

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Экономики и
менеджмента организации»

_____ В.З.Григорьева

« _____ » _____ 2007г.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080507 «Менеджмент организации»

Составитель: И.С. Овчаренко

Благовещенск
2007 г.

Печатается по решению
экономического факультета
Амурского государственного
университета

И.С. Овчаренко

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Бизнес-планирование» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной форм обучения по специальности 080507 для формирования специальных знаний о закономерностях процесса обучения как усвоения знаний, а также процессов познавательного и личностного развития в обучении и воспитании.

Государственный образовательный стандарт

Программа курса составлена на основе авторских разработок.

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования
«Амурский Государственный Университет»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

Е.С. Астапова

«__» _____ 200__г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Бизнес-планирование»
для специальности(ей) 080507 «Менеджмент организации»

	0805007 д/о	0805007 з/о
Курс	5	6
Семестр	9	11
Лекции	28	14
Практические занятия	14	8
Зачет		
Экзамен	9 семестр	11 семестр
Курсовая работа	9 семестр	11 семестр
Контрольная работа		
Самостоятельная работа	70	118
Всего часов	140	140

Рабочая программа составлена Овчаренко И.С., старший преподаватель

Благовещенск 2007

Рабочая программа составлена на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению (специальности) 0805007.

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 080507

« » 2006 г. протокол №

Председатель _____ В.З. Григорьева

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

Г.Н. Торопчина

« ____ » _____ 2006 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

Г.Ф. Чечета

« ____ » _____ 2006 г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

В.З. Григорьева

« ____ » _____ 2006 г.

Рабочая программа переутверждена на 200__ - 200__ учебный год на заседании кафедры ЭиМО протокол № __ от « » 200__ г.

Заведующий кафедрой _____ В.З. Григорьева

Рабочая программа переутверждена на 200__ - 200__ учебный год на заседании кафедры ЭиМО протокол № __ от « » 200__ г.

Заведующий кафедрой _____ В.З. Григорьева

Рабочая программа переутверждена на 200__ - 200__ учебный год на заседании кафедры ЭиМО протокол № __ от « » 200__ г.

Заведующий кафедрой _____ В.З. Григорьева

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель преподавания дисциплины - дать студентам представление о содержании бизнес - 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.

Задачи изучения дисциплины.

По завершению обучения студент должен:

- овладеть знаниями общих основ бизнес - планирования;
- 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.

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.(4 час.)

Научные основы планирования.

В технологическом отношении планирование как процесс научной и практической деятельности проходит в несколько этапов:

- 1 – определение целей планирования
- 2 – анализ проблемы
- 3 – поиск альтернатив
- 4 – определение потребности в ресурсах и способов достижения поставленных целей, объема производства и т.п. показателей.
- 5 – оценка проведения оптимизационных расчетов и обоснование экономических показателей
- 6 – оформление плана в виде единого документа.

Объекты и предметы планирования.

Объект планирования – предприятие, организация, учреждение и т.п.

Предметом планирования является определение перечня изделий, которые будут выпускаться, а также требующих производственных факторов.

Предпосылки планирования.

Для создания и успешного функционирования системы планирования, на предприятии должны быть созданы следующие предпосылки:

- 1) *кадровые*, включают готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования на основе четко сформулированных целей и принципов управления;
- 2) *организационные*, на предприятии необходим отлаженный организационный механизм планирования;
- 3) *методические*, т.е. разработанная на предприятии система планов, установившаяся методика их разработки, опыт их применения;
- 4) *информационные*, т.е. наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации.

Пределы планирования.

Возможности планирования в экономической организации предприятия ограничены рядом объективных и субъективных причин. Рассмотрим наиболее важные из них.

- 1) Неопределенность рыночной среды.
- 2) Издержки планирования.
- 3) Масштабы деятельности фирмы.
- 4) Сочетание формального планирования с другими способами принятия решений.
- 5) Специфика российского рынка.

Принципы планирования.

1. Необходимость
2. Непрерывность
3. Эластичность и гибкость
4. Единство и полнота (системность)
5. Точность и детализация
6. Экономичность
7. Оптимальность

Степень неопределенности в планировании. Временная ориентация планирования

(реактивное, инактивное, преактивное). **Горизонты планирования** (долгосрочное, краткосрочное, среднесрочное планирование).

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и зависят друг от друга. В совокупности они составляют определенную систему планирования, которую можно классифицировать следующим образом:

- 1) По степени неопределенности условий:

- детерминированные - составляются в четко предсказуемой среде;
- стохастические (вероятные) - составляются в условиях неопределенности.

2) По типу целей:

- стратегические, которые определяют общие направления и способы достижения целей;
- оперативные конкретизируют стратегические цели и средств их достижения;
- календарные, то есть детализация заданий по месяцам, декадам, годам для подразделений и рабочих мест.

3) По горизонту планирования:

- долгосрочное планирование (от 10 до 25 лет);
- среднесрочное планирование, конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планированием (от 3 до 5 лет);
- краткосрочные (до 1 года).

4) По временной ориентации:

- реактивное планирование составляется на основе анализа и экстраполяции прошлого опыта снизу-вверх;
- инативное планирование – ориентация на настоящее для выживания и стабилизации бизнеса (рассматривается текущая ситуация);
- преактивное планирование рассматривается с учетом будущих изменений, осуществляется сверху-вниз путем оптимизации решений;
- интерактивное – планирование осуществляется с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, которые являются результатом целенаправленных действий.

5) По уровню управления:

- общезаводские планы;
- планы по цехам;
- производственные планы (по бригадам и рабочим местам).

Стратегическое и тактическое планирование.

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное или тактическое планирование).

Стратегия экономической организации – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на длительный период, хотя во многих организациях стратегия основывается на среднесрочном планировании. Основной вопрос стратегического планирования – чего хочет добиться организация.

Тактическое планирование имеет дело с решениями о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, то есть является предметом забот среднего и низшего управленческого звена.

ТЕМА 2. Основы бизнес – планирования на предприятии (2 час.).

Типология бизнес-планов.

В зависимости от целей можно выделить три вида бизнес-планов:

- бизнес-план форма;
- бизнес-план сущность;
- бизнес-план понимание.

Бизнес-план форма призван осуществить представление вашего бизнеса для инвесторов, акционеров или руководства. Он составляется в соответствии с требованиями партнеров или участников вашего бизнеса.

Бизнес-план – сущность необходим при отражении процессов, происходящих на вашем предприятии, и прогнозировании последствий вводимых вами изменений. Он отражает содержание бизнес-процесса с целью выявления всех особенностей, возможностей и угроз и помогает вам принимать решение.

