

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Ситникова Т.В.

Бизнес-планирование: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Процесс бизнес-планирования. Последовательность разработки бизнес-плана

1.1 Сущность планирования, функции и принципы.

Несколько лет назад планирование считалось центральным звеном управления, как на макроуровне, так и в рамках отдельного предприятия. Советская экономическая наука детально разработала иерархическую систему планирования, охватывающую все уровни управления народным хозяйством. Однако сейчас многие предприятия оказались в некотором информационном вакууме: с одной стороны обилие неупорядоченной внешней информации (часто противоречивой или неверной), с другой – отсутствие систематизированных указаний или подсказки извне о выборе перспективных направлений развития.

В этих условиях для эффективного управления каждому предприятию необходимо создавать собственную систему планирования.

Планирование представляет собой ориентированный в будущее регулярно повторяющийся процесс принятия решений, в котором соединяются вместе различные виды управленческой деятельности. Процесс планирования во многом зависит от специфики стиля управления на предприятии и связаны с принятием руководителем на себя определенной ответственности.

Система планирования и организационная система предприятия должны соответствовать одна другой (рисунок 1).

Планирование, в узком смысле, это разработка и корректировка плана, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйствующего субъекта на ближайшую и отдаленную перспективы.

План – это оформленное управленческое решение, включающее определенную цель, предвидение конкретных событий, пути и средства достижения цели.

План отражает сугубо определенные, детерминированные условия. Планирование имеет функциональный характер; ему предшествует обоснование целей, выделяемых ресурсов, разработка исходных нормативов, точных норм. План имеет не познавательное или рекомендательное, а обязательное, директивное значение.

В плане четко и подробно указываются:

- Цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с указанием конкретных видов работ и их характера;

- Средства достижения цели;

- Методы и сроки увязки средств и целей;

- Этапы и сроки выполнения работ; методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Планирование, как необходимый элемент управления выполняет ряд важнейших **функций**:

- *иницирование* – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;

- *прогнозирование* – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;

- *оптимизация* – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;

- *координация и интеграция* – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией на единый результат;

- *безопасность управления* – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;

- *контроль* – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной корректировки.



Рисунок 1 - Подсистемы интегрированной системы планирования и контроля.

Планирование деятельности предприятия должно осуществляться согласно следующим **принципам**:

1) *конкретность и измеримость планов предприятия*. Предприятие в целом и каждое его подразделение должно иметь четкие ориентиры для своей хозяйственной деятельности. Это позволяет контролировать ход выполнения планов и судить о том, в какой степени решены поставленные задачи;

2) *принцип маржинальности* (предельных величин). План должен быть рассчитан на достижение максимально возможных результатов;

3) *ориентированность во времени*. Каждый план должен иметь свои строго определенные границы времени. Отсутствие временных границ не позволяет предприятию контролировать выполнение своих планов.

4) *достижимость показателей плана предприятия, реалистичность плана*. Если предприятие принимает заведомо невыполнимые планы, происходит сбой работы всех его подразделений, так что невозможно определить виновника нарушения плановой дисциплины. Реалистичность плана позволяет наладить четкий контроль его выполнения;

5) *гибкость* — возможность приспосабливаться к изменениям внутренней и внешней среды предприятия. Предполагает разработку альтернативных планов при высокой вероятности наступления того или иного события;

6) *комплексность*. Планирование должно охватывать все стороны деятельности предприятия: производство и сбыт продукции, материально-техническое обеспечение, использование производственных фондов, наем персонала и оплата труда, деятельность вспомогательных служб и подразделений, социальные процессы в коллективе. В каждой из этих сфер устанавливаются объем планируемых работ и сроки их выполнения, выделяются необходимые ресурсы;

7) *непротиворечивость (согласованность)* различных видов планов предприятия. Планы предприятия должны быть взаимоподдерживающими. Выполнение плана работы одного подразделения не должно нарушать ход работы других подразделений и предприятия в целом. Напротив, выполнение плана работы всего предприятия зависит от выполнения частных планов отдельных его подразделений. Согласованность планов достигается тогда, когда обеспечено единство (централизованность) планирующих органов предприятия;

8) *обязательность исполнения плана*. Принятый к выполнению план предприятия (подразделения) становится обязательным для выполнения сотрудниками предприятия. При изменении обстоятельств или по мере реализации плана руководство предприятия или его плановые органы могут в пределах своей компетенции уточнять или корректировать план путем внесения изменений (дополнений) в соответствующие показатели.

1.2 Процесс и организация планирования на предприятии.

В практике планирование, как важнейшая функция управления выступает в форме творческой деятельности людей по обоснованию предстоящих действий и определению наиболее эффективных способов достижения поставленных целей в сфере бизнеса.

В технологическом отношении планирование проходит в несколько *этапов*:

- *определение целей планирования* – желаемого состояния предприятия и его положения на рынке;
- *анализ проблем* – фактического исходного положения дел и по окончании планового периода;
- *поиск альтернатив* – выявление возможных вариантов развития по различным сценариям;
- *определение потребности в ресурсах и способов достижения поставленных целей*;
- *оценка* – проведение оптимизационных расчетов и обоснование экономических показателей;
- *оформление плана* в виде единого документа.

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и зависят друг от друга (рисунок 2). В совокупности они составляют определенную систему планирования, которую можно классифицировать по следующим признакам:

- 1) по степени определенности условий:
 - *детерминированные* – в четко предсказуемой среде;
 - *стохастические (вероятные)* – в условиях неопределенности.
- 2) по типу целей:
 - *стратегические* – определение общих направлений и способов достижения целей;
 - *оперативные* – конкретизация стратегических целей и средств их достижения;
 - *календарные* – детализация заданий по месяцам, декадам и дням для подразделений и рабочих мест.
- 3) по горизонту планирования:
 - *долгосрочные* – на 10-20 лет;
 - *среднесрочные* – на 3-5 лет;
 - *краткосрочные* – на 1 год.
- 4) по временной ориентации:
 - *реактивные* – анализ и экстраполяция прошлого опыта снизу вверх;
 - *инактивные* – ориентация на настоящее для выживания и стабилизации бизнеса;
 - *преактивные (упреждающие)* – с учетом будущих изменений, осуществляется сверху вниз путем оптимизации решений;
 - *интерактивные* – проектирование будущего с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, которое является результатом целенаправленных действий.
- 5) по методам обоснования:
 - *централизованные* – правительство устанавливает основные показатели унитарным предприятиям;
 - *рыночные* – самопланирование на основе спроса и предложения товаров на рынке;
 - *индикативные* – экономические способы государственного регулирования бизнеса.
- 6) по уровню управления:
 - *общезаводские*;
 - *цеховые*;
 - *производственные* – по бригадам и рабочим местам.

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

1) *кадровые*, которые включают готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования на основе четко сформулированных целей и принципов управления.

2) *организационные*, т.е. дееспособная организация предприятия. На предприятии необходим отлаженный организационный механизм планирования. Органы управления и организационные единицы, образующие соответственно плановую и организационную пирамиды, должны перекрывать друг друга. Если с точки зрения внешних факторов планирование предполагает предвидение (прогноз) рыночных условий, то с точки зрения внутренних факторов — согласованность работы всех подразделений предприятия. Таким образом, планирование предполагает организационное единство предприятия;

3) *методические*, т.е. разработанная на предприятии система планов, установившаяся методика их разработки, опыт их применения. Большинство предприятий самостоятельно разрабатывают плановую методическую документацию, включающую конкретные, формы планов, сроки их утверждения и выполнения, средства контроля и пр. В отдельных случаях используются общие методические документы, рекомендуемые чаще всего государственными органами;

4) *информационные*, т.е. наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи плано-контрольной информации. К такому инструментарию относятся система управленческого и финансового учета, прогнозно-аналитическая система, рекламно-социологическая служба, система электронной обработки данных и др.

Организация плано-экономической работы предприятия зависит от его размера и типа. На малых предприятиях обычно нет глубокого разделения управленческих функций и высшие руководители самостоятельно определяют все детали планирования и организации производства. На крупных и средних предприятиях стратегические, тактические и календарные планы разрабатывают децентрализованно с учетом принятой организационной структуры, распределения обязанностей между коллективами различных служб, соподчинения управляющих, контроля и кооперации всех функций организации как единого целого.

На практике применяют три схемы организации работ по составлению планов:

- *сверху вниз* – плановые стратегии разрабатываются на высшем уровне предприятия – определяются цели, основные направления и задачи. Затем эти цели, задачи и показатели по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия в более детализированной форме включаются в планы подразделений. После согласования плановых заданий с конкретными исполнителями они окончательно утверждаются высшим руководством предприятия;

- *снизу вверх* – следуя иерархии предприятия, планирование осуществляется от планов на местах и планов подразделений к общему плану путем согласований, объединений и корректировок;

- *встречное планирование (круговым способом)* – объединяет оба предыдущих способа. Осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход планирования. При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия между частями единого объекта планирования.

