					
Авг.01					
Сен.01					
Окт.01					
Ноя.01					
Дек.01					

**Тема 5. Алгоритм прогнозирования объема продаж в MS EXCEL.**

Построение аддитивной модели прогнозирования, используя такие переменные как: прогнозируемое значение, тренд, сезонная компонента, ошибка прогноза. Применение мультипликативных моделей.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Построение аддитивной модели прогнозирования, используя такие переменные как: прогнозируемое значение, тренд, сезонная компонента, ошибка прогноза.

2. Применение мультипликативных моделей.

### **Алгоритм прогнозирования объема продаж**

В практической работе представлен один из возможных алгоритмов построения прогноза объема реализации для продуктов с сезонным характером продаж.

Аддитивную модель прогнозирования можно представить в виде формулы:

$$F=T+S+E,$$

где F – прогнозируемое значение;

T – тренд;

S – сезонная компонента;

E – ошибка прогноза.

Применение мультипликативных моделей обусловлено тем, что в некоторых временных рядах значение сезонной компоненты представляют собой определенную долю трендового значения. Эти модели можно представить формулой:

$$F=T*S*E$$

### **Алгоритм построения прогнозной модели**

Для прогнозирования объема продаж, имеющего сезонный характер, предлагается следующий алгоритм построения прогнозной модели:

1. Определяется тренд, наилучшим образом аппроксимирующий фактические данные. Существенным моментом при этом является предложение использовать полиномиальный тренд, что позволяет сократить ошибку прогнозной модели.
2. Вычитая из фактических значений объемов продаж значения тренда, определяют величины сезонной компоненты и корректируют таким образом, чтобы их сумма была равна нулю.
3. Рассчитываются ошибки модели как разности между фактическими значениями и значениями модели.
4. Строится модель прогнозирования:

$$F=T+S+E,$$

где F – прогнозируемое значение;

T – тренд;

S – сезонная компонента;

E – ошибка прогноза.

5. На основе модели строится окончательный прогноз объема продаж. Для этого предлагается использовать методы экспоненциального сглаживания, что позволяет учесть возможное будущее изменение экономических тенденций, на основе которых построена трендовая

модель. Сущность данной поправки заключается в том, что она нивелирует недостаток аддитивных моделей, а именно, позволяет быстро учесть наметившиеся новые экономические тенденции.

$$F_{\text{пр } t} = \alpha F_{\text{фт-1}} + (1 - \alpha) F_{\text{мт}}$$

где  $F_{\text{пр } t}$  - прогнозируемое значение объема продаж;  
 $F_{\text{фт-1}}$  – фактическое значение объема продаж в предыдущем году;  
 $F_{\text{мт}}$  – значение модели;  
 $\alpha$  – константа сглаживания.

Практическая реализация данного метода выявила следующие его особенности:

- Для составления прогноза необходимо точно знать величину сезона. Исследования показывают, что множество продуктов имеют сезонный характер, величина сезона при этом может быть различной и колебаться от одной недели до десяти лет и более;
- Применение полиномиального тренда вместо линейного позволяет значительно сократить ошибку модели;
- При наличии достаточного количества данных метод дает хорошую аппроксимацию и может быть эффективно использован при прогнозировании объема продаж в инвестиционном проектировании.

**Исходные данные:** объемы реализации продукции за два сезона. В качестве исходной информации для прогнозирования была использована информация об объемах сбыта мороженого «Пломбир» одной из фирм в Нижнем Новгороде. Данная статистика характеризуется тем, что значения объема продаж имеют выраженный сезонный характер с возрастающим трендом. Исходная информация представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Фактические объемы реализации продукции

№ п.п.	Месяц	Объем продаж (руб.)	№ п.п.	Месяц	Объем продаж (руб.)
1	июль	8174,40	13	июль	8991,84
2	август	5078,33	14	август	5586,16
3	сентябрь	4507,20	15	сентябрь	4957,92
4	октябрь	2257,19	16	октябрь	2482,91
5	ноябрь	3400,69	17	ноябрь	3740,76
6	декабрь	2968,71	18	декабрь	3265,58
7	январь	2147,14	19	январь	2361,85
8	февраль	1325,56	20	февраль	1458,12
9	март	2290,95	21	март	2520,05
10	апрель	2953,34	22	апрель	3248,67
11	май	4216,28	23	май	4637,91
12	июнь	8227,569	24	июнь	9050,3264

Задача: составить прогноз продаж продукции на следующий год по месяцам.

1. Определяем тренд, наилучшим образом аппроксимирующий фактические данные. Для этого рекомендуется использовать полиномиальный тренд, что позволяет сократить ошибку прогнозной модели.

Полиномиальный тренд аппроксимирует фактические данные гораздо лучше, чем предлагаемый обычно в литературе линейный. Коэффициент детерминации полиномиального тренда (0,7435) гораздо выше, чем линейного (4E-0,5). Для расчета тренда рекомендуется использовать опцию «Линия тренда» ППП Excel. (Для полиномиального ряда выбрать степень 6)

2. Вычитая из фактических значений объемов продаж значения тренда, **определим величины сезонной компоненты**, используя при этом пакет прикладных программ MS Excel.