Бизнес-план – понимание составляется для анализа и изучения новой идеи, предполагающей развитие и изменение вашего предприятия. Он направлен на понимание как уже происходящих, так и планируемых процессов, и наиболее полное представление результатов новых идей.

Технология подготовки бизнес-плана.

Этапы:

1. Определение источников нужной информации для формирования структуры и содержания основных разделов бизнес-плана
2. определение целей подготовки бизнес-плана
3. точное определение своих целевых читателей
4. установление общей структуры создаваемого документа
5. сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов
6. непосредственное написание бизнес-плана
7. предложение для прочтения готового бизнес-плана

Западные подходы к бизнес - планированию и необходимость адаптации иностранных методик к российским условиям.

Большинство популярных систем в предоставляемых возможностях очень недалеко ушли от Excel, и вся их ценность для пользователя – в хорошо подобранном списке разделов, заполнив которые, он получит более или менее приемлемый текст бизнес-плана. Поэтому, западные программы бизнес-планирования – это всегда довольно примитивные программы, ориентированные на непрофессионального и нетребовательного пользователя.

В России такая точка зрения на программы бизнес-планирования не прижилась. Произошло это из-за высокой инфляции, сложной налоговой системы и других особенностей, делающих полностью неприменимыми все системы, созданные для стабильной экономики. Практически все программы пришлось писать с нуля непосредственно в России. Основой для них послужила программа COMFAR. В результате такого обособленного развития сформировались совершенно иные, отличные от западных, представления о программах бизнес-планирования. В России это системы, ориентированные на инвестиционный анализ, то есть мощные средства выполнения финансовой части проекта.

Структура и содержание бизнес-плана

1. Титульный лист и оглавление
2. Аннотация
3. Резюме
4. Описание отрасли и предприятия
5. Описание продукции, работ, услуг
6. План маркетинга
7. План производства
8. Организационный план
9. Финансовый план
10. Эффективность и чувствительность проекта
11. Риски проекта
12. Приложение

ТЕМА 3. Структура и содержание основных разделов бизнес – плана.(22 час.)

Титульный лист

На титульном листе должны быть:

- Наименование проекта
- Место подготовки бизнес-плана
- Наименование предприятия-инициатора проекта, адрес, телефон, имена и другая контактная информация о руководителях предприятия
- Период времени, который охватывает бизнес-план
- Составитель бизнес-плана, его должность и контактный телефон
- Дата составления
- Назначение бизнес-плана и его пользователи
- Меморандум о конфиденциальности.

Аннотация.

Занимает 1/3, 1/2 страницы. Составляется для высшего руководства, письменных обращений и рекламных объявлений.

Должно быть отражено: суть проекта, его потенциальная эффективность, общая потребность в инвестициях реализации проекта и источники финансирования.

Составляется в конце работы над бизнес-планом.

Резюме.

Резюме – краткое изложение основных положений предлагаемого плана, включает:

- Суть проекта, идеи, цели
- Особенности предлагаемых товаров
- Эффективность проекта
- Сведения о предприятии
- Команда управления
- План действий
- Финансирование проекта
- Срок, порядок и гарантия возврата инвестиций
- Социальная значимость проекта.

Описание отрасли и предприятия.

В описании отрасли указывается:

- Размер и степень зрелости отрасли, характер конкуренции в отрасли;
- Препятствия вхождения новых компаний, их выхода из отрасли и рост;
- роль в отрасли инноваций и изменение технологий;
- законодательное регулирование;
- экономические тенденции;
- общие объемы реализации в отрасли за последние несколько лет;
- ожидаемый рост отрасли;
- количество новых фирм, вошедших в отрасль в течении последних нескольких лет;
- новые продукты, появившиеся в последнее время в отрасли;
- сегмент рынка и доля предприятия на нем;
- описание потенциальных клиентов и их возможности;
- описание региональной структуры производств.

Краткие сведения о предприятии включают:

- 1) полное и сокращенное наименование предприятия;
- 2) дата регистрации предприятия и основные реквизиты;
- 3) почтовый и юридический адрес предприятия;
- 4) подчиненность предприятия;
- 5) вид деятельности (основной);
- 6) организационно-правовая форма предприятия;
- 7) форма собственности (с указанием долей);

- 8) банковские реквизиты;
- 9) наличие структурных и обособленных подразделений;
- 10) контактная информация об администрации предприятия;
- 11) финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
- 12) направления деятельности предприятия и виды выпускаемой продукции
- 13) достижения и перспективы;
- 14) партнерские связи и социальная активность;

Планирование продаж.

Для составления этого раздела бизнес-плана необходимо:

1. наметить приблизительную линию продаж на рынках для каждого типа товара;
2. определить приблизительную цену продаж для каждого продукта рынка;
3. рассчитать общий объем продаж в денежном выражении для каждого рынка (количество проданного товара умножить на цену);
4. установить общий объем продаж для всех рынков для каждого года (вниз по столбцам);
5. рассчитать общий объем продаж поквартально, ежемесячно за первый год и общие продажи за пять лет для каждого рынка

Исследование конъюнктуры.

Конъюнктура рынка (рыночная конъюнктура) – это конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке на данный момент или ограниченный отрезок времени. Задачи статистики конъюнктура рынка предполагают два этапа: оценочный и более высокий уровень анализа. Показатели, характеризующие различные стороны рыночной конъюнктуры: 1. предложение товаров; 2. покупательский спрос; 3. пропорциональность рынка; 4. тенденция развития рынка; 5. колеблемость, устойчивость и цикличность рынка. 6. региональные различия состояния и развития рынка; 7. деловая активность; 8. коммерческий риск; 9. масштаб рынка, уровень монополизации и конкуренции.

Специфические методы конъюнктурного анализа базируются главным образом на качественных и атрибутивных оценках рыночной ситуации. Практически все они относятся к категории данных, полученных экспертным путем.

Планирование ассортимента.

На выбор ассортимента продукции, выпускаемой предприятием, влияют рыночные и производственные факторы.

К рыночным факторам следует относить: различный уровень эластичности спроса, диверсификацию производства, позволяющую предприятию выжить в условиях рыночных колебаний спроса на отдельные виды продукции; наиболее полное использование условий реализации товара.

Производственные факторы включают: необходимость организации безотходного производства сырья (консервное, сахарное и другие отрасли промышленности); схожесть технологий производства изделий, позволяющую полнее использовать установленное оборудование (вино и безалкогольные напитки); экономию затрат на масштабах производства.