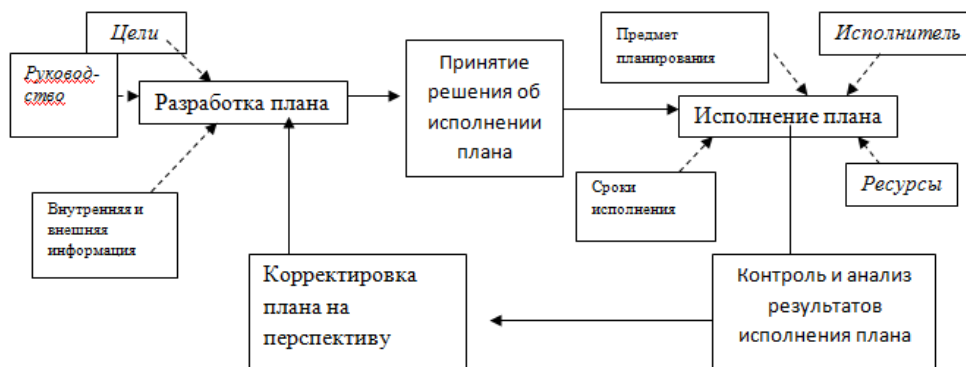


Рисунок 2 - Процесс исполнения плана на предприятии.

1.3. *Плановые показатели, нормы и нормативы.*

Разработка плана осуществляется на основе системы технико – экономических показателей, норм и нормативов.

Показатель – это качественно определенная переменная величина, которой может соответствовать множество количественных значений. Он состоит из одного или нескольких признаков, отражающих сущность – качественную сторону явлений или процессов, и всегда одного основания – количественной их характеристики: размера, относительной или абсолютной величины. Используемые в планировании показатели должны обладать:

- *достоверностью* - т.е. точно соответствовать объективному состоянию отражаемого явления;
- *свойствами меры* – т.е. быть измеряемыми и вполне определенными;
- *достаточностью* – полно характеризовать существенные стороны производства или сбыта продукции;
- *однозначностью* – не допускать различных толкований;
- *способностью агрегироваться, разукрупняться и быть сопоставимыми*;
- *гибкостью* – отражать все изменения условий функционирования объекта планирования;
- *экономичностью* – минимум затрат на сбор и обработку.

В зависимости от содержания плановые показатели подразделяются на следующие основные группы:

1 группа

- *количественные* – отражают объемы производства валовой, товарной продукции, прибыли и т.п. в абсолютных величинах (рублях, тоннах, метрах и т.д.);
- *качественные* – относительные величины, выражающие соотношение между количественными показателями (производительность труда, рентабельность и т.п.).

2 группа

- *натуральные* – характеризуют материально – вещественное содержание плана предприятия и измеряются в специфических единицах, соответствующих особенностям каждого вида товара – в литрах, килограммах, метрах и т.д. для сопоставления объемов однородных товаров различного качества применяют *условно-натуральные* показатели, в которых за условную единицу принимают один сорт данного товара, а остальные приравнивают к нему с помощью переводных коэффициентов;
- *стоимостные* – позволяют соизмерять в денежном выражении любые виды товаров, услуг или работ.

Важное значение в планировании имеют технико-экономические нормы и нормативы.

Норма – мера затрат труда и расхода сырья, энергии, материалов и т.д. в абсолютном измерении на производство единицы продукции (работы, услуги) при заданных нормальных средних условиях.

Норматив – относительные показатели степени использования средств производства при современной технике и технологий, прогрессивной организации труда и высокой квалификации персонала.

В практике планирования применяют шесть основных групп норм и нормативов:

- 1) удельные нормы материальных затрат сырья, материалов, комплектующих изделий, энергии и т.п.
- 2) нормативы использования орудий труда – машин, оборудования, инструментов, механизмов.
- 3) организационные нормативы – длительность рабочего периода, времени обращения, объем незавершенного производства, запасы сырья и т.п.
- 4) нормы качества продукции – соответствие стандартам.
- 5) нормы окупаемости затрат и прибыльности производства.
- 6) нормы труда:
 - *нормы затрат времени* – количество рабочего времени на единицу продукции;

- *норма численности* – количество работников соответствующей квалификации, необходимых для выполнения планируемого объема работ;
- *норма времени обслуживания* – рабочее время, для обслуживания объекта;
- *норма выработки* – объем работы, который планируется выполнить в единицу времени;
- *норма обслуживания* – количество машин, единиц оборудования, рабочих мест и т.п., закрепленных за одним или группой работников.

Нормы и нормативы должны быть обоснованы технически, экономически и физиологически.

В процессе планирования применяют два основных метода установления норм:

1) *аналитический*

- *исследовательский* - непосредственное изучение и наблюдение в действующем производстве;
- *расчетный* – использование отраслевых норм и нормативов по элементам выполняемых работ и затрат ресурсов.

2) *суммарный (без поэлементного анализа)*

- *опытный* - на основе личного опыта;
- *статистический* – по фактическим данным;
- *сравнительный* – сопоставление с аналогами.

1.4. *Первоначальные вопросы для составления бизнес плана*

- 1) В чем суть основная идея бизнес плана
- 2) На каком рынке планируется осуществлять деятельность
- 3) Какое оборудование предполагается использовать (его характеристики, экономические и технические, производительность, занимаемая площадь, количество обслуживающего персонала, стоимость, затраты на транспортировку и установку, обучение)
- 4) Необходимое сырье, материалы, из которого предполагается производить продукт (поставщики, стоимость, объем оказываемой партии, скидки с объема заказа, место расположения поставщика, условия поставки)
- 5) Планируемый объем производимой продукции (в месяц, есть ли сезонность на производимый продукт, с кем предполагается сотрудничать по производимому продукту, кто является потенциальным потребителем)
- 6) Есть ли аналогичные продукты на рынке, какова их стоимость и доступность
- 7) Есть ли потребность в зданиях, помещениях, транспорте, дополнительном оснащении офиса и т.п.
- 8) Необходим ли весь штат сотрудников (бухгалтер, менеджер и т.п.), сколько предполагается привлечь сотрудников к данному бизнесу
- 9) Существуют ли собственные средства для реализации проекта, в каком количестве, и в какой форме. Предполагаемые партнеры проекта. Возможно ли привлечение заемных средств.

Тема 2. Содержание основных разделов бизнес-плана

2.1. Основные цели и задачи бизнес-плана.

Бизнес-планирование явление достаточно новое в экономике России, несмотря на то, что многие понятия рыночной экономики уже давно вошли в деловую жизнь и практику наших предприятий.

Первым шагом в этом направлении была разработка инвестиционных программ предприятиями, находящимися а процессе приватизации: 15% уставного капитала этих предприятий выставлялось на инвестиционный конкурс. Победитель этого конкурса обязывался реализовать инвестиционную программу разработанную предприятием.

В целях развития инициативы частных инвесторов и более эффективного использования частных инвестиций в Российской Федерации Президентом России был издан Указ «О частных инвестициях в РФ» от 17.09.1994 г. № 1928, согласно которому ежегодно будут выделяться государственные инвестиции на финансирование высокоэффективных инвестиционных проектов, при условии размещения этих средств на конкурсных началах. Согласно п. 3 этого Указа, конкурсный инвестиционный проект должен иметь бизнес-план.

Таким образом, значение бизнес-плана резко возросло, и предпринимателям, всем без исключения, начиная от директоров крупных государственных учреждений и акционерных обществ, и заканчивая представителями малого бизнеса, необходимо знать и уметь составлять бизнес-план.

Бизнес-план – это документ, который дает описание основных аспектов будущего предприятия, анализирует все риски, с которыми оно может столкнуться, определяет способы решения этих проблем и отвечает, в конечном счете, на вопрос: «Стоит вкладывать деньги в этот проект и принесет ли он доходы, которые окупят все затраты сил и средств?»

Цель разработки бизнес-плана состоит в планировании хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

В современной экономике выделяют несколько **функций бизнес -планирования:**

- Первая функция связана с возможностью использования бизнес -планирования для разработки общей концепции, генеральной стратегии развития предприятия;
- Вторая функция – функция планирования, которая дает возможность оценить и контролировать процесс развития основной деятельности предприятия;
- Третья функция – привлечение денежных средств (ссуды, кредиты) со стороны;
- Четвертая функция – привлечение к реализации планов развития предприятия, осуществлению проектов потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию.