Таблица 2 – Расчет значений сезонной компоненты

Месяцы	Объем продаж	Значение тренда	Сезонная компонента
1	8174,4	7617,2674	557,1326

Скорректируем значения сезонной компоненты таким образом, чтобы их сумма была равна нулю.

Таблица 3 – Расчет средних значений сезонной компоненты

Месяцы	1-ый сезон	2-ой сезон	Итого	Среднее	Сезонная компонента
1	557,1326	1374,5726	1931,7052	965,8526	798,7176058
.....					
			<b>Сумма</b>	<b>2005,61993</b>	<b>0</b>

3. Рассчитываем ошибки модели как разности между фактическими значениями и значениями модели.

Таблица 4 – Расчет ошибок

Месяц	Объем продаж	Значение модели	Отклонения
1	8174,4	8415,985006	-241,585006

Находим среднеквадратическую ошибку модели (E) по формуле:

$$E = \sum O^2 : \sum (T+S)^2,$$

где T – трендовое значение объема продаж;

S – сезонная компонента;

O – отклонения модели от фактических значений.

Величина полученной ошибки позволяет говорить, что построенная модель хорошо аппроксимирует фактические данные, т.е. она вполне отражает экономические тенденции, определяющие объем продаж, и являются предпосылкой для построения прогнозов высокого качества.

Построим модель прогнозирования:  $F=T+S+E$

Построенную модель представить на графике.

Константу сглаживания рекомендуется определять методом экспертных оценок, как вероятность сохранения существующей рыночной конъюнктуры, т.е. если основные характеристики изменяются /колеблются с той же скоростью/ амплитудой что и прежде, значит предпосылок к изменению рыночной конъюнктуры нет, и следовательно,  $\alpha \rightarrow 1$ , если

наоборот, то  $\alpha \rightarrow 0$ . (Постройте прогнозную модель объема продаж на графике).

Для учета новых экономических тенденций рекомендуется регулярно уточнять модель на основе мониторинга фактически полученных объемов продаж, добавляя их или заменяя ими данные статистической базы, на основе которой строится модель. Кроме того, для повышения надежности прогноза рекомендуется строить все возможные сценарии прогноза и рассчитывать доверительный интервал прогноза.

### **Тема 6. Составление плана производства.**

Планирование производственной программы. Планирование потребности в основных фондах. Планирование потребности в оборотных фондах. Планирование численности персонала. Планирование фонда заработной платы. Калькуляция себестоимости. Кейс «Производство керамической плитки».

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Планирование производственной программы.
2. Планирование потребности в основных фондах.
3. Планирование потребности в оборотных фондах.
4. Планирование численности персонала.
5. Планирование фонда заработной платы.
6. Калькуляция себестоимости.

#### ***Кейс «Производство керамической плитки».***

##### **Задание**

**Необходимо разработать бизнес-план который будет включать следующие обязательные разделы:**

1. Резюме
2. Характеристика предприятия, продукта
3. Анализ рынка и основных конкурентов
4. План продаж
5. План производства
6. План маркетинга
7. Организационный план
8. Финансовый план, оценка эффективности проекта

**После разработки всех разделов, студент предоставляет работу для проверки. Все разделы должны быть оформлены письменно, проиллюстрированы рекомендуемыми таблицами.**

Распределение времени.

1 занятие «Описание предприятия, характеристика продукта. Анализ рынка и конкурентов. Планирование продаж» (2 часа)

2 занятие «Планирование производства. Калькуляция себестоимости» (4 часа)

3 занятие «Планирование маркетинга. Организационное планирование» (2 часа)

#### 4 занятие «План прибылей. Денежные потоки. Эффективность проекта» (4 часа)»

##### **Исходные данные**

Предприятие «Форум» — общество с ограниченной ответственностью.

Дата регистрации — 20.10.2001 г.

Номер регистрационного удостоверения .

Место регистрации — г. Благовещенск

Адрес:

Вид Деятельности: производство.

Форма собственности: частная.

Размер уставного капитала — 20 000 руб.

Планируется осуществление производства керамической плитки. Цель составления бизнес-плана: обоснование получения коммерческого долгосрочного кредита, долгосрочного кредита на приобретение основных фондов сроком на 3 года Ставка процента по кредиту на момент планирования — 28 % годовых.

Банковские реквизиты; банк Сберегательного банка РФ. р/счет

Предприятие арендует производственные помещения площадью 600 м<sup>2</sup> и помещение под офис площадью 20 м<sup>2</sup>.

Руководство деятельностью предприятия ведет Генеральный директор. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право первой подписи, распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Генеральный директор несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы Генеральный директор назначает коммерческого директора, занимающегося вопросами сбыта, маркетинга и рекламы продукции. Главный бухгалтер составляет документальные отчеты предприятия. Главный дизайнер осуществляет руководство деятельностью участка по выпуску керамической продукции.

Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива является общее собрание, решающее вопросы заключения коллективного договора и порядка предоставления социальных льгот работникам из фондов трудового коллектива.

Миссией предприятия является удовлетворение потребности строительных фирм и населения качественных, высокохудожественных изразцовых материалах для отделки и облицовки каминов, саун, ванных комнат, бассейнов, фонтанов и др.