Технология планирования цены.

Одним из важнейших элементов плана маркетинга является ценообразование, выработка ценовой политики фирмы, которая заключается в установлении и изменении цен в зависимости от ситуации на рынке, что позволяет сохранять определенную долю рынка и получать прибыль. Цена товара может определяться исходя из:

- 1) себестоимости продукции;
- 2) цены конкурентов на аналогичный товар;
- 3) уникальных свойств товара;
- 4) цены, определяемой спросом на данный товар.

Прогнозирование величины продаж.

Величину будущих продаж можно определить при помощи следующих методов:

- 1) оценки торговыми работниками;
- 2) опросы потребителей;
- 3) анализ временных рядов;
- 4) экономические модели.

План маркетинга.

В план маркетинга, как правило, включаются следующие вопросы:

1. цели и стратегия маркетинга;
2. ценообразование;
3. схема распределения товаров;
4. методы стимулирования продаж (сбыта);
5. организация послепродажного обслуживания клиентов;
6. реклама;
7. формирование общественного мнения о фирме и товарах.

Цели планирования маркетинга.

Цели:

1. изучение потребителей товаров (услуг) фирмы и их поведения на рынке;
2. анализ рыночных возможностей фирмы (доля рынка);
3. оценка выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, перспектив их развития;
4. анализ используемых форм и каналов сбыта;
5. оценка используемых фирмой методов ценообразования;
6. мероприятия по продвижению товаров (услуг) на рынок (позиционирование);
7. изучение конкурентов;
8. выбор рыночной «ниши» (сегментирование рынка).

Структура плана маркетинга.

- 1) цели маркетинга;
- 2) анализ рынка и конкурентов;
- 3) выбор политики ценообразования;
- 4) организация системы сбыта продукции;
- 5) выбор стратегии маркетинга;
- 6) организация системы маркетинговых коммуникаций (стимулирование сбыта, реклама, публичность, прямой маркетинг...);
- 7) определение предварительного объема продаж предприятия.

Планирование производства.

Главная задача раздела – определение себестоимости продукции (главное мероприятие) и всех издержек производства.

Разделы плана производства:

- 1) местоположение и земля;
- 2) схема технологического процесса;
- 3) производственная программа предприятия;
- 4) потребность в основных фондах;
- 5) потребность в оборотных фондах;
- 6) потребность в персонале и фонд оплаты труда;
- 7) калькуляция себестоимости;
- 8) экологичность и безопасность.

Планирование производственной программы.

Производственная программа предприятия – это развернутый или комплексный план производства продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг.

Производственная программа составляется в физических единицах измерения продукции. Она рассчитывается на основании изменяющихся производственных мощностей предприятия в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг. Объем производства

должен быть сверен со сметой продаж, чтобы гарантировать сбалансированность производства и продаж в течении планового периода.

Структура и показатели производственной программы предприятия

Производственная программа предприятия осуществляется в три этапа:

- 1) Составление годового производственного плана для всего предприятия;
- 2) Определение или уточнение на основе производственной программы приоритетных целей на плановый период;
- 3) Распределение годового плана производства по отдельным структурным подразделениям предприятия или исполнителям.

Основными плановыми показателями обычно являются годовая величина спроса, годовой объем предложения, важнейшая номенклатура и ассортимент выпуска, трудоемкость единицы или объема продукции, издержки производства, рыночные цены на товары, работы и услуги и т.д.

Методика планирования производственной программы.

В условиях рыночной неопределенности могут применяться различные методы составления производственной программы на отечественных предприятиях: уровневое прогнозирование, последовательное принятие плановых решений, создание ситуационных планов, линейное программирование, диверсификация продуктов и рынков, повышение конкурентоспособности продукции и др.

Планирование выполнения производственной программы.

В процессе разработки производственной программы руководителям-менеджерам каждой фирмы и плановикам-экономистам следует ориентироваться на выбор таких товаров, работ и услуг, которые принесут производителям и предпринимателям наибольшие конечные результаты. Следовательно, при планировании текущей производственной деятельности для обеспечения свободного выбора продукции предприятия должны иметь широкий перспективный портфель заказов.

Материально-техническое обеспечение производства.

Под материально-техническим снабжением понимается обеспечение предприятия-производителя необходимыми ему средствами производства (основными и оборотными). Оптимизация материально-технического обеспечения, основными элементами которого являются поставщики и товарно-материальные ценности, считается основным фактором эффективной работы предприятия. Основными объектами материально-технического обеспечения являются поставщики и товарно-материальные ценности; от эффективности их выбора во многом зависит ритмичность производства, а в конечном счете – надежность данного предприятия как партнера в бизнесе других предприятий.

Планирование труда и персонала.

При планировании производительности труда на предприятии могут быть использованы различные методы. Наиболее распространенным из них является метод планирования производительности труда по факторам. При этом методе расчет производится путем определения экономии рабочего времени или численности работающих по всем факторам роста производительности труда в соответствии с их типовой классификацией.

Управление кадрами нуждается в тщательном планировании. Вот несколько вопросов, требующих особого внимания:

- сколько людей вам нужно сейчас, в ближайшем будущем, через 5 лет;
- в каких специалистах вы нуждаетесь, есть ли они, где;
- на каких условиях (полной или частичной занятости) специалисты будут приняты на работу;
- как будет вознаграждаться их труд (твердые оклады или почасовая оплата);
- какие дополнительные выплаты вы намерены делать;
- будете ли вы заниматься подготовкой кадров: если да, то во что это обойдется предприятию?

Данный раздел бизнес-плана можно представить следующим образом:

1 Потребности в руководящих работниках. 2 Политика в отношении персонала. 3 Способы повышения квалификации. 4 Форма юридического обслуживания предприятия. 5 Должностные инструкции.

Планирование потребности в персонале.

Потребность предприятия в численности работников должна планироваться по группам и категориям работающих. Количественная характеристика работающих на предприятии измеряется такими показателями, как списочная, среднесписочная и явочная численность работников.