Задачи бизнес - планирования:

- Определение конкретных направлений деятельности предприятия, целевых рынков, и место предприятия на этих рынках;
- Формулировка долгосрочных и краткосрочных целей, стратегии и тактики достижения этих целей;
- Выбор товаров и услуг, которые предлагаются предприятием потребителям;
- Оценка производственных и торговых издержек по созданию и реализации товаров и услуг;
- Оценка соответствия кадрового состава предприятия и условий мотивации его труда требованиям по достижению поставленных целей;
- Определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
- Оценка материального и финансового положения предприятия и соответствие материальных и финансовых ресурсов достижению поставленных целей;
- Оценка возможных препятствий на пути реализации поставленных целей.

Разрабатывая бизнес-план реализации проекта, нужно показать, и аргументировано подать все положительные и привлекательные факторы. Разработчикам следует включать в разделы БП все, что считают нужным и полезным, имея ввиду, что строгого стандарта ни на форму БП, ни на содержание его разделов в России нет, и наверно не будет никогда.

2.2 Этапы разработки бизнес-плана.

Прежде чем приступить к созданию БП, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

Первый шаг в подготовке БП *определение источников нужной информации для формирования структуры и содержания основных разделов БП.*

Источники:

- Учебники по бизнес - планированию;
- Правительственные учреждения;
- Фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации;
- Отраслевые издания;
- Аудиторские фирмы;
- Знакомые, коллеги и т.п.

Вторым шагом в работе над бизнес-планом становится *определение целей его подготовки*. Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван решить БП.

Третий шаг – *точное определение своих целевых читателей* – будут ли это только внутренние участники организации или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами (будущие акционеры, коммерческие банки и т.п.)

Четвертый шаг – *установление общей структуры создаваемого документа*.

Обычно БП включает в себя такие составные части:

- Титульный лист и оглавление
- Аннотация
- Резюме
- Описание отрасли и предприятия
- Описание продукции (услуг)
- Маркетинговый план
- План производства
- Организационный план
- Финансовый план
- Эффективность и чувствительность проекта
- Риски проекта
- Приложения

Пятый шаг бизнес - планирования предполагает *сбор информации* для подготовки каждого из намеченных разделов БП. Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить *вопросник*, который включает существенные вопросы по каждому из разделов БП.

Шестой шаг в бизнес - планировании – *непосредственное написание бизнес-плана*. Содержание главы должно соответствовать ее названию. Прогнозирование развития обычно осуществляется на 3-5 лет, причем для первого года разбивка показателей дается ежемесячно, для второго года – поквартально, а для остальных лет прогноз дается по итогам года.

Шестой этап в общем завершает процесс бизнес - планирования, однако для улучшения полезно сделать еще один, седьмой шаг. Он заключается в том, что предприниматель *предлагает готовый бизнес-план для прочтения* кому-нибудь из авторитетных, но не заинтересованных лиц, кто способен оценить его работу на основе конструктивной критики.

Тема 3. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании

Пакет COMFAR существует в различных версиях, адаптированных к экономике разных стран. Очень дорогой.

Структура данных представлена следующими блоками:

- Общие капвложения – строительство
- Общие капвложения – производство
- Потребность в оборотном капитале
- Источники финансирования
- Таблицы движения денежных средств
- Отчеты о чистой прибыли
- Проектно-балансовые ведомости

Расчеты можно проводить в любой валюте, выбрав ее соотношению к рублю. Можно рассчитывать диверсифицированные производства. Амортизацию можно задавать как равномерную, так и ускоренную.

Кроме того, позволяет проводить анализ «затраты-выгоды», представлять расчеты в графическом виде. В работу пакета нельзя вмешаться, что обеспечивает соответствие входных и выходных данных. Недостатки: нельзя учесть возможность задержки платежей, неполное соответствие налоговому законодательству, только фиксированный период планирования, жесткая заданность перечня исходных данных, невысокий уровень сервиса для пользователей.

PROSPIN предназначен преимущественно для предварительной оценки проектов. Это международный, признанный продукт. Одновременно на одном экране видно и вводимые данные

и получаемый результат, что позволяет грубо прибростить входные данные по проекту и принять решение, стоит ли далее проводить глубокий экономический анализ.

Альт-Инвест имеет аналогичные COMFARy возможности, стоит дешевле. Реализован с использованием электронных таблиц. Имеет непосредственный доступ к формулам.

Наиболее полным набором указанных возможностей обладают программные комплексы фирмы **“Про Инвест Консалтинг”**:

- **Audit Expert** - инструмент комплексного анализа финансового состояния и результатов деятельности предприятия;
- **Marketing Expert** - система разработки стратегического плана маркетинга;
- **Project Expert** - программа для планирования и анализа инвестиционных проектов, подготовки бизнес планов и оценки стоимости компании;
- **Forecast Expert** - компьютерная система прогнозирования, предназначенная для деловой повседневной практики;
- **Project Question& Risk** - позволяют экспертам в диалоге проанализировать риск проекта, выделить факторы наибольшего риска и прокомментировать причины их возникновения.

Описание технологии

Комплексный финансовый анализ позволяет провести система **Audit Expert3**.

Основным принципом работы системы является преобразование исходной финансовой информации в аналитические таблицы, соответствующие требованиям Международных Стандартов Бухгалтерского Учета (МСБУ), поддерживаемые GAAP большинства развитых стран (среди членов МСБУ - США, Япония и большинство европейских государств).

Система позволяет не только анализировать предоставленную бухгалтерскую отчетность, но и провести предварительную переоценку баланса по данным детального описания структуры пассивов и активов предприятия. Это значительно повышает достоверность результатов, а в некоторых случаях вообще является приемлемым единственным подходом к анализу финансовых отчетов.

Ввод данных осуществляется как в ручном режиме, так и в автоматическом, что позволяет импортировать данные из большинства популярных бухгалтерских программ, а также из любых файлов формата .txt. Это особенно актуально на фоне решения Государственной налоговой службы о предоставлении отчетности на магнитных носителях.

С помощью полученных стандартизованных аналитических таблиц возможно:

- рассчитать стандартные показатели ликвидности, устойчивости, рентабельности и деловой активности предприятия;
- рассчитать собственные финансовые показатели;
- сравнить значения финансовых показателей с базовыми значениями;
- провести горизонтальный анализ финансовых данных.

Данные, полученные в **Audit Expert 3**, могут использоваться в качестве исходной информации при разработке инвестиционных проектов в **Project Expert 6**.

Разработка стратегического и тактического планов маркетинга и контроль за их реализацией осуществляется с помощью **Marketing Expert**.

Эта система позволяет провести аудит маркетинга:

- построение “карты рынка” - модели предприятия, действующего на нескольких рынках в условиях конкуренции и имеющего разветвленную сбытовую структуру;
- решение задач макро и микро сегментации рынка;
- сегментный анализ доходности и прибыльности по товарам (товарным группам), структурным подразделениям компании и сегментам рынка;
- решение задач управленческого учета;
- SWOT - анализ (сравнительный анализ с конкурентами);
- Portfolio - анализ; построение матричных моделей Бостонской группы (Рост / Доля Рынка) и Джeneral Электрик (Привлекательность / Конкурентоспособность), получение стратегических рекомендаций по портфелю продукции и сегментам рынка по результатам анализа.

Оценить цели и стратегии маркетинга:

- установить цели по доходу и прибыли и автоматизировать GAP анализ (закрытие щели между целью и стратегией), программно реализовать стратегии Анзоффа (новые товары/рынки);
- рассчитать варианты цен, для большого числа товаров исходя из заданной прибыли (нормы рентабельности);
- с помощью встроенной системы прогнозирования планировать будущие объемы продаж (подбор регрессионных моделей, многофакторной регрессионной модели, экспоненциального сглаживания и другие методы);
- строить функции спроса (цена/сбыт);
- проводить математический анализ риска для любой стратегии и любого сегмента рынка (по доходности, издержкам, прибыли, объемам сегментов рынка и доле рынка).

Разработать тактический комплекс мероприятий маркетинга:

- разработать комплекс Marketing mix для любого сегмента рынка, прогнозировать его результаты и контролировать его реализацию;
- проводить многокритериальный отбор мероприятий маркетинга и формировать бюджет с помощью процедур многокритериальной оптимизации.

Результаты расчетов могут использоваться в качестве исходной информации при разработке инвестиционных проектов в **Project Expert 6**.

Программа **Project Expert 6** позволяет решить весь комплекс задач инвестиционного планирования:

- подготовить инвестиционный проект развития существующего или создания нового предприятия независимо от рода деятельности;
- оценить будущее финансовое состояние компании;
- подготовить бизнес план инвестиционного проекта, отвечающий международным стандартам, на русском и английском языках;
- проиграть различные сценарии проекта и сравнить их между собой;
- провести всесторонний анализ проекта: анализ общей эффективности (период окупаемости, индекс прибыльности, чистый приведенный доход, внутренняя норма рентабельности), анализ чувствительности и анализ эффективности проекта для отдельных его участников;
- автоматически рассчитать более тридцати финансовых коэффициентов, характеризующих различные стороны проекта;
- построить интегрированные финансовые потоки для группы проектов, оценить эффективность деятельности компании, осуществляющей комплекс различных проектов;
- осуществить контроль за выполнением проектов путем сравнения проектируемых и реальных денежных потоков.