Производственный процесс, применяемый на предприятии, имеет тип единичного производства. Что характеризуется широкой номенклатурой изготавливаемых изделий, небольшим объемом выпуска, а также малой повторяемостью. При этом производственный процесс осуществляется на различном универсальном оборудовании с применением большой доли

ручного творческого труда. Деятельность предприятия нацелена на индивидуального потребителя, который занимается строительством нового и реконструкцией имеющегося жилья (квартиры, частные дома), на оборудование и благоустройство офисов и других служебных помещений, на ценителей высокохудожественных изделий из керамики несерийного производства.

Выпуск продукции планируется начать осуществлять с января 2002 года. Ноябрь-декабрь - период подготовки производства, заключение договоров-намерений, закупка и установка оборудования, производство пробных партий. В настоящее время имеется предварительная договоренность с 9 юридическими лицами на изготовление плитки керамической для каминов, с магазином «Народно-художественные промыслы» на реализацию плитки керамической для продажи по образцам, что позволяет начать производственную деятельность в соответствии с планом.

Условия оплаты: по мере отгрузки каждые три дня (нормальная дебиторская задолженность — 3 дня). Запас сырья, материалов планируется в размере трех дней. Оплата поставщикам согласно заключенным договорам осуществляется по мере поставки сырья и материалов каждые три дня (нормальная кредиторская задолженность поставщикам — 3 дня). Индексы роста цен на поставляемое сырье, материалы, топливо, энергию составляют в 2002 г. — 1,02; в 2001 г. — 1,04, 2003 г. -1,04.

Планируемый объем производства на 2002 год - 48500 шт. Рост объема производства планируется в 2003 г. на 5 %. в 2004 г. — на 10 % по сравнению с 2002 г.

Плитка керамическая отличается высоким качеством, долговечностью, надежностью в эксплуатации, она производится из экологически чистого сырья. Художники предприятия предлагают несколько вариантов рисунков плитки. Имеются патент № 13341 и сертификат качества на плитку керамическую каминную.

В перспективе предполагается расширить ассортимент продукции: изготавливать керамическое декоративное полотно и фонтаны офисные.

Платежеспособный спрос (емкость рынка) — 138500 шт. плитки керамической в год. Сведения об основных конкурентах:

#### **1. Объем продаж керамической плитки:**

- 1-го конкурента — 40 тыс. шт.;
- 2-го конкурента— 50 тыс. шт..

#### **2. Показатели рентабельности продукции (по балансовой прибыли) и цены:**

- 1-го конкурента—19 % при отпускной цене в 28,4 руб. шт.;
- 2-го конкурента — 21 % при отпускной цене в 25,5 руб./шт.

Среднеотраслевая рентабельность по производству керамической плитки за 5 лет, предшествующих планируемому 2002 г. составляла 15 %, 15, 16, 28,19 %.

#### **3. Уровень технологии:**

- 1-го и 2-го конкурентов — средний

#### **4. Качество продукции:**

•1-го конкурента — не все сырье, используемое для производства плитки, экологически чистое;

• 2-го конкурента - высокое.

**5.Реклама.** Оба конкурента осуществляют расходы на рекламу (пресса и телереклама).

**6.Внешний вид отпускаемой продукции:**

•1-й конкурент осуществляет упаковку продукции в соответствии со стандартом;

•2-й — нет.

**7. Время деятельности предприятия на рынке:**

•1-й конкурент работает 1 год.

•2-й конкурент — 10 лет.

В сферах научных исследований и маркетинга предприятие 000 «Форум» имеет явные Преимущества, в то время как у основного конкурента № 2 явные преимущества в сфере менеджмента и финансов, так как он имеет значительный опыт работы на рынке. Наиболее сильными сторонами товара являются: четкое определение сегмента рынка, на который ориентирована продукция (люди с высокими доходами); высокое качество, долговечность, надежность в эксплуатации, конкурентоспособность продукции и по цене и по качеству, уникальность технологии производства (патент N 13341). К слабым сторонам планируемого к производству товара относятся: отсутствие сбалансированного ассортимента продукции и опыта работы с покупателями, недостаточность изученности запросов клиентов.

Производственный процесс изготовления продукции 000 «Форум» осуществляется на основе ноу-хау предприятия и является экологически чистым, так как в качестве технологического топлива используются природный газ, электроэнергия и экологически чистое сырье и материалы. В результате применения современного оборудования и технологического процесса не производятся вредные выбросы ни в атмосферу, ни в виде промышленных стоков.

Производственный процесс осуществляется с относительно большим выделением тепла в атмосферу и в окружающую среду, что связано с такими операциями, как сушка и обжиг.

Производственный процесс изготовления плитки керамической состоит из трех стадий подготовительной, обрабатывающей, заключительной.

Подготовительная стадия механизирована и включает следующие операции: помол, сушку материалов, развес компонентов и смешивание.

На обрабатывающей стадии производственного процесса изделие приобретает законченную форму путем штамповки, отливки, лепки и подвергается термообработке.

Заключительная стадия подразумевает нанесение защитных и декоративных покрытий.