Численность основных рабочих ($Ч_{OP}$) определяют:

1) по трудоемкости производственной программы:

$$Ч_{OP} = \frac{T_{Пл}}{\Phi_{\Sigma} \cdot K_{BH}},$$

2) по нормам выработки:

$$Ч_{OP} = \frac{Q_{Пл}}{N_B \cdot K_{BH}},$$

3) по рабочим местам на основании норм обслуживания:

$$Ч_{OP} = n \cdot Ч_P \cdot h \cdot C_{Пл},$$

Численность вспомогательных рабочих определяют ($Ч_{BP}$) может быть определена следующими методами:

1) по трудоемкости работ (рассчитывается аналогично, как и для основных рабочих, только берется трудоемкость вспомогательных рабочих);

2) по нормам обслуживания:

$$Ч_{BP} = \frac{n \cdot h \cdot K_{СП}}{N_O},$$

3) по числу рабочих мест:

$$Ч_{BP} = P_M \cdot n \cdot K_{СП},$$

Численность служащих определяется исходя из имеющихся среднеотраслевых данных, а при их отсутствии – по нормативам, разработанным предприятием.

Численность руководителей определяется размером предприятия, его отраслевыми особенностями, нормами управляемости и т. п.

Планирование развития персонала.

Планирование развития персонала содержит такие человеческие показатели и факторы, как повышение доходов и качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, улучшение социально-трудовых и жилищно-бытовых условий работников, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда исполнителей, мотивация и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие профессиональных и творческих способностей работников.

Планирование организации труда.

Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала. Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых на одно из первых мест выступают условия труда, его тяжесть и интенсивность.

Планирование оплаты труда.

Плановая величина расходов на оплату труда, или фонд оплаты труда (ФОТ), может определяться различными способами укрупненно или дифференцированно. Укрупненно плановый фонд оплаты труда ($ФОТ_{пл}$) можно рассчитать тремя способами.

1. На основе норматива заработной платы ($Н_{з,пл}$) на единицу продукции (работ):

$ФОТ_{пл} = Н_{з,пл} \times Q_i$, где Q_i – планируемый объем продукции в натуральном выражении

2. На основе норматива прироста фонда оплаты труда за каждый процент прироста объема продукции:

$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{ФОТ}_{\text{баз}} + \text{ФОТ}_{\text{баз}}(\text{Н}_{\text{з.пл}} \times \text{П}) / 100\%$, где П – прирост объема продукции, $\text{Н}_{\text{з.пл}}$ – норматив прироста заработной платы за каждый процент прироста объема продукции.

3. Исходя из численности работающих ($\text{Ч}_{\text{сп}}$) и их среднегодовой заработной платы с доплатами и начислениями ($\text{ЗП}_{\text{год}}$):

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{ЗП}_{\text{год}} \times \text{Ч}_{\text{сп}}$$

Дифференцированный (детальный) расчет планового ФОТ производится отдельно по категориям промышленно-производственного персонала по цехам (подразделениям), в целом по предприятию и включает расчеты тарифного, часового, дневного и месячного (годового) ФОТ

Планирование издержек.

Любая производственная деятельность имеет в условиях рынка положительное экономическое значение лишь тогда, когда стоимость производственных благ будет больше стоимости исходных ресурсов или факторов, затраченных на их производство и сбыт. Основная цель всякого производителя и предпринимателя состоит при прочих равных данных в максимизации этой разницы

Цель и содержание планирования издержек.

Все затраты ресурсов представляют собой альтернативные или временные издержки. Они выступают главным ограничением, с которым сталкивается каждое предприятие в ходе реализации своих возможностей максимизации планируемых и получаемых доходов. В процессе планирования следует отличать экономические издержки от бухгалтерских. Издержки, определяемые бухгалтерами, не включают альтернативную стоимость факторов производства, являющихся собственностью предприятия или неявными издержками. Бухгалтерские издержки включают только явные затраты, представленные в виде платежей за приобретаемые ресурсы. В теории внутрифирменного планирования производственные издержки также подразделяются на постоянные и переменные, общие и средние, валовые и удельные, кратковременные и долгосрочные.

Разработка калькуляции единицы продукции

Калькуляция себестоимости необходима для определения цены единицы продукции, соизмерения затрат предприятия с результатами его производственно-хозяйственной деятельности, определения уровня эффективности работы предприятия и др. Для калькулирования себестоимости единицы продукции затраты классифицируются по статьям расходов, в которых объединяются затраты по признаку места их возникновения и назначения.

.Смета затрат на производство.

По экономическому содержанию расходы группируются по элементам затрат. По элементам затрат на предприятии составляется смета затрат на производство. Группировка затрат по экономическим элементам показывает, что именно и на какую сумму израсходовано на производство продукции в целом по предприятию и ее подразделениям, каково соотношение отдельных элементов затрат в общей сумме расходов. Смета затрат на производство и реализацию продукции составляется в целях определения общей суммы затрат предприятия (по экономическим элементам) и взаимной увязки этого раздела с другими разделами бизнес-плана предприятия.

Организационное планирование.

Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы.

Организационная структура предприятия.

Наиболее известны следующие типовые организационные структуры управления: линейная; функциональная; программно-целевая; матричная.

При формировании организационной структуры управления важно обратить внимание на основные принципы ее построения: оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность исполнителя в результате, наличие контроля и, наконец, единоначалие.

Выбор организационно-правовой формы.

С точки зрения финансов все разнообразие организационно-правовых форм можно свести к трем основным:

- единоличное владение,
- товарищество,
- акционерное общество.

Планирование финансов.

Финансовое планирование является важнейшей составной частью внутрифирменного планирования. Значение финансового планирования для внутренней среды организации определяется тем, что оно:

- облекает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- устанавливает стандарты для организации финансовой информации;
- определяет приемлемые границы затрат, необходимых для реализации всей совокупности планов фирмы;
- в части оперативного финансового планирования дает очень полезную информацию для разработки и корректировки общефирменной стратегии.

Система финансовых планов.

Система финансовых планов включает в себя следующие элементы.

- 1) Прогноз баланса.
- 2) Прогноз отчета о прибылях и убытках.
- 3) Прогноз финансовых бюджетов.
- 4) Прогноз ключевых финансовых показателей.
- 5) Письменное изложение результатов финансового планирования.

Основные финансовые документы экономической организации.

Основными финансовыми документами фирмы являются: 1) баланс предприятия; 2) сводный отчет о прибылях и убытках (счет прибылей и убытков); 3) отчет о полученной прибыли к распределению; 4) отчет о фондах и их использовании; 5) счет финансирования. Финансовая отчетность является основой определения платежеспособности и прибыльности.

Отчет о движении наличности.

Отчет о движении наличности – финансовый документ, получающий все большее признание в последние годы. Анализирует источники и использование наличности. Должен уметь ответить на три ключевых вопроса.

- 1) Какое количество наличности фирма генерировала за истекший период?
- 2) Каковы источники наличности?
- 3) Как фирма использовала свою наличность?