Планирование всегда связано с будущим, а модель является представлением ожидаемой реальности. Принимая во внимание, что в процессе расчетов используются такие динамические факторы как инфляция, объемы сбыта и многие другие - переоценить применение современных методов прогнозирования очень трудно.

Forecast Expert - мощное средство для решения прикладных задач прогнозирования. Она предназначена для построения прогнозов на основе параметрической модели Бокса - Дженкинса для данных, полученных в результате предыдущих наблюдений и представленных в виде числовых рядов, в том числе и нестационарных.

Применение современного математического аппарата позволяет использовать систему для прогнозирования процессов в области финансов, производства, маркетинга и иной деятельности.

Инвестиции - это чрезвычайно сложный процесс, подверженный влиянию различных факторов, которые не могут быть выражены только количественными величинами. Качественный характер множества факторов, зачастую имеющих определяющее значение для проекта, усиливает роль человека в принятии решения.

Для этой цели предлагается использовать метод экспертных оценок. Экспертиза должна отвечать следующим требованиям: многокритериальность; минимальная трудоемкость,

минимальные затраты времени на проведение экспертизы; возможность привлечения нескольких экспертов; возможность получения интегрального показателя эффективности проекта, который позволит сравнивать проекты между собой.

Разрабатывается перечень критериев в виде опросных листов для экспертов (возможно разные наборы для разных групп решений), назначив для каждого из критериев весовые коэффициенты в зависимости от их значимости. Эксперты оценивают решения, и обработка опросных листов позволяет получить интегральную оценку, в соответствии, с которой принимается окончательное решение.

Данную технологию принятия согласованных решений позволяют реализовать пакет **Project Question & Risk**

Таким образом, применение вышеописанных пакетов обеспечивает поддержку принятия решений и автоматизирует вычислительные процедуры на всех этапах финансового управления предприятием.

Стратегическое планирование деятельности фирмы позволяет осуществить такой программный продукт, как **Касатка**. В ней заложены возможности маркетинговых исследований, прогнозирования продаж, стратегического анализа внешней и внутренней среды, возможности построения эффективных оргструктур, разработку эффективных функциональных и продуктово-рыночных стратегий.

Тема 4. Среда для бизнеса. Отрадь и создаваемая фирма

Перейдем теперь к детальному рассмотрению структуры бизнес-плана и содержанию его разделов. Перечень вопросов и формы ответов носят рекомендательный характер. В каждом конкретном случае они могут дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует предприятие. При этом следует стремиться к тому, чтобы в бизнес-плане была сконцентрирована не только информация, необходимая предпринимателю для управления фирмой, но и те данные, которые периодически будут требоваться бухгалтеру, экономистам, менеджерам, юристу, банку и т.п.

Титульный лист и оглавление.

Бизнес – план начинается с титульного листа. Необходимо обратить внимание на оформление титульного листа. Хорошо и со вкусом составленный титульный лист придает бизнес-плану профессиональный вид. Первое впечатление имеет очень большое значение, особенно для тех, через чьи руки проходит много бизнес-планов. Титульный лист БП не должен содержать излишних подробностей, он должен быть лаконичным и привлекательным. На титульном листе целесообразно указывать адресата, которому направляется БП. Очень важно дать проекту краткое название, которое затем может появиться на наружной вывеске предприятия, в рекламных материалах, на упаковке и т.д. хорошее название должно указывать на Вас, Ваш бизнес или месторасположение, соответствовать роду занятий или вызывать положительные эмоции.

На титульном листе обычно указывают:

- 1) наименование проекта;
- 2) место подготовки плана;
- 3) наименование предприятия, адрес, телефоны, имена и адреса учредителей;
- 4) период времени, который охватывает БП;
- 5) составитель БП и его должность, контактный телефон;
- 6) дата составления;
- 7) назначение бизнес – плана и его пользователи;
- 8) можно разместить меморандум о конфиденциальности содержащейся информации, проставить номер, и напоминание о том, чтобы инвестор вернул экземпляр, если его не заинтересовал этот проект.

После титульного листа следует **оглавление** – формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Оглавление должно быть обязательно.

Аннотация.

Аннотация БП (1/3-1/2 стр.) составляется для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений. БП предназначен для потенциальных инвесторов, через руки которых проходит, как правило, не один БП. В аннотации должно быть четко отражено: в чем суть проекта и его потенциальная эффективность; сколько денежных средств необходимо для реализации проекта и источники финансирования

Резюме.

Резюме – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, включающий следующие принципиальные данные:

- 1) суть проекта, идеи и цели;
- 2) особенности предлагаемых товаров;
- 3) эффективность проекта;
- 4) сведения о предприятии;
- 5) команда управления;
- 6) план действий;
- 7) финансирование проекта;
- 8) срок, порядок и гарантии возврата инвестиций;
- 9) социальная значимость проекта (использование труда инвалидов, молодежи, прокладка хорошей дороги и т.д.).

Данный раздел является одним из наиболее важных разделов БП. С этого раздела начинается знакомство с проектом, и потенциальные инвесторы получают о нем первое впечатление, часто имеющее решающее значение для судьбы проекта в целом. Поэтому от того, как написано резюме зависит, возникнет интерес к проекту или нет.

С первых слов инвесторы должны убедиться в эффективности реализации проекта. Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем обычно не превышает 1-2 стр. машинописного текста. Необходимо добиться запоминающегося резюме: можно поместить рисунок или фотографию изделия, изображение или схему здания и т.п.

Важное замечание: хотя данный раздел стоит в начале БП, писать его следует после завершения всей работы по составлению плана. Данный раздел призван изложить план в предельно сокращенной, но вместе с тем не лишенной эмоциональности форме. Он должен вызывать интерес, придавать ощущение значимости проекта.

Описание отрасли и предприятия.

Важно оценить **отрасль**, в которой функционирует данное предприятие. Бизнес – план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в которой предприятие намеревается действовать. К примеру, отрасль с быстро растущим рынком может рассматриваться как более благоприятная. Нужно включить обзор отрасли, в том числе тенденции развития и прошлые достижения. Бизнес – план должен давать информацию по новым видам продукции, разработанным в отрасли. В этом разделе освещаются:

- 1) размер и степень зрелости отрасли, характер конкуренции в отрасли;
- 2) препятствия вхождения в отрасль новых компаний, их выхода из отрасли и роста;
- 3) роль в отрасли инноваций и изменений технологии;
- 4) законодательное регулирование;
- 5) экономические тенденции;
- 6) общие объемы реализации в отрасли за последние несколько лет;
- 7) ожидаемый рост отрасли;
- 8) количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;
- 9) новые продукты, появившиеся в последнее время в отрасли;
- 10) сегмент рынка и доли предприятия на нем;
- 11) описание потенциальных клиентов и их возможностей;
- 12) региональной структуры производства;

Анализ проводится на основе статистических данных.

Анализ инвестиционной привлекательности отрасли состоит из трех этапов:

- многофакторный анализ уровня интенсивности отраслевой конкурентности;
- определение стадии развития избранной отрасли;
- непосредственный анализ инвестиционной привлекательности (рис.1)

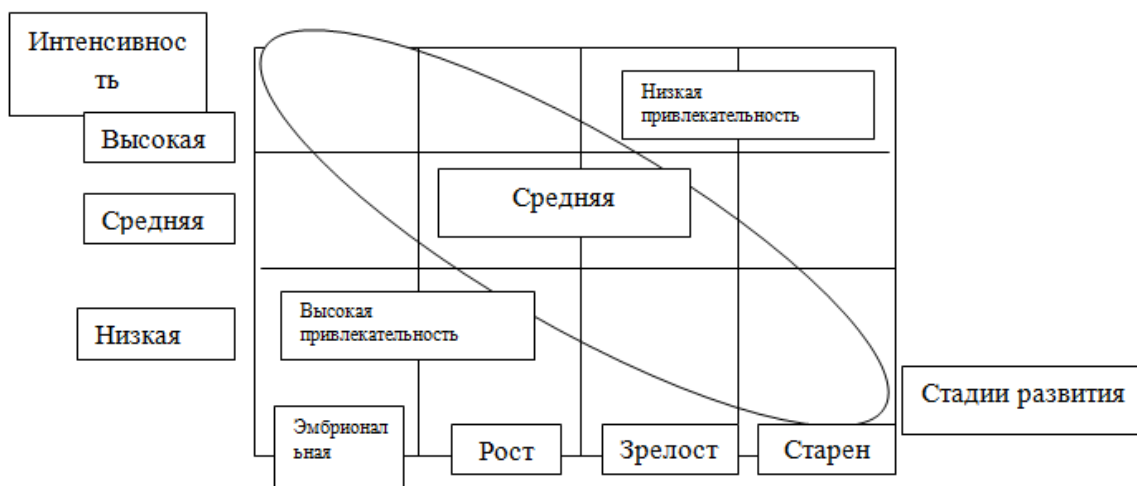


Рис. Уровень привлекательности отрасли для бизнеса

Описывая отрасль, важно показать, какое место в отрасли занимает *предприятие*, и приступить к его описанию.