## 1 занятие

Необходимо сформировать описание продукта, выделив преимущества и основные потребительские характеристики. Провести анализ рынка и

конкурентов, на основании которого сформировать предварительную цену и спланировать продажи на 3 года.

## 2 занятие

План производства включает следующие обязательные документы:

Техпроцесс

Производственная программа (таблица)

Потребность в основных фондах (таб.)

Расчет потребности в сырье (таб.)

Расчет потребности в оборудовании (таб.)

Стоимость Основных производственных средств (таб.)

Стоимость потребности в сырье и вспомогательных материалах (таб.)

Планирование численности персонала (таб.)

Расчет затрат на персонал (таб.)

Калькуляция себестоимости (таб.)

Таблицы представлены в приложении.

Форма для заполнения производственной программы - таблица 1.

Расчет потребности в сырье (таб.2). Вес единицы изделия = 5 кг. Масса необходимого исходного сырья = 1,4 кг.

Расчет потребности в оборудовании (таб. 3). Технологические коэф-ты и производительность оборудования приведены в таблице. Годовой фонд эффективного рабочего времени определяется исходя из выходных и праздничных дней в году, времени, отведенного на ремонт (7.1%), установленной на фирме односменной работе продолжительностью 13 часов. Количество единиц оборудования может быть найдено по формуле:  $K = (M * K_T) / (ГФРВ * П_T)$ .

Стоимость Основных производственных средств (таб. 4). Цена каждой единицы оборудования приведена в таблице. При увеличении потребности в оборудовании учитывать рост цены на его приобретение.

Потребность в основных фондах (таб. 5). Рассчитывается на базе таблиц 2-4

Стоимость потребности с сырье и вспомогательных материалах (таб. 6). Рассчитывается исходя их приведенной в таблице потребности и цены (руб.) за гг. При планировании на 2003-2004 годы учитывать рост цен и рост объема производства.

Планирование численности персонала (таб. 7). Плановая численность персонала приведена в таблице, там же указан фонд рабочего времени и тарифная ставка.

Расчет затрат на персонал (таб. 8). Затраты учитываются по категориям работников. Начисления из расчета 35,6 %.

Калькуляция себестоимости (таб. 9).

Стоимость воды на технологические цели и прием сточных вод исчисляется исходя из потребности ее в объеме 231 м<sup>3</sup> за 1 месяц и расценки за 1 м<sup>3</sup> воды — 3,0 руб. (231 • 12 • 3,0). Норматив по газообразному топливу и электроэнергии не исчисляется.

Стоимость топлива на технологические нужды исчисляется исходя из фиксированной месячной платы за природный газ в размере 1788,1 руб.

Стоимость электроэнергии на технологические цели рассчитывается исходя из количества потребляемой электроэнергии в 2002 г. — 65 112 кВт (по спецификациям к оборудованию) и тарифной ставки за 1 кВт — 0,68 руб.

Сумма амортизационных отчислений исчисляется исходя из средней ставки амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов в размере 20 % балансовой их стоимости.

Планом предусмотрена реклама в местной газете. Периодичность рекламы — один раз в месяц, размер одного объявления = 1/32 полосы. Стоимость 1/64 полосы рекламы в газете составляет 138,4 руб.

Отчисления в дорожные фонды учитывают налог на пользователей автодорог, рассчитанный исходя из ставки 0,4 % выручки без НДС, налог на приобретение транспортных средств, исходя из балансовой стоимости приобретенного автомобиля (8000 руб.) и ставки налога в размере 20 %, налог с владельцев автотранспортных средств в размере 40 руб. рассчитанный исходя из мощности мотора 100 л.с. и ставки налога 0,4 руб./за 1 л.с.

Арендная плата производственные помещения (600 м<sup>2</sup>) и офис (20 м<sup>2</sup>) исчислена исходя из площади помещения и арендных ставок (Ас) 1 м<sup>2</sup> производственных помещений 34,33 руб., офисных помещений 257,61 руб.

Плата за воду исчисляется исходя из объема забранной воды 121 м<sup>3</sup> мес. Тарифная ставка платы за воду (0.586 руб./м<sup>3</sup>)

Норматив по запасным частям был установлен в размере 0.2% балансовой стоимости основных фондов (243926\*0.2:100)

Прочие затраты в сумме состоят из затрат

*на отопление производственных помещений*, рассчитанных исходя из количества потребляемой тепловой энергии на месяц — 4,82 Гкал при отопительном сезоне 6 мес. и цены за 1 Гкал — 78,5 руб./Гкал;

*затрат на освещение помещений* 18000 кВт в течение 12 мес. по 0,68 руб./кВт);

*затрат на топливо для автомобиля* 200км пробега в день, 310 дней, 15 л/100 км, при цене топлива 8 руб./л)

*на уплату страховых платежей* согласно договору страхования имущества, 0,5 % стоимости застрахованного имущества.

### **3 занятие**

План маркетинга включает:

Определение маркетинговой стратегии

Определение ценовой стратегии и метода ценообразования

Бюджет рекламных мероприятий

Стратегии и метод ценообразования составляются в произвольной форме. Бюджет рекламных мероприятий составляются в табличной форме на весь планируемый период.

### **4 занятие**

Финансовый план включает:

План инвестиций (таб.)