Другими словами, документ о движении наличности исследует денежные потоки фирмы – «кэш-флоу».

Денежные потоки.

Денежный поток – приток или отток капитала как результат деятельности за определенный период.

Денежный поток определяется по формуле:

$$ДП = П - Н + ВРД - ВРР + А - КВ_{осн} - КВ_{об}, \quad (1)$$

где ДП – денежный поток фирмы;

П – прибыль от реализации до вычета налогов и процентов;

Н – налоги на прибыль;

ВРД и ВРР – внереализационные доходы и расходы;
 А – амортизационные отчисления на обновление основных фондов;
 КВ – капитальные вложения в основные и оборотные фонды.

Долгосрочное финансовое планирование.

Целью долгосрочного планирования является составление прогноза баланса и отчета о прибылях и убытках. Основываясь на этих плановых документах, организация разрабатывает оперативные бюджеты.

Финансовые отчеты организации должны включать такие ключевые позиции, как прибыльность, рыночная позиция, производительность, использование активов, инновации

Для составления прогнозных финансовых документов применяются методы прогноза продаж, процента от продаж, анализа безубыточности и некоторые другие.

Методы прогноза продаж.

. Объем будущих продаж можно определить при помощи следующих методов:

1. Оценка торговыми работниками.
2. Опросы потребителей,
3. Анализ временных рядов (анализ тенденций, анализ сезонности, анализ цикличности),
4. Экономические модели

Определение потребности во внешнем финансировании.

Расчет уровня внешнего финансирования включает три основных шага.

1) В качестве основы для расчета используется общая формула:

$$\begin{array}{l} \text{Инвестиции в активы,} \\ \text{необходимые для обе-} \\ \text{спечения прогнозиру-} \\ \text{емого объема продаж} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Внутренние} \\ \text{источники фи-} \\ \text{нансирования} \\ \text{(резервы)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Внешние} \\ \text{источники} \\ \text{финансиро-} \\ \text{вания} \end{array}$$

Первый шаг заключается в определении разности между планируемыми ростом общих активов и ростом текущих пассивов.

2) Второй шаг предполагает расчет величины внутреннего финансирования за счет резервов.

$$\begin{array}{l} \text{Величина преду-} \\ \text{считываемого} \\ \text{внутреннего} \\ \text{финансирования} \end{array} = \text{Чистая прибыль} - \text{Дивиденды}$$

4) На третьем этапе производится расчет величины необходимого внешнего финансирования.

$$\begin{array}{l} \text{Требуемое} \\ \text{внешнее} \\ \text{финансирование} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Требуемый рост} \\ \text{чистых активов} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Предполагаемое} \\ \text{внутреннее} \\ \text{финансирование} \end{array}$$

Расчет величины необходимого внешнего финансирования производится в тех случаях, когда мощности предприятия оказываются недостаточными для увеличения объема продаж и нужны дополнительные вложения в основной капитал.

Краткосрочное финансовое планирование.

. Основой краткосрочного финансового планирования является составление прогнозных финансовых бюджетов экономической организации.

Составление бюджетов является неотъемлемым элементом общего процесса планирования, а не только его финансовой частью. Обычно создание бюджетов осуществляется в рамках оперативного планирования. Исходя из стратегических целей фирмы бюджеты решают задачи распределения редких экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации.

Прогноз бюджета наличности – составная часть финансового планирования. Бюджет наличности детализирует потоки наличности (входящие – доходы и исходящие – расходы) за определенный будущий период времени.

Сущность инвестиционного процесса.

Инвестиционный процесс содержит в себе довольно широкий круг работ – от идеи проекта до возможности включения инвестируемого предприятия в систему определенного вида и типа рынка. Этапы инвестиционного процесса:

1. Формирование инвестиционного замысла
2. Предпроектное исследование инвестиционных возможностей
3. Технико-экономическое обоснование проекта
4. Приобретение или аренда и отвод земельного участка
5. Подготовка контрактной документации
6. Подготовка проектной документации
7. Осуществление строительно-монтажных работ, включая пусконаладочные
8. Эксплуатация объекта, мониторинг технико-экономических показателей

Методика оценки эффективности инвестиционных проектов.

Для оценки эффективности инвестиционных проектов используются простые (статистические) методы и динамические (методы дисконтирования). Простые (статистические) методы подразделяются на методы расчета нормы прибыли и срока окупаемости. Динамические методы (методы дисконтирования) делятся на методы расчета чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, внутренней нормы доходности и дисконтированного срока окупаемости.

2.2. Тематика практических занятий

ЗАНЯТИЕ 1. Анализ отрасли и деятельности предприятия в бизнес – плане. (4 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Анализ инвестиционной привлекательности отрасли, выявление основных тенденций роста отрасли.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (анализ по системам управления, анализ по объектам управления, анализ по взаимосвязанным объектам, анализ по уровню и масштабам управления). 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.).

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 потребителей 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 и 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 долгосрочных 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 долгосрочных торговых связей, вплоть до интеграции с производителями оборудования, что принесет выгоду и тем и другим.

Особенности покупателей

У покупателей зачастую нет денежных средств для оплаты 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, оплата 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. Неразвитость 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	Высокое	Россия	Через дочерние реализующие подразделения	Частичная
1	3	Выше среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Частичная
2	0	Ниже среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Отсутствует
3	2	Высокое	Россия	При минимуме посредников	Частичная
остальные	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 планирования 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 еще несколько объектов, переоборудованных под склады, но использующихся 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

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».

Занятие 2. Маркетинговые исследования в бизнес-планировании. (6 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Разработка программы проведения маркетинговых исследований.

Процесс маркетинговых исследований включает ряд операций: определение проблемы, анализ вторичной информации, получение первичной информации, анализ данных, разработка рекомендаций, использование результатов.

2. Способы проведения маркетинговых исследований.

Существуют два основных вида вторичной информации: внутренняя (в рамках компании) и внешняя (источники вне фирмы). В целях получения первичной информации специалисты фирмы должны разработать план исследования, используемый в качестве руководства для сбора и анализа данных. Существует четыре метода сбора первичных данных: опрос, наблюдение, эксперимент и имитация.

3. Способы и методы обработки информации, полученной в ходе проведения исследований.

Анализ данных заключается в систематизации и оценке всей собранной информации, которая должна быть представлена в удобной форме (в виде таблицы, графиков, матриц). Проводится анализ, как правило, с помощью статистических методов

4. Выводы и рекомендации по результатам маркетинговых исследований.