Если предприятие уже существует и прошло определенный путь развития, то можно кратко рассказать об истории развития предприятия. Информация данного раздела предназначена для внешних читателей, поэтому, обсуждая историю бизнеса, нужно назвать реальные успехи, которые фирма достигла в прошлом, достижения работников фирмы.

Краткие сведения о предприятии должны включать следующее:

- 1) полное и сокращенное наименование предприятия, код ОКПО;
- 2) дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие;
- 3) почтовый и юридический адрес предприятия: индекс, республика, область, автономный округ и т.д.;
- 4) подчиненность предприятия – вышестоящий орган;
- 5) вид деятельности (основной), код ОКОНХ;
- 6) организационно – правовая форма предприятия;
- 7) форма собственности (доля государства или субъекта федерации в капитале, %);
- 8) включено в государственный реестр Российской Федерации предприятий – монополистов;
- 9) банковские реквизиты;
- 10) адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие;
- 11) организационная структура предприятия, дочерние компании;
- 12) Ф.И.О., телефоны, факсы администрации предприятия;
- 13) характеристика менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия;
- 14) финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
- 15) направления деятельности предприятия, виды выпускаемой продукции;
- 16) достижения и перспективы;
- 17) партнерские связи и социальная активность.

Раздел должен убедить инвестора в надежности и перспективности предприятия, предлагающего проект.

Методы сбора и обработки информации об отрасли и о рынке

1) Методы сбора информации об отрасли и о рынке

Каждый из нас сталкивался с ситуацией, когда руководство ставит задачу: «Мы выходим на новый рынок, нам нужно исследование». Что делать в данной ситуации, как конкретизировать задачи и какие виды маркетинговых исследований помогут решить поставленную цель?

Первое и самое сложное – это понять, что именно имеется в виду под словом «исследование».

Маркетинговые исследования – комплекс мероприятий, предполагающих сбор, регистрацию и анализ информации (о клиентах, конкурентах, ценах и др. составляющих рынка) с целью облегчения процесса принятия ответственных управленческих решений.

В маркетинговых исследованиях выделяют 2 типа данных: первичные и вторичные.

Первичные данные - информация, собранная исследователем специально для решения данной конкретной проблемы (то есть сбор именно этих данных подразумевается при проведении маркетингового исследования).

Вторичные данные - информация, собранная когда-либо для каких-либо целей, не связанных с текущей задачей, т.е. это те данные, которые уже были собраны ранее, и которые можно частично использовать и для разрешения стоящей в настоящий момент задачи. Доступ к этой информации получить сравнительно легко и быстро, такая информация стоит недорого, но обычно эти данные уже устарели, неполные и в ряде случаев ненадежные.



Рисунок – Методы сбора информации

Источники информации, как для первичных, так и вторичных данных.

- ❖ Статистические органы (Росстатагентство - бывший Госкомстат, региональные отделения статистики, Государственный таможенный комитет)
- ❖ Средства массовой информации (отраслевые и специализированные журналы, газеты)
- ❖ Отраслевая и справочная литература
- ❖ Российские и зарубежные отраслевые и исследовательские институты и организации
- ❖ Внутренняя отчетность изучаемых компаний (бухгалтерские балансы, финансовые и статистические отчеты)
- ❖ Торгово-промышленные палаты и организации содействия бизнесу (отчеты, исследования, адресная информация)
- ❖ Различные государственные органы (в области сертификации, лицензирования, налогообложения и др.)
- ❖ Данные маркетинговых исследований и опросов, выполненные различными информационными, консультационными и рекламными агентствами
- ❖ Отраслевые и специализированные выставки (проспекты, каталоги компаний)
- ❖ Адресные и адресно-профильные базы данных (телефонные справочники, специализированные справочники)
- ❖ Информация компаний - производителей и поставщиков оборудования
- ❖ Автоматизированные банки данных, собираемые специализированными компаниями (имеющие доступ в т.ч. через Интернет)
- ❖ Базы данных по законодательству ("Гарант", "Консультант плюс" и др.)

Методы сбора данных:

- методы сбора качественных данных,
- методы сбора количественных данных;
- mix-методики.

Качественные данные не дадут ответов на вопросы «сколько» и «кто». При проведении качественных исследований невозможно использовать математический аппарат, строить корреляционные таблицы, говорить о прямой зависимости «покупки автомобиля конкретной марки» от «уровня дохода на члена семьи». Но если вам необходимо в сжатые сроки

протестировать концепцию нового дизайна, варианты нового названия и понять вектор развития – качественные методы незаменимы и позволяют решить данные вопросы.

Количественные методы сбора информации отличаются от качественных тем, что на основании полученных данных вы можете строить прогнозы развития событий, говорить о емкости рынка, о портрете потребителя. Количественные методики хороши еще и тем, что позволяют использовать все возможные методики работы с данными, применять все виды анализа, известные нам из математической статистики и теории вероятности.

Мик-методики сочетают в себе и количественные, и качественные подходы к изучению рынка. Они охватывают существенную группу потребителей, основаны на представительной выборке, и позволяют оценить мнения, оценки потребителей, мотивы их поведения. Часто применяются в случаях, когда необходимо выяснить мнение потребителя о качестве продукции, получить информацию о том, реализовались ли его ожидания от тестируемого продукта и др.

Основные методы качественных исследований:

1. Экспертный опрос

Суть экспертного опроса заключается в том, что интервьюер встречается со специалистом по определенному рынку/отрасли и обсуждает ряд факторов, которые влияют на развитие ситуации в отрасли. Интервью может быть как формальным (заполняется анкета), так и неформальным (беседа ведется по гайду – списку основных тем и вопросов для обсуждения). И в том, и в другом случае беседа записывается на диктофон. Можно провести в сжатые сроки и за умеренную плату, апробировать гипотезы и выявить вектор развития ситуации.

2. Фокус-группа (или групповое интервью). Фокус-группа – групповое интервью с представителями целевой аудитории, которое проводится модератором по заранее утвержденному гайду. Записывается на пленку. Комната для проведения фокус-групп оснащена видео- и звукозаписывающим оборудованием, а также специальным помещением для заказчика, который может присутствовать на фокус-группе и отслеживать качество собранной аудитории и ведения дискуссии. Дает возможность получать новые идеи для развития товарного предложения, тестировать визуальные, вкусовые и т.п. концепции предлагаемого продукта/товара. Метод дает возможность получать новые идеи для развития товарного предложения, тестировать визуальные, вкусовые и т.п. концепции предлагаемого продукта/товара.

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

Респонденту предлагают представить себе конкретную ситуацию, в которой он должен принять решение. После этого он должен словесно описать все факторы и аргументы, которыми он руководствовался в процессе принятия решения. Иногда при применении данного метода используется диктофон. Затем исследователь анализирует протоколы (отсюда — название метода), представленные респондентами.

Основные методы количественных исследований:

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

2. Аудит розничной торговли включает в себя анализ ассортимента, цен, дистрибуции, рекламных материалов в розничных точках по исследуемой товарной группе. Анализ результатов аудита розничной торговли дает наиболее полную и адекватную характеристику как состояния и движения рынка в целом, так и тенденций по его отдельным позициям — структурным и географическим сегментам рынка, торговым маркам и т. д. Исследование по методу Retail Audit включает в себя разработку анкет, формирование выборки торговых точек, подготовку интервьюеров, непосредственно само исследование и последующую обработку и анализ данных.