Планирование потребности в оборотных средствах (таб.)

Источники инвестиций (таб.)

План прибылей и убытков (таб.)

Отчет о движении денежных средств (таб.)

Расчет эффективности проекта (коэффициенты)

Таблицы представлены в приложениях.

Коэффициенты эффективности должны включать: Чистую текущую стоимость, Период окупаемости. Внутреннюю ставку доходности. Индекс прибыльности. Ставка дисконта обосновывается студентами самостоятельно.

**Производственная программа (Таблица 1)**

Показатели	2002		2003		2004	
	Коэффициент роста объемов выпуска	Объем выпуска с учетом коэф-та роста, шт	Коэффициент роста объемов выпуска	Объем выпуска с учетом коэф-та роста, шт	Коэффициент роста объемов выпуска	Объем выпуска с учетом коэф-та роста, шт
Продукция 1						
Объем выпуска всего						
в том числе объем реализации						
Продукции 1						
<b>ИТОГО</b>						

**Расчет необходимой массы исходного сырья (Таблица 2)**

Наименование продукции	Год	Кол-во, шт.	Вес единицы изделия, кг	Всего	
				Чистый вес, кг	Масса необх. сырья
Плитка керамическая	2002				
Плитка керамическая	2003				
Плитка керамическая	2004				

**Расчет общей потребности в оборудовании по годам (Таблица 3)**

Вид и наименование оборудования	Необходимая масса исходного сырья (М), кг			Технологический коэффициент Кт	Годовой фонд эффективного раб. времени	Произв-ть	Кол-во единиц оборудования К		
	2002	2003	2004				2002	2003	2004
1 Шаровая мельница				1		50			
2 Сушильный барабан				0,8		40			
3 Весовой питатель				0,5		23,5			
4 Смеситель СМК-125				0,3		17,5			
5 Весовой питатель				0,1		15			
6 Центробежный распылитель глазури				0,3		32			
7 Штампы с пресс формами				0,85		10			
8 Печь муфельная для обжига и сушки				0,9		22,5			

**Стоимость основных производственных фондов (Таблица 4)**

Вид и наименование основных фондов	Предприятие производитель	2002			2003			2004		
		Кол-во, ед	Цена	Ст-ть, руб	Кол-во, ед	Цена	Ст-ть, руб	Кол-во, ед	Цена	Ст-ть, руб
1 Строительно-монтажные работы	БМНУ			62675			62675			62675
2 Печь муфельная	Продмаш		21000							
3 Шаровая мельница	Продмаш		3000							
4 Сушильный барабан	Продмаш		2000							
5 Весовой питатель	Продмаш		6500							
6 Смеситель СМК-125	СИТО		2563							
7 Сушилка НЦ-12	НИИТОМ		6250							
8 Центробежный распылитель глазури	СИТО		14875							
9 Штампы с пресс формами	НИИТОМ		5000							
10 Автомобиль УАЗ-3303	Автобаза		8000							

**Потребность в основных фондах (Таблица 5)**

Основные фонды	2002	2003		2004	
		Общая потребность	Прирост ОПФ	Общая потребность	Прирост ОПФ
Здания, сооружения производственного назначения					
Рабочие машины и оборудование					
Транспортные средства					
<b>Итого</b>					





**Калькуляция себестоимости (Таблица 9)**

Показатели	2002 при объеме		2003 при объеме		2004 при объеме	
	на единицу	всего	на единицу	всего	на единицу	всего
Сырье и материалы						
Вода на технологические цели						
Э/энергия на технологические цели						
Затраты на з/плату						
Начисления на з/плату						
Амортизационные отчисления						
Расходы на рекламу						
Налоги в дорожные фонды						
Арендная плата						
Затраты на запчасти						
Плата за воду						
Прочие затраты						
<b>Итого</b>						

**Тема 7. Составление финансового плана.**

Общая потребность в инвестициях. Источники финансирования. Прогноз продаж. Смета затрат на производство. Бюджет прибылей и убытков. Бюджет движения денежных средств. Кейс «Производство керамической плитки».

**Тема 8. Оценка эффективности и анализ чувствительности.**

Чистый дисконтированный денежный поток (NPV – метод). Дисконтированный срок окупаемости (DPB – метод). Внутренняя норма рентабельности (IRR – метод). Рентабельность проектов (SRR – метод). Финансовый профиль проекта. Анализ чувствительности. Кейс «Производство керамической плитки».

**Тема 9. Оценка рисков.**

Оценка рисков статистическими и экспертными методами. Кейс «Производство керамической плитки».

**2.4 Курсовой проект, его характеристика**

Цель курсового проекта – закрепление теоретических и практических знаний, овладение методами и приемами, применяемыми в ходе планирования на предприятии.

В процессе подготовки курсового проекта студент должен:  
 овладеть основами анализа, методами сбора и обработки информации, необходимой для составления и оформления бизнес - плана;  
 освоить методику составления бизнес-плана предприятия;  
 овладеть методами оценки инвестиционных бизнес - проектов.