Непременное условие маркетинговых исследований – разработка рекомендаций, представляющих собой предложения о будущих действиях фирмы, основанных на собранных данных. Результатом маркетинговых исследований является план маркетинга – основополагающий документ, который устанавливает, кто конкретно, что, когда, где и каким образом делает.

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 натурного 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 натурного 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.

ЗАДАНИЕ 3. Оценка эффективности бизнес-проектов. (4 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Основные интегральные показатели эффективности.

2. Чистый дисконтированный денежный поток (NPV – метод).
3. Дисконтированный срок окупаемости (DPB – метод).
4. Внутренняя норма рентабельности (IRR – метод).
5. Рентабельность проектов (SRR – метод).
6. Финансовый профиль проекта.
7. 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. " б 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.Щтральзунд 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

15466т рыбопродукции в год, из которых 75% — мороженная 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 (1КК)— 24,5%. Чистая текущая стоимость проекта (1ЧРУ)—1652тыс.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 те/с. 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 рыбодобывавдщее 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 рыбопродукцию 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,

Мороженная 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

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	ода г	елки г	иры г	ола г	Ми н. в-ва (мг)	Вит амины (мг)	Энергети ческая ценность (ккал)
Ставрида океаническая	4,9	8,5	,0	,6	689, 5	3,1	119
Скумбрия атлантическая	1,8	8,0	,0	,2	734, 3	738	153
Сельдь атлантическая жирная	2,7	7,7	9,5	,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. Гак, 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 становлении порядке.

Рыба мороженная

Основным видом деятельности траулера является производство мороженной 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 мелковолокистость — 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).

Таблица 2

Ценообразование в ЮВА			
Наименование рыбы	Цена 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	СІР Абиджан (Берег Слоновой Кости)	Россия
	430	РОВ Нуадибу (Мавритания)	Мавритания
	1150	СІР Европа место отправления - Африка	Индия
	1000	СІР Пенанг (Малайзия)	Калькутта (Индия)
	1300	СІР Кювейт	Индия
ставрида мороженая	480	СІР 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:

Название страны	Население в тыс. чел.
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:

Название страны	Население в тыс. чел.
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
Итого:	9,1

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 8млн.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 ³
Мучной трюм	150 м ³
Запасы топлива	526 м ³
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-Падьмас, 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
Итого:	182 дня

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
Всего:	26550	100%	

Таблица свидетельствует, что мороженой рыбой, дающей максимальную выручку при реализации, является ставрида (*Марокканская 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, выливку 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 мороженной рыбы

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

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

Технологический процесс производства мороженной 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 мороженной 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 10кг в картонные ящики емкостью 30кг. Средний (второй) слой рыбы упаковывается дополнительно в полиэтиленовый пакет, который позволяет избежать 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 мороженной 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—15466т 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.

ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ	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
ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ, тыс.ам.дол.	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
= Выручка от реализации		6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	6049	60495
ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ, тыс. ам. дол.		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
= Операционные затраты		3469	3469	3469	3469	3469	3469	3469	3469	3469	3469	34693
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
=Текущие затраты		3469	4999	4700	4575	4434	4274	4093	3949	3949	3949	42392

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

[illegible]

[illegible]

РЕЙСОВЫЙ ПЛАН-ОТЧЕТ №_____

Добывающего судна ТСМ «Невский»
на рейс с «____»_____199__г. по «____»_____199__г.
район промысла ЦВА Мавритания, Сенегал
Порт выхода судна Куксхафен

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: мороженая всего	тонн		1987,0	1445,0	1699,4	117,6
Мороженая пищевая из нее:	тонн		1887,0	1445,0	1699,4	117,6
мороженая 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
1. Основные средства и иные внеоборотные активы			
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		
Итого по разделу I	080	1071299616	1045461361
II. Запасы и затраты			
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		
Итого по разделу II	180	27170565	47381857
III Денежные средства , расчеты и прочие активы			

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
Денежные средства касса (50)	280	102159	291550
расчетный счет (51)	290	101472	51617
валютный счет (52)	300	794377	828043
прочие денежные средства (55,56,57)	310	239299	237423
Прочие оборотные активы	320	7211908	4003662
Итого по разделу III	330	38713233	36907149
Убытки:	340	76907226	75662817
прошлых лет (68)			
отчетного года	350	17624804	
Баланс (сумма строк 080,180,330,340 и 350)	360	1214090640	1223037988
Пассив	Код стр.	На начало года	На конец года
1. Источники собственных средств			
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		
Итого по разделу I	480	1127055728	1127356624
II Расчеты и прочие пассивы	500		
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		
Итого по разделу II	770	87034912	95681364
Баланс (сумма строк 480 и 770)	780	1214090640	1223037988

*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.(4 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Планирование цены.
2. Планирование издержек, прибыли, потребности в инвестициях.
3. Деловая игра «Алиса и К^о».

ALICE & Co.

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 Зазеркаья, 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 нигде. 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)

Доходы и расходы (в кэрролах)

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

Тема 2. Метод расчета емкости рынков массового потребления. (2 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

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

Тема 3. Прогнозирование продаж на основе нормы потребления. (2 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Построение экономических моделей.
2. Расчет показателей емкости рынка, рыночных долей, структуры рынка, объема продаж.

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.

$$V_{пр} = \Pi_i * \Pi_{лi} * N_{пi} * K_v * K_{сi}$$

$V_{пр}$	-	объем продаж за период
Π_i	-	кол-во i-й группы потребителей
$\Pi_{лi}$	-	коэффициент платежеспособности сегмента
$N_{пi}$	-	норма потребления в год
K_v	-	рыночная квота
$K_{сi}$	-	коэффициент структуры спроса

$$\Pi_i = \Pi_k - N_p - \Pi_n$$

Π_k	-	кол-во потребителей в сегменте
N_p	-	насыщенность рынка
Π_n	-	кол-во потребителей, предл. приобретение новых моделей

В ходе анализа рынка была получена следующая информация:

Структура спроса на системы кондиционирования

Регион	Госорга низации	Финансо вые	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)

Характеристика сегментов (Южный регион)						Рын. доля ФГУП "Купол"	
	Общее кол-во потребителей	Насыщенность рынка	Кол-во потребителей, предп. Нов. модели	Норма потребления продукции	Коэффициент платежес-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)

Характеристика сегментов (ВолгоВятский регион)						Рын. доля ФГУП "Купол"	
	Общее кол-во потребителей	Насыщенность рынка	Кол-во потребителей, предп. Нов. модели	Норма потребления продукции	Коэффициент платежес-ти	2000	2002
Гос организации	20384	0,21	0,04	2	0,4	0,01	0,1
Финансовые стр-ры	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,	
Мобильные	3600	
Бытовые сплит-системы	75200	
Мультисплит-системы	6300	
Оконные кондиционеры	42900	
Всего	128000	

Стоимость кондиционеров ФГУП "Купол"

Наименование	Цена за
Мобильные	36000
Бытовые сплит-системы	25000
МУЛЬТИСПЛИТСИСТЕМ	29400
Оконные кондиционеры	9800

Формы для заполнения

Расчет прогноза объема продаж (Южный район)

[illegible]

Расчет прогноза объема продаж (Волговятский район)

Сегменты	Кол-во потребителей	Коэф-т платежеспособности	Норма потребления	Рыночная доля	Коэф-т спроса	Прогноз продаж (2002}
Итого						

Тема 4. Прогнозирование продаж на основе метода экстраполяции. (2 час.)