Достоинства и недостатки трех главных методов опроса

Метод	Достоинства	Недостатки
Почтовый опрос	<ul style="list-style-type: none"> низкая стоимость легкость организации опроса доступен для малой группы исследователей при заполнении анкеты отсутствует влияние на респондента со стороны интервьюера могут быть использованы иллюстрации 	<ul style="list-style-type: none"> смещение выборки за счет «самовыборки»: в почтовых опросах чаще участвуют лица, располагающие свободным временем и заинтересованные в теме опроса респондент не может уточнить у интервьюера вопросы низкое качество ответов на открытые вопросы
Телефонное интервью	<ul style="list-style-type: none"> низкая стоимость опрос может быть проведен достаточно быстро пригоден для сбора как фактических данных, так и данных, характеризующих отношения возможен централизованный контроль за ходом опроса 	<ul style="list-style-type: none"> охватывает только людей, имеющих телефон не могут быть показаны вопросник и иллюстрации по телефону трудно поддерживать интерес более 15-20 минут трудно задавать сложные вопросы
Личное интервью	<ul style="list-style-type: none"> есть возможность продемонстрировать продукт сравнительно легко удерживать внимание респондента в течение долгого времени появляется возможность слушать живую речь респондента легко задавать сложные вопросы 	<ul style="list-style-type: none"> высокая стоимость присутствует влияние интервьюера на респондентов требуется большая команда квалифицированных интервьюеров низкий уровень контроля за работой интервьюера

Среди недостатков метода можно упомянуть сложность получения данных (административные препятствия). К его преимуществам можно отнести относительную простоту и точность получаемых данных.

Основными методами mix-методик являются:

1. Холл тесты (hall-test & CAWI)

Это разновидность личного интервью, подразумевающая тестирование отдельных характеристик товаров или рекламных материалов в помещении. Холл тест позволяет получать уникальную информацию о поведении потребителей, восприятии товара, услуги, названия, торговой марки, упаковки, оценке потребительских свойств товара по разным тестируемым характеристикам. Отличительной особенностью проведения hall-теста является возможность предъявления и оценки не только визуальной информации, но и аудиальной (слуховой), обонятельной, осязательной, вкусовой, их комбинации, непосредственный контакт респондента с тестируемым объектом. Во время проведения hall-тестирования респондентам сначала представляется объект тестирования, а затем предлагается заполнить специальную анкету, состоящую из стандартизованных вопросов или ответить устно на вопросы, задаваемые интервьюером. Чаще всего hall-test проводится вблизи мест большого скопления людей, где организуются оборудованные комнаты для проведения исследования ("hall") или в офисе компании, занимающейся проведением hall-тестов.

2) Методы обработки информации

Данные, полученные в процессе маркетингового исследования должны пройти процедуру обработки, обобщения и интерпретации. При этом выделяют три области: упорядочения, масштабирования (шкалирования), обобщения и анализа. Упорядочение данных заключается в распределении данных по категориям, их редактировании и кодировании результатов, а также их табулировании.

Упорядочение данных по категориям осуществляют по заранее заданным условным классам или зонам. Например, распределение заработной платы для работающих может быть представлено так:

Лица с заработком до 200 тыс. руб.,

Лица с заработком от 200 до 500 тыс.руб..

Лица с заработком от 500 тыс.руб. до 1 млн.руб.,

Лица с заработком от 1 до 5 млн.руб.

Лица с заработком выше 5 млн.руб.

Под редактированием понимается просмотр данных, имея ввиду возможности их использования. Представление просмотренного материала данных в форме таблиц означает их табулирование.

Шкалирование означает классификацию данных по определенным критериям. На практике применяются номинальная шкала (классификационные), порядковая шкала (ранговые) и количественные (метрические).

Номинальные шкалы основываются на том, что объектом присваиваются какие-то признаки и они классифицируются по наличию и отсутствию определенного признака.

Порядковая шкала предусматривает сопоставление интенсивности определяемого признака у исследуемого объекта, т.е. располагает их по признаку "больше-меньше", но без указания, насколько больше или меньше. Порядковую шкалу называют также ранговой шкалой (например, система бальных оценок качества или конкурентоспособности товара). Порядковые шкалы широко используются при анализе предпочтений в экономике, например при анализе спроса и предложения.

Количественные или метрические шкалы подразделяются на интервальные и пропорциональные. Метрические шкалы являются основой всевозможных статистических операций.

Анализ и обобщение данных осуществляется методами ручной, компьютерной (полукомпьютерной), когда используется карманный компьютер и электронной (с использованием персонального или большого компьютера) обработки. Для обработки используются как описательные, так и аналитические методы. Среди аналитических методов в маркетинге часто применяются: анализ трендов, методы нелинейной регрессии и коррекции, дискриминантный анализ, кластерный анализ, факторный анализ и другие. Возможные направления применения отдельных аналитических методов показаны в таблице 1.

Таблица 1 - Примеры использования аналитических методов

Метод	Вопросы
Регрессионный анализ	Как изменится объем сбыта, если объем рекламных мероприятий сократить на 10%? Как оценить цену на хлопок в последующие шесть месяцев? Имеет ли влияние объем инвестиций в промышленности автомобилестроения и строительство?
Дисперсионный анализ	Влияет ли упаковка на уровень объема сбыта? Влияет ли цвет объявления на число лиц, которые вспоминают о рекламе? Имеет ли влияние выбор каналов сбыта на объем сбыта?
Дискриминантный анализ	Чем различаются курящий и некурящий? Разработайте классификацию кредитоспособности покупателей кредита по признакам: "заработная плата", "образование", "возраст".
Факторный анализ	Как установить зависимость многочисленных операций, к которым особо чувствительны покупатели автомобилей от нескольких комплексных факторов? Как описать влияние этих факторов на различные марки строящихся автомобилей?
Кластерный анализ	Распределить на группы покупателей крупного торгового центра в соответствии с их потребностями. Как определить тип читателей известного журнала? Можно ли классифицировать покупки в соответствии с Вашими интересами в политических процессах?
Многомерное шкалирование	В какой мере соответствует продукт Вашей фирмы идеальному представлению покупателей? Какой имидж имеет Ваша фирма? Изменится ли позиция покупателей к приобретению в течение пяти лет?

Тема 5. Описание вида деятельности (бизнеса). Продукт (вид услуг) бизнеса

Любой предпринимательский проект начинается с формирования идеи продукта, товара или услуги. Задача состоит в том, чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынок товара (услуги).

Необходимо дать не только общее представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него и т.п.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция даст потенциальным потребителям. Важно подчеркнуть уникальность и отличительные качества продукции. Необходимо объяснить, почему покупатели выберут именно

данный товар, а не продукцию конкурентов, то есть какие конкурентные преимущества применения имеет именно предлагаемый товар. Это может быть новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросы потребителей.

Описание каждого вида продукции дается отдельно.

Любой товар в реальном исполнении имеет ряд характеристик: качество, набор свойств, название, внешнее оформление, упаковка и др., которые надо подробно описать в бизнес-плане.

В этом разделе необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- 1) наименование продукции;
- 2) назначение и область применения;
- 3) перспективы выпуска;
- 4) возможности экспорта и импортозамещения;
- 5) краткое описание и основные характеристики продукции;
- 6) какую именно потребность удовлетворяет продукт;
- 7) как реализуется этот товар или оказывается услуга;
- 8) уровень цен и группа покупателей, которой он доступен;
- 9) характеристика спроса на предлагаемый товар;
- 10) слабые стороны товара;
- 11) преимущества товара;
- 12) предполагаемый срок жизненного цикла товара;
- 13) предполагаемые направления сбыта товара;
- 14) официальные документы, сертификаты, рецепты, патенты, заключения экспертов и т.п., подтверждающие качество и новизну товара;
- 15) текущее состояние продукта (идея, эскизный или рабочий проект, прототип, опытная партия, действующее серийное производство);
- 16) требования к контролю качества;
- 17) требования к подготовке пользователей;
- 18) безопасность и экологичность;
- 19) условия поставок и упаковка;
- 20) гарантии и сервис.

Целесообразно представить наглядное изображение товара или изделия, можно дать фотографию, рисунок или чертеж, позволяющие составить четкое представление о продукции.

Приводя все эти характеристики товара, важно избежать тактической ошибки: не стоит уповать на исключительные достоинства товара, лучше сделать упор на лучшее удовлетворение запросов рынка, т.е. доказать, что продукция имеет своего покупателя и устойчивый спрос на рынке товаров и услуг.

Тема 6. Анализ рынка сбыта в бизнес-планировании. Конкуренция и конкурентное преимущество

Для организации эффективной предпринимательской деятельности важное значение на стадии разработки бизнес-плана имеют маркетинговые исследования, оценка рыночных возможностей предприятия, спрос на выпускаемую продукцию, способы продвижения товаров на различные типы рынков.

Соответственно, план маркетинга обычно начинается с анализа рынка.

При анализе рынка дается характеристика основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие, их размеры, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения.

Характеристика рынков и сегментов рынков содержит информацию о наименовании рынка и его сегментов (например, рынок электронной аппаратуры, сегменты: видеомагнитофоны, переносные кассетные магнитофоны и т.д.), сведения о предприятиях – производителях, работающих на данном рынке, о количестве потребителей, об объемах, приходящихся на отдельных потребителей, о географической концентрации потребителей, о спросе на продукцию и изменениях на него. Кроме того, сообщается о емкости рынка.