### Примерная тематика курсовых проектов.

1. Бизнес – план развития предприятия .....
2. Бизнес – план создания нового предприятия.
3. Инвестиционный - бизнес план по организации ...
4. Бизнес – план разработки и поставки на рынок товаров.
5. Инновационные бизнес- план ...
6. Бизнес – план финансового оздоровления предприятия.
7. Бизнес – план реконструкции предприятия.

### Структура курсового проекта.

1. Аннотация
2. Резюме
3. Описание отрасли и предприятия
4. Описание продукции (работ, услуг)
5. План маркетинга
6. План производства
7. Организационный план
8. Финансовый план
9. Эффективность и чувствительность проекта
10. Риски проекта

## **1.5 Самостоятельная работа студентов**

Одной из основных задач по повышению качества подготовки является интенсификация самостоятельной работы учащихся вузов. Она становится важной формой организации учебных аудиторных и внеаудиторных занятий, в процессе которых студенты под руководством преподавателя или самостоятельно с помощью методических указаний, пособий совершенствуют свои знания, умения, опыт творческой и познавательной деятельности.

Понятие «самостоятельная работа» имеет две стороны: во-первых, это единственный метод усвоения знаний, во-вторых, это одна из организационных форм обучения.

Основные формы СРС, используемые при обучении:

- выполнения на занятиях обзорных докладов и сообщений по тематике занятия;
- составление конспекта – схемы;
- конспектирование научной и учебной литературы;
- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- решение задач;
- курсовое проектирование;
- контрольные работы
- подготовка к практическим занятиям;
- тестирование.

И, наконец, промежуточная аттестация студентов в течение семестра также требует интенсивной самостоятельной подготовки.

Распределение часов по темам и видам учебных занятий.

Наименование темы	Количество часов						
	Д/о				З/о		
	Лекци и	Прак. .	Лаб.	СМР	Лекци и	Практ .	СРС
Общая характеристика планирования	4				2		2
Стратегическое планирование на предприятии.	4				2		2
Планирование продаж.	4				2		2
Планирование производства.	6				2		4
Планирование финансов на предприятии.	4				2		2
Оперативное планирование на предприятии.	2				2		
Планирование потенциала предприятия.	2						2
Основы бизнес-планирования на предприятии	6				2		4
Анализ отрасли и деятельности предприятия в бизнес – плане		4		4		2	6
Маркетинговые исследования в бизнес - планировании		6		8			14
Оценка эффективности бизнес -проектов		6		4			8
Общие основы планирования на предприятии			4	2			6
Метод расчета емкости рынков массового потребления			2			2	2
Прогнозирование продаж на основе нормы потребления			2				2
Прогнозирование продаж на основе метода экстраполяции			2				2
Алгоритм			4				4

прогнозирования объема продаж в MS EXCEL							
Составление плана производства в бизнес - плане			5	6		2	9
Составление финансового плана в бизнес – плане			5	6		2	9
Оценка эффективности и анализ чувствительности в бизнес – плане			4	6		2	8
Оценка рисков в бизнес – плане.			2	4			6
Курсовое проектирование				40			40
Итого	32	16	32	80	14	10	136

## 2.6 Промежуточный контроль знаний студентов

Промежуточный контроль знаний студентов по дисциплине проводится в форме устных и письменных опросов на практическом занятии. Предусмотрено промежуточное тестирование по результатам усвоения теоретического материала - варианты тестов прилагаются.

## 2.7 Экзаменационные вопросы

1. Сущность планирования, функции и принципы.
2. Процесс и организация планирования на предприятии
3. Плановые показатели, нормы и нормативы.
4. Основные цели и задачи бизнес – планирования.
5. Этапы разработки бизнес – плана.
6. Сущность и этапы разработки плана маркетинга.
7. Выбор ценовой стратегии предприятия.
8. Разработка стратегии маркетинга.
9. Система маркетинговых коммуникаций.
10. Планирование производства.
11. Определение потребности в основных фондах.
12. Формирование производственной программы предприятия.
13. Определение потребности в оборотных средствах предприятия.
14. Планирование потребности в персонале.
15. Планирование фонда оплаты труда на предприятии.
16. Классификация внутрипроизводственных издержек в планировании.
17. Планирование себестоимости продукции.
18. Калькуляция себестоимости продукции.
19. Расчет амортизационных отчислений.
20. Планирование потребности в инвестициях.
21. Планирование затрат предприятия (смета затрат).
22. Методы составления сметы затрат на производство и реализацию продукции.

23. Планирование погашения и возврата кредита.
24. Планирование прибыли предприятия.
25. Составление бюджета движения денежных средств.
26. Общая характеристика методов оценки эффективности бизнес - проектов.
27. Метод чистого современного значения (NPV–метод) в оценке эффективности бизнес – проектов.
28. Дисконтированный период окупаемости, внутренняя норма прибыльности и рентабельность проекта как показатели эффективности бизнес – проектов.
29. Общее понятие и назначение анализа безубыточности.
30. Анализ чувствительности.
31. Классификация рисков.
32. Методы оценки рисков проекта.
33. Формы и системы оплаты труда работников предприятия.
34. Планирование продаж на предприятии.
35. Финансовое планирование на предприятии.
36. Типология планов предприятия.
37. Стратегическое планирование на предприятии
38. Материально-техническое обеспечение производства
39. Стратегическое и тактическое планирование.
40. Оперативное планирование
41. Планирование социального развития предприятия
42. Планирование научно-технического развития предприятия

## **2.8 Критерии оценки**

На оценку «удовлетворительно» – студент должен правильно ответить на вопросы билета и решить задачу.