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.

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

Месяц	1998	1999	2000
Январь	340	570	325
Февраль	1250	1205	1100
Март	2165	3110	2171
Апрель	320	580	346
Май	3555	5980	4179
Июнь	4210	6350	4404
Июль	4845	8510	5250
Август	4925	8315	5338
Сентябрь	4520	5620	4879
Октябрь	1648	3760	1746
Ноябрь	160	620	158
Декабрь	695	1130	821
всего	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	Фактор времени	Выручка * фактор времени	Фактор времени, в квадр.	Вычислим Y по формуле для прямой
	Y	t	Y * t	t ²	
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:

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

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

Таблица 4. Уточненный прогноз продаж.

Месяц	Прогноз по трендовой модели	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				

Таблица 3. Расчет сезонной волны

[illegible]

Тема 5. Алгоритм прогнозирования объема продаж в MS EXCEL. (4 час.)

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.

$$F_{\text{пр } t} = \alpha F_{\text{ф } t-1} + (1 - \alpha) F_{\text{м } t}$$

где : $F_{\text{пр } t}$ - прогнозное значение объема продаж,

$F_{\text{ф } t-1}$ – фактическое значение объема продаж в предыдущем году,

$F_{\text{м } t}$ – значение модели,

α – 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 (4Е-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
.....					

			Сумма	2005,61993	0
--	--	--	--------------	-------------------	----------

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:

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

Где: Т – 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.

5. На основе модели строим окончательный прогноз объема продаж. Для смягчения влияния прошлых тенденций на достоверность прогнозной модели, предлагается сочетать трендовый анализ с экспоненциальным сглаживанием. Это позволяет нивелировать недостаток аддитивных моделей, а именно, позволяет быстро учесть наметившиеся новые экономические тенденции.

$$F_{\text{пр } t} = \alpha F_{\text{ф } t-1} + (1 - \alpha) F_{\text{м } t}$$

где: $F_{\text{пр } t}$ - прогнозное значение объема продаж,

$F_{\text{ф } t-1}$ – фактическое значение объема продаж в предыдущем году,

$F_{\text{м } t}$ – значение модели,

α – константа сглаживания.

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 в бизнес - плане. (4 час.)

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 м² и помещение под офис площадью 20 м².

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 ручной 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 2003 г. — 1,04, 2004 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 црор 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: $K = (M \cdot K_T) / (ГФРВ \cdot П_t)$.

Стоимость Основных производственных средств (таб 4). Цена каждой единицы оборудования приведена в таблице. При увеличении потребности в оборудовании учитывать росі 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 исчисляея исходя из потребности ее в объеме 231 м³ за 1 месяц и расценки за 1 м³ 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 м²) и офис (20 м²) исчислена исходя из площади помещения и арендных ставок (Ас) 1 м² производственных помещений 34,33 руб., офисных помещениях 257,61 руб.

Плата за воду исчисляется исходя из объема забранном коды 121 м³ мес. Тарифная ставка платы за воду (0.586 руб./м³)

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 ИТОГО						

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 ОППФ	Общая потребность	Прирост ОППФ
Здания, сооружения производственного назначения					
Рабочие машины и оборудование					
Транспортные средства					
Итого					

[illegible]

Численность персонала и уровень затрат на заработную плату (Таблица 7)

Специальность	Число раб-в	Тарифная ставка	Фонд раб. времени	Затраты на заработную плату		
				2002	2003	2004
Специалисты и служащие						
Гендиректор	1	8,9	2000			
Коммерческий директор	1	8,4	2000			
Главный бухгалтер	1	8,4	2000			
Дизайнер-стилист	1	8,6	2000			
Итого	4					
Рабочие основного пр-ва						
Старший художник-оформитель	2	6,4	2000			
Художник-оформитель	2	5,7	2000			
Слесарь-наладчик	2	5	2000			
Технолог	1	5,2	2000			
Итого	7					
Рабочие вспомогательного пр-ва						
Разнорабочий	2	3,7	2000			
Водитель	1	3,6	2000			
Уборщица	1	1,7	2000			
Сторож	1	1,7	2000			
Итого	5					
ВСЕГО	16					

Планирование з/платы и начислений на ФЗП (Таблица 8)

Категории работников	2002				2003		2004	
	Потребность, чел	Среднегодовая з/плата	Затраты на з/плату	Начисления на з/плату	Затраты на з/плату	Начисления на з/плату	Затраты на з/плату	Начисления на з/плату
1. Рабочие основного пр-ва								
2. Рабочие вспом. пр-ва								
3. Специалисты и служащие								
ИТОГО								

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						
Итого						

Тема 7. Составление финансового плана в бизнес – плане. (4 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Общая потребность в инвестициях.
2. Источники финансирования.
3. Прогноз продаж.
4. Смета затрат на производство.
5. Бюджет прибылей и убытков.
6. Бюджет движения денежных средств.
7. Кейс «Производство керамической плитки».

Тема 8. Оценка эффективности и анализ чувствительности в бизнес – плане (4 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

- 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 в бизнес – плане. (2 час.)

Вопросы для обсуждения и задания:

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

. 2.3. Общие требования и методические рекомендации по выполнению курсовой работы

Цель курсового проекта – закрепление теоретических и практических знаний, овладение методами и приемами, применяемыми в ходе бизнес – 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

2.4. . Организация самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа студентов включает следующие виды работ:

- подготовку к семинарам, практическим занятиям, экзамену;
- работу с периодическими изданиями, с нормативно-правовой документацией;
- текущие консультации;
- контрольные работы
- курсовое проектирование.

Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Наименование темы	Количество часов						
	Д/о				З/о		
	Лекции	Прак.	Лаб.	СМР	Лекции	Практ.	СРС
Общая характеристика планирования	4				2		2
Основы бизнес –планирования на предприятии	2				2		
Структура и содержание основных разделов бизнес – плана	22				10		12
Анализ отрасли и деятельности предприятия в бизнес – плане		4		2		2	4
Маркетинговые исследования в бизнес-планировании		6		6			12
Оценка эффективности бизнес-проектов		4		4			8
Общие основы планирования на предприятии			4	2			6
Метод расчета емкости рынков массового потребления			2				2
Прогнозирование продаж на основе нормы потребления			2				2
Прогнозирование продаж на основе метода экстраполяции			2				2
Алгоритм прогнозирования объема продаж в MS EXCEL			4				4
Составление плана производства в бизнес - плане			4	4		2	6
Составление финансового плана в бизнес – плане			4	4		2	6
Оценка эффективности и анализ чувствительности в бизнес – плане			4	4		2	6
Оценка рисков в бизнес – плане.			2	4			6
Курсовое проектирование				40			40
Итого	28	14	28	70	14	8	118

2.5. Формы и график текущего контроля успеваемости студентов очной формы обучения

Промежуточный контроль знаний студентов по дисциплине проводится в форме устных и письменных опросов на практическом или семинарском занятии. По этой же форме проводится опрос в конце выборочной лекции.

2.6. 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. Описание отрасли и предприятия в бизнес – плане.
7. Описание продукции (работ, услуг) в бизнес – плане.
8. Сущность и этапы разработки плана маркетинга.
9. Выбор ценовой стратегии предприятия.
10. Разработка стратегии маркетинга в бизнес – плане.
11. Анализ рынка и конкурентов в бизнес – планировании.
12. Система маркетинговых коммуникаций в бизнес – плане.
13. Планирование производства.
14. Определение потребности в основных фондах.
15. Формирование производственной программы предприятия.
16. Определение потребности в оборотных средствах предприятия.
17. Планирование потребности в персонале.
18. Планирование фонда оплаты труда на предприятии.
19. Классификация внутрипроизводственных издержек в бизнес – планировании.
20. Планирование себестоимости продукции.
21. Калькуляция себестоимости продукции.
22. Расчет амортизационных отчислений.
23. Организационный план в бизнес – плане.
24. Формирование организационной структуры предприятия при бизнес – планировании.
25. Планирование общей потребности в инвестициях.
26. Планирование затрат предприятия (смета затрат).
27. Методы составления сметы затрат на производство и реализацию продукции.
28. Планирование погашения и возврата кредита.
29. Планирование прибыли предприятия.
30. Составление бюджета движения денежных средств.
31. Общая характеристика методов оценки эффективности бизнес - проектов.
32. Метод чистого современного значения (NPV –метод) в оценке эффективности бизнес –проектов.
33. Дисконтированный период окупаемости, внутренняя норма прибыльности и рентабельность проекта как показатели эффективности бизнес – проектов.
34. Общее понятие и назначение анализа безубыточности.
35. Анализ чувствительности бизнес – проектов.
36. Классификация рисков бизнес – проектов.
37. Методы оценки рисков проекта.
38. Титульный лист, аннотация и резюме бизнес – плана. Назначение и порядок составления.
39. Формы и системы оплаты труда работников предприятия.
40. Планирование продаж на предприятии.
41. Финансовое планирование на предприятии.
42. Реклама в бизнес – плане предприятия и планирование бюджета рекламы.
43. Необходимость и назначение маркетинговых исследований для составления бизнес – плана.
44. Типология планов предприятия.

Основные показатели оценки знаний студентов

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

Основная литература

1. Бизнес – планирование. Учебник для ВУЗов. Рек. Мин. обр. РФ/ Ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2000, 2002, 2003..
2. Горемыкин В.А. Бизнес – план: Методика разработки 45 реальных бизнес – планов: Уч. пособие./ В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. М.: Ось-89, 2002. – 864 с.
3. Косов В.В. Бизнес – план: обоснование решений. Уч. пособие. – М.: Изд – во гос. универ. высш. школы экономики, 2000. – 272 с.
4. Сухова А.Ф. Практикум по разработке бизнес – плана и финансовому анализу предприятия. – М.: ИНФРА – М, 2002.
5. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес – планирования: Учеб. Пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 462 с.
6. Батлер Д. Бизнес – планирование. Что нужно для успешного начала собственного дела. – Спб.: Питер, 2003.
7. Бизнес – план инвестиционного проекта предпринимателя: учеб. практ. пособие/ В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.Ю. Криночкин, Т.А. Воронова. – М.: КНОРУС, 2005, 480с.

Дополнительная литература

- 1) Финансовый бизнес – план: Уч. пособие / Под ред. проф. В.М. Попова – М.: Финансы и статистика, 2000. – 480 с.
- 2) Черняк В.З. Бизнес – планирование: Учебник: Рек. УМЦ /В.З.Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471с.
- 3) Бекетова О.Н. Бизнес – план: Теория и практика/ О.Н. Бекетова, В.Н.Найденов. – М.: Альфа – Пресс, 2005. – 272 с.
- 4) Бринк И.Ю. Бизнес-план предприятия: Теория и практика: Уч. пособие / И.Ю. Бринк, Н.А.Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2002, - 379 с.
- 5) Бизнес – план: метод. материалы / Под ред. Н.А.Колесниковой, А.Д.Миронова.- 3-е изд, доп.- М: Финансы и статистика, 2004. – 255 с.
- 6) Орлова Е.Р. Бизнес – план: методика составления и анализ типовых ошибок: Учеб. практическое пособие / Е.Р Орлова. – 4-е изд, доп.- М: Омега-Л, 2006. – 160 с.
- 7) Петухова С.В. Бизнес – планирование: практ. пособие / С.В.Петухова. - М: Омега-Л, 2006. – 172 с.
- 8) Галенко В.П., Страхова О.А, Самарина Г.П. Бизнес – планирование. Создание успешного бизнес – планирования на предприятии. – Спб.: Питер, 2005.
- 9) Галенко В.П., Страхова О.А, Самарина Г.П. Бизнес – планирование предприятия в условиях открытой экономики: учеб. пособие. – М.:ИЦ «Академия», 2005.
- 10) Ершов В.Ф. Бизнес-проектирование: Рук. По применению. – Спб.: Питер, 2005.
- 11) Райан Д.Д., Хидьюк Г.П., Ямпольская Д.О. Малый бизнес: бизнес-план предпринимателя. – Спб.: Нева, 2003.
- 12) Складенко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 528с.
- 13) Internet.