На оценку «хорошо» - студент должен правильно ответить на вопросы билета, решить задачу, а также правильно ответить на дополнительно задаваемые вопросы.

На оценку «отлично» - студент должен правильно ответить на вопросы билета, решить задачу, а также правильно ответить на дополнительно задаваемые вопросы по всему курсу.

## **3 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **3.1 Основная литература**

1 Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб. пособие / М.М.Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.

2 Горемыкин В.А. Бизнес – план: Методика разработки 45 реальных бизнес – планов: Уч. пособие /В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолв. М.: Ось-89, 2002. – 864 с.

3 Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2 частях Ч.1. Стратегическое планирование. - Мн.: ООО «Новое знание», 2003. - 312 с.

4 Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2 частях Ч.2. Тактическое планирование/Под общ. ред. А.И.Ильина. - Мн.: ООО «Новое знание», 2003. – 416 с.

5 Косов В.В. Бизнес – план: обоснование решений. Уч. пособие /В.В. Косов. – М.: Изд – во гос. универ. выш. школы экономики, 2000. – 272 с.

6 Попова В.М. Бизнес – планирование. Учебник для ВУЗов. Рек. Мин. обр. РФ/ Ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 672 с.

7 Сергеев А.А. Экономические основы бизнес – планирования: Учеб. Пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 462 с.

8 Сухова А.Ф. Практикум по разработке бизнес – плана и финансовому анализу предприятия. – М.: ИНФРА – М, 2002.

### **3.2 Дополнительная литература**

1 Попова В.М. Финансовый бизнес – план: Уч. пособие / Под ред. проф. В.М. Попова – М.: Финансы и статистика, 2000. – 480 с.

2 Internet.

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой «Экономики и  
менеджмента организации»  
\_\_\_\_\_ В.З.Григор  
ьева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 2007 г.

## ТЕСТ ПО КУРСУ «ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

**1. Различие отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей разделяет типы планирования по следующим признакам**

- А) горизонту планирования.
- Б) временной ориентации.
- В) степени неопределенности.

**2. Разработка оперативных планов, как правило, возлагается на:**

- А) высшее руководство
- Б) руководителей среднего звена
- В) руководителей низшего звена
- Г) специалистов различных подразделений
- Д) специалистов плановой команды

**3. Компания имеет большую долю рынка в медленно растущей отрасли. Охарактеризуйте компанию с точки зрения матрицы рост/доля:**

- А) звезда
- Б) знак «?»
- В) собака
- Г) дойная корова

**4. Компания избрала стратегию концентрации через горизонтальную интеграцию. Вероятно, конкурентная позиция бизнеса данной компании и привлекательность отрасли, в которой она работает (соответственно):**

- А) средняя - средняя
- Б) высокая - высокая
- В) средняя - низкая
- Г) средняя - высокая.

**5. Основные показатели оценки эффективности инвестиций:**

- А) точка безубыточности
- Б) интегральный экономический эффект
- В) внутренняя норма рентабельности инвестиций
- Г) оборачиваемости чистого оборотного капитала
- Д) абсолютной ликвидности
- Е) рентабельности инвестиций
- Ж) период окупаемости капвложений

**6. Бюджет производства включает в себя:**

- А) определение запаса готовой продукции
- Б) определение запаса сырья и материалов
- В) определение объема продаж
- Г) определение объема производства в натуральных единицах

**7. В рамках какого типа прогнозирования сначала определяются общие цели и стратегические ориентиры на будущий период времени, а затем менеджеры оценивают развитие фирмы, исходя из этих целей:**

- А) Прогнозирование, основанное на творческом видении будущего
- Б) поисковое прогнозирование
- В) нормативное прогнозирование

**8. По способу представления результатов, прогнозы подразделяют на:**

- А) точечные и интервальные
- Б) варианты и инвариантные
- В) поисковые, нормативные и основанные на творческом видении
- Г) пассивные и активные
- Д) выборочные и с полным охватом
- Е) графические, текстовые и файловые

**9. Оценить эффективность инвестиций в проект. Сальдо денежного потока составляет 30 тыс. руб. Первоначальные инвестиции равны 100 тыс.руб. Ставка дисконта 8 %. Срок реализации проекта - пять лет.**

### **Пример тестов для проведения самостоятельного тестирования**

**1. Пределы планирования на предприятии:**

- А) Неопределенность рыночной среды
- Б) Масштабы деятельности фирмы
- В) Издержки планирования
- Г) Контрактные отношения
- Д) Усиление центробежных сил в экономической организации
- Е) Специфика российского рынка

**2. Какой из принципов планирования в экономической организации предполагает что «планирование должно носить системный характер»:**

- А) Принцип единства
- Б) Принцип участия
- В) Принцип непрерывности
- Г) Принцип гибкости
- Д) Принцип точности

**3. Планирование, ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования:**

- А) Преактивное
- Б) Инактивное
- В) Интерактивное
- Г) Реактивное

**4. Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называются:**

- А) Детерминированными
- Б) Вероятностными
- В) Оптимальными
- Г) Инертными

**5. Различие отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей разделяет типы планирования по следующим признакам:**

- А) горизонту планирования
- Б) временной ориентации
- В) степени неопределенности

**6. Разработка оперативных планов, как правило, возлагается на:**

- А) высшее руководство
- Б) руководителей среднего звена
- В) руководителей низшего звена
- Г) специалистов различных подразделений
- Д) специалистов плановой команды

**7. Раздел бизнес-плана «План производства» предполагает составление следующих видов бюджетов:**

- А) бюджет производства
- Б) бюджет производственных запасов
- В) бюджет затрат на оплату труда
- Г) бюджет коммерческих расходов
- Д) бюджет накладных расходов
- Е) бюджет управленческих расходов
- Ж) бюджет затрат на материалы
- З) бюджет производственных запасов

**8. Методику расчета цены на товар, планируемые скидки, как правило, описывает раздел бизнес-плана:**

- А) план производства
- Б) план маркетинга
- В) организационный план
- Г) финансовый план
- Д) резюме

**9. Основные показатели оценки эффективности инвестиций:**

- А) точка безубыточности
- Б) интегральный экономический эффект
- В) внутренняя норма рентабельности инвестиций
- Г) оборачиваемости чистого оборотного капитала
- Д) абсолютной ликвидности

- Е) рентабельности инвестиций
- Ж) период окупаемости капвложений

**10. Методы прогноза продаж:**

- А) Метод чистой текущей стоимости
- Б) Опросы потребителей
- В) Метод точки безубыточности
- Г) Анализ сезонности
- Д) Эконометрические методы и модели
- Е) Метод процента от продаж
- Ж) Оценка торговыми работниками
- З) Анализ временных рядов

**11. Отделом маркетинга, как правило, подготавливаются следующие бюджеты:**

- А) бюджет продаж
- Б) бюджет коммерческих расходов
- В) бюджет управленческих расходов
- Г) бюджет производственных запасов
- Д) кассовый бюджет
- Е) отчет о прибылях и убытках

**12. Бюджет производства включает в себя:**

- А) определение запаса готовой продукции
- Б) определение запаса сырья и материалов
- В) определение объема продаж
- Г) определение объема производства в натуральных единицах

**13. Бюджет производственных запасов включает в себя:**

- А) определение запаса готовой продукции
- Б) определение запаса сырья и материалов
- В) определение объема продаж
- Г) определение объема производства в натуральных единицах

**14. Норматив оборотных средств по сырью и материалам (размер переходящего запаса) зависит от:**

- А) стоимости сырья и материалов
- Б) нормы переходящего запаса
- В) числа дней планируемого периода
- Г) длительности производственного цикла
- Д) коэффициента нарастания затрат
- Е) однодневного выпуска продукции по себестоимости

**15. Норматив оборотных средств на готовую продукцию зависит от:**

- А) стоимости сырья и материалов
- Б) нормы запаса

- В) числа дней планируемого периода
- Г) длительности производственного цикла
- Д) коэффициента нарастания затрат
- Е) однодневного выпуска продукции по себестоимости

**16. Функция оргкультуры, которая позволяет каждому работнику чувствовать себя частью единого целого, носит название:**

- А) охранной
- Б) интегрирующей
- В) регулирующей
- Г) замещающей
- Д) адаптивной
- Е) образовательной

**17. Функция оргкультуры, которая позволяет новым работникам легко вписаться в новый коллектив, носит название:**

- А) охранной
- Б) интегрирующей
- В) регулирующей
- Г) замещающей
- Д) адаптивной
- Е) образовательной

**18. В рамках какого типа прогнозирования сначала определяются общие цели стратегические ориентиры на будущий период времени, а затем менеджеры оценивают развитие фирмы, исходя из этих целей:**

- А) Прогнозирование, основанное на творческом видении будущего
- Б) поисковое прогнозирование
- В) нормативное прогнозирование

**19. По способу представления результатов, прогнозы подразделяют на:**

- А) точечные и интервальные
- Б) варианты и инвариантные
- В) поисковые, нормативные и основанные на творческом видении
- Г) пассивные и активные
- Д) выборочные и с полным охватом
- Е) графические, текстовые и файловые

**20. Метод прогнозирования, основанный на проведении анкетных опросов специалистов, носит название:**

- А) индивидуального
- Б) коллективного
- В) метод «комиссий»
- Г) метод «мозговых атак»
- Д) метод «Дельфи»

- Е) метод интервью
- Ж) метод аналитических докладных записок

**21. Метод прогнозирования, при котором организуют «круглые столы» и другие подобные мероприятия носит название:**

- А) индивидуального
- Б) коллективного
- В) метод «комиссий»
- Г) метод «мозговых атак»
- Д) метод «Дельфи»
- Е) метод интервью
- Ж) метод аналитических докладных записок

**22. В социально-политическом прогнозировании используются:**

- А) метод «мозговых атак»
- Б) метод исторических аналогий
- В) метод перекрестного влияния
- Г) сценарии
- Д) метод «Дельфи»