Емкость рынка – это максимально возможный объем сбыта данной продукции. Емкость рынка определяется объемом (в физических единицах или в стоимостном выражении) продаваемых на нем товаров в течение года. При оценке емкости рынка принимают во внимание национальное производство, к которому прибавляют объем импорта данной продукции и вычитают объем ее экспорта.

Размер рынка – это территория, на которой происходит обмен интересующей нас продукции. Если сфера обмена охватывает территорию области, края, города, то это местный товарный рынок. Если сфера обмена охватывает всю национальную территорию, то это рынок страны. Мировой рынок – совокупность национальных рынков государств, связи между которыми опосредованы международной торговлей.

Анализ рынка в целях предсказания спроса на конкретные товары требует достаточно больших затрат времени и средств и охватывает:

1) анализ планов производства и развития соответствующей сферы бизнеса, осуществляемой путем анкетирования персонала организаций, промышленных предприятий, финансовых учреждений и инвесторов;

2) анализ потребления товаров и услуг, основанный на выборочном опросе основных групп потребителей;

3) анализ торговли, проводимый среди владельцев торговых предприятий.

Эти исследования должны дать достаточно достоверные данные об общем спросе, темпах его роста, о сложившейся практике и характерных методах торговли, определить локализацию спроса, его рост в различных секторах, предпочтения потребителей, изменения во вкусах потребителей или различных групп потребителей, эластичность доходов, цен, мотивировки выбора потребителей и др.

Эти исследования называются *маркетинговыми исследованиями рынка*.

Основные задачи маркетингового исследования рынка:

- определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением товара на рынке;
- определение конкурентных позиций конкретных видов продукции фирмы и самой фирмы на изучаемом рынке;
- ориентация производства на выпуск таких изделий, которым обеспечены сбыт на конкретных рынках и получение фирмой плановой прибыли.

Основные направления маркетингового исследования рынка:

- 1) определение емкости рынка;
- 2) анализ распределения долей рынка между фирмами;
- 3) анализ сбыта;
- 4) изучение товаров конкурентов;
- 5) изучение коммерческой практики;
- 6) анализ политики цен;
- 7) изучение реакции на новый товар;
- 8) анализ сильных и слабых сторон фирм – конкурентов;
- 9) изучение потенциальных возможностей фирмы
- 10) изучение тенденции деловой активности;
- 11) исследование поведения покупателей;
- 12) изучение правовых, торгово – политических и иных факторов.

Для прогнозирования спроса могут применяться различные *методы*:

- *метод экстраполяции* – включает анализ тенденций, анализ цикличности и анализ сезонности;

- *нормативный* – в основе лежат нормы потребления товаров и нормы обеспечения населения товарами длительного пользования;

- *экономические модели* – с их помощью связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными, а также отраслевыми данными;

- *анкетные опросы потребителей* – проводятся для определения их покупок в прогнозируемый период. Недостаток – высокая вероятность неожиданных изменений рыночной конъюнктуры (например, появление новых видов товаров, на которые может переключиться внимание потребителей) и субъективность оценок;

- *оценки спроса торговыми работниками.*

После определения объема текущего спроса для всего рынка следует провести его сегментацию с целью составления прогнозов и определения товарной номенклатуры.

Сегментация рынка - это деление совокупного рынка предприятия на более мелкие части (сегменты).

Цель сегментации – найти на рынке как можно более однородные по своему поведению группы покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент.

Сегментация может осуществляться по разным параметрам:

1) *географический признак*

- регион,
- административное деление,
- плотность населения,
- климат и т.п.

2) *психологический признак*

- общественный класс;
- образ жизни;
- тип личности и т.п.

3) *поведенческий признак*

- повод для совершения покупки;
- искомые выгоды;
- статус пользователя;
- интенсивность потребления;
- степень приверженности;
- готовность к восприятию товара;
- отношение к товару.

4) *демографический признак*

- возраст;
- пол;
- размер семьи;
- уровень дохода;
- род занятий;
- образование;
- религиозные убеждения;
- раса, национальность и т.п.

На основе проведенных исследований рынка проводится анализ основных конкурентов.

Анализ конкурентов

Показатели	Основные конкуренты			Предприятие
	А	Б	В	
Цена				
Объем продаж				
Гарантии и т.п.				

Оценка производится по выбранной шкале (от 1 до 5; или лучше, хуже, одинаково), выявляются наиболее опасные конкуренты и определяются методы конкурентной борьбы.

Важной составной частью плана маркетинга является выбор ценовой стратегии предприятия.

На правильный выбор и назначение цены на товар и услуги влияют множество факторов.

Существует пять основных методов определения базовой цены, которые можно использовать изолированно либо в различных комбинациях друг с другом.

1) *Метод полных (средних) издержек.* Предприятие на рынке запрашивает цену товаров, способную возместить затраты и обеспечить максимально возможную прибыль на основе стандартной наценки в зависимости от вида товара. Например, на табачные изделия практикуется наценка 20%, книги – 34%, женские платья – 40%. Данный метод наиболее распространен, т.к. стыкуется с существующей практикой калькулирования себестоимости.

$$Ц = (C_c + П) + НДС,$$

где C_c – полная себестоимость единицы продукции, руб.

$П$ – планируемый размер прибыли на единицу продукции, руб.

НДС – налог на добавленную стоимость на единицу продукции

Недостаток – игнорируется эластичность спроса; снижаются конкурентные стимулы к минимизации издержек; цена не может быть установлена до тех пор, пока не установлена доля постоянных затрат в общей их сумме и не определен уровень спроса, а уровень спроса не может быть определен без установления цены.

2) *Метод маржинальных издержек.* Базируется на разделении затрат на постоянные и переменные. При ценообразовании учитываются фактические переменные издержки на единицу продукции, которые увеличиваются на сумму предельного дохода. Обеспечивает полное покрытие затрат и максимизацию прибыли. Метод применим практически для любых предприятий.

3) *Установление цен на основе оцущаемой ценности товара.* Основным фактором выступают не издержки предприятия, а восприятие потребителя. Для этого исследуются модели потребительского поведения, ценностные представления покупателей. Также применяются неценовые методы воздействия: сервисное обслуживание, гарантии покупателям и т.п. Недостатки – неопределенность количественных оценок, часто цены устанавливаются практически произвольно.

4) *Метод рентабельности инвестиций* – основан на том, что проект должен обеспечивать рентабельность не ниже стоимости заемных средств. К суммарным затратам на единицу продукции добавляется сумма процентов за кредит. Это единственный метод учитывающий плотность финансовых ресурсов, необходимых для производства и реализации товара.

5) *Определение цен на основе анализа цен конкурентов.* Т.е. определение среднего уровня цен.

$$Ц_{ср} = \frac{\sum(Q_i P_i)}{\sum Q_i},$$

где Q_i – объемы продаж конкурентов на планируемом рынке сбыта, ед.

P_i – цена ед. продукции конкурентов на планируемом рынке, руб.

В заключительной части плана маркетинга формируется план сбыта и дается описание стратегии маркетинга – заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке. В соответствие с этим предприятие подробно характеризует следующие положения:

- Стратегия проникновения на рынок;
- Стратегия роста предприятия;
- Организация системы сбыта;
- Система маркетинговых коммуникаций.

В стратегии проникновения на рынок описывается последовательность действий по проникновению на новый рынок, введению нового товара на старый рынок, проникновению с товаром рыночной новизны на новые сегменты рынка.

Описание стратегии роста предприятия осуществляется в соответствии со следующей схемой (см. рис.)

Тема 7. Стратегия маркетинга в бизнес-планировании

Описывая стратегию маркетинга, необходимо дать характеристику системы сбыта - система, обеспечивающая поставку товара от места производства к месту продажи и потребления, в общем случае включает в себя: упаковку, складирование в месте производства, комплектование для отправки, транспортировку к месту продажи, предпродажный сервис, собственно продажу.

При описании системы сбыта необходимо выбрать схему распространения товаров, т.е. определить возможные каналы распределения продукции.

Канал распределения (сбыта) – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителям. Совокупность предприятий или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому – то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Канал сбыта можно охарактеризовать по числу составляющих его звеньев или уровней.

Канал нулевого уровня:

При использовании многоуровневых каналов сбыта необходимо дать описание фирм, привлекаемых к реализации.

Для предпринимателя эффективное решение данного вопроса состоит не в том, чтобы отдать предпочтение какому – либо одному каналу сбыта, а в выборе наилучшей комбинации нескольких каналов.

Каналы сбыта продукции

Наименование канала сбыта	Характеристика	Степень готовности	Условия сбыта
Сбытовой склад фирмы «Прогресс»	Емкость склада – 10 тонн готовой продукции. Автотранспорт	Склад имеется	По договорам

После каналов распределения описывается система маркетинговых коммуникаций, т.е. комплекс мер по воздействию предприятия на потребителя. Система маркетинговых коммуникаций включает в себя следующий набор элементов:

- Реклама;
- Стимулирование сбыта;
- Прямой маркетинг;
- Паблик рилейшнз;
- Решения, принимаемые службой маркетинга.

Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров, услуг от имени известного спонсора.

В этом подразделе маркетингового плана необходимо разработать *рекламную программу*.

Процесс разработки рекламной программы включает в себя следующие этапы:

1) *Постановка задач рекламы*. В соответствии с этим различают:

- *Информативная реклама* – преобладает в основном на этапе выведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса. Задачами рекламы в этом являются: рассказ рынку о новинке или о новых применениях существующего товара; информирование рынка об изменениях цены; объяснение принципов действия товаров; описание оказываемых услуг; формирование образа фирмы.

- *Увещательная реклама* – приобретает особую значимость на этапе роста, когда перед фирмой встает задача формирования избирательного спроса. Задачи: формирование предпочтения к марке; поощрение к переключению на вашу марку; изменение восприятия потребителем свойств товара; убеждение потребителя совершить покупку не откладывая.

- *Сравнительная реклама* – часть увещательной рекламы, которая стремится утвердить преимущество одной марки за счет конкретного сравнения ее с одной или несколькими марками в рамках одного товарного класса.
- *Напоминающая реклама* – важна на этапе зрелости товара, для того чтобы заставить потребителя вспоминать о товаре.
- *Подкрепляющая реклама* – стремится уверить нынешних покупателей в правильности сделанного ими выбора.

2) *Решение о разработке бюджета рекламы.*

Существуют следующие методы разработки бюджета рекламы:

- *Метод исчисления от наличных средств.* Многие фирмы выделяют в бюджет определенную сумму, которую они, по собственному мнению, могут себе позволить. Этот метод игнорирует влияние стимулирования на объем сбыта.
- *Метод исчисления «в процентах к сумме продаж».* Преимущества: затраты тесно увязаны с динамикой продаж; учитывает взаимосвязь между издержками по стимулированию, продажной ценой товара и суммой прибыли.
- *Метод конкурентного паритета.* Фирма устанавливает размер своего бюджета на уровне соответствующих затрат конкурентов.
- *Метод исчисления «исходя из целей и задач».*

3) *Решение о рекламном обращении.* Включает в себя:

- Формирование идеи обращения
- Оценка и выбор вариантов обращения
- Исполнение обращения

4) *Решение о средствах распространения информации.*

- Принятие решений о широте охвата, частоте появления и силе воздействия рекламы;
- Отбор основных видов средств распространения информации;
- Выбор конкретных носителей рекламы;
- Принятие решения о графике использования средств рекламы.

Следующим элементом плана маркетинга является *стимулирование сбыта (продаж)*.

Стимулирование сбыта – это использование разнообразных стимулирующих средств, способствующих совершению покупки.

К методам стимулирования относятся:

- *Стимулирование потребителей* - распределение бесплатных образцов товара, купоны, скидки, лотереи, гарантии, льготы и т.п.
- *Стимулирование сферы торговли* – премии продавцам при покупке товаров на определенную сумму, организация выставок, конкурсов и т.п.
- *Стимулирование собственного торгового персонала* – премии, конкурсы продавцов, дифференцированная система оплаты труда работников и т.п.

Стимулирование сбыта должно быть ограничено. Иначе потребители станут рассматривать применяемые скидки как следствие ухудшения качества товара и будут считать, что фирма не сможет его продать без этого. Соответственно, при стимулировании сбыта возникают определенные затраты, которые необходимо запланировать на весь срок реализации проекта.

Необходимый элемент плана маркетинга – *организация послепродажного обслуживания*. Необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания; структурой и месторасположением сервисных подразделений и т.п. При проведении послепродажного обслуживания необходимо спланировать доходы и расходы.

После методов стимулирования описывается прямой маркетинг. При прямом маркетинге предприятие и его сотрудники принимают непосредственное участие в распространении нужной для него информации, в осуществлении других необходимых действий.

К прямому маркетингу относят: прямую рекламу (лично вручаемые рекламные материалы и прямая почтовая реклама); личные взаимоотношения с клиентами; публичные выступления; использование рекомендаций, персональную продажу, телемаркетинг (убеждение, продажа, совершение сделок с помощью видеотекста, компьютера и т.п.), посылочную торговлю и т.п.

В плане обязательно описывается паблик рилейншз – организация общественного мнения. Основная задача паблик рилейншз – создание и сохранение имиджа предприятия.

Для решения этой задачи используются следующие элементы: пропаганда, отклики прессы, использование редакционного, а не платного места и времени СМИ, организация интервью с руководителями предприятия, издание фирменной литературы, проведение дней открытых дверей, пресс – конференций, опубликование годовых отчетов предприятия и т.п.

В заключительной части характеристики коммуникаций приводится описание решений, принимаемых службой маркетинга. Все решения службы маркетинга, воздействующие на внешнюю среду предприятия, можно разделить на:

- Открытые, которые доводятся до сведения клиентов (решения относительно товарной, сбытовой политики, о целях маркетинга и т.д.);
- Закрытые, которые некоторое время не доводятся до клиентов (решения о выпуске нового товара, изменении цены и т.д.).

После исследования рынков, определения маркетинговых стратегий предприятия определяется прогнозируемый объем продаж. Эти оценки далее могут корректироваться в зависимости от мощности предприятия, технологии производства, реальных цен и т.п. факторов. Поэтому детальная разработка программ продаж продукции окончательно завершается в финансовом плане бизнес – плана.

Определение предварительного объема продаж

Наименование продукции	Ед. изм.	Объем продаж по периодам				
		1	2	3	...	n
Продукция 1						
Продукция 2						
Итого						

Методы прогнозирования продаж

Методы прогнозирования – это совокупность приемов мышления, позволяющих на основе анализа прошлых (ретроспективных) внешних и внутренних связей, присущих объекту, а также их изменений в рамках рассматриваемого явления, вынести суждения определенной достоверности относительно будущего развития объекта.

а) Метод экспертных оценок.

Экспертные методы прогнозирования (табл. 2) применяются, как правило, в случаях, когда отсутствуют какие-либо статистические данные, на которых мог бы базироваться количественный прогноз, как, например, в случае, когда предприятие собирается выпустить на рынок совершенно новый продукт.

Но даже когда статистическая информация имеется, при использовании ее для прогнозирования могут возникнуть трудности, которые можно разделить на четыре группы:

исходная статистическая информация зачастую бывает недостоверной. Однако даже при наличии достоверных данных о прошлом, они не всегда могут служить надежной базой для принятия плановых решений, направленных в будущее;

некоторая часть информации, необходимой для выбора наилучшего варианта планового решения, имеет качественный характер и не поддается количественным измерениям (например, невозможно разработать формулу для прогнозирования (оценки) поведения людей в той или иной ситуации, в производственном коллективе);

в момент принятия решения необходимая статистическая информация отсутствует, а ее получение требует времени или средств;

существует большая группа факторов, которые будут влиять на реализацию планов, но при подготовке плановых решений их нельзя точно предсказать.

Для применения статистических методов прогнозирования необходимо проводить исследовательскую работу и пользоваться услугами квалифицированных статистиков - и то и другое может дорого стоить.

Кроме того, в условиях динамичного развития общества, когда происходят какие-то кардинальные изменения - в экономике, в социальной сфере, в технике, в технологии и в других областях - эффективность применения статистических методов для прогнозирования и планирования, особенно на длительный период, снижается.

Существует также опасность, что управляющие станут чрезмерно полагаться на статистические методы и на полученные на их основе результаты и поэтому могут не заметить существенных изменений, значение которых мог бы оценить другой специалист.

В таких условиях особую роль в предвидении будущего приобретает интуиция специалистов, называемых экспертами.

Интуиция - это способность человека делать заключения об исследуемом объекте, его будущих состояниях неосознанно, т.е. без осознания пути движения мысли к этим заключениям.

Методы анализа и обобщения суждений и предположений с помощью экспертов называются экспертными или методами экспертных оценок.

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки обобщенное мнение принимается как решение проблемы (в данном случае - прогноз).

Центральным этапом экспертного прогнозирования является проведение опроса экспертов. В зависимости от целей и задач экспертизы, существа и сложности анализируемой проблемы, времени, отведенного на опрос и экспертизу в целом, и допустимой их стоимости, а также от подбора участвующих в ней специалистов, выбирается метод опроса:

- индивидуальный или групповой (коллективный);
- личный (очный) или заочный (путем пересылки анкет);
- устный или письменный;
- открытый или скрытый.

Индивидуальный опрос позволяет максимально использовать способности и знания каждого специалиста. В отличие от индивидуального при групповом опросе специалисты могут обмениваться мнениями, учесть упущенное каждым из них, скорректировать свою оценку. Обмен мнениями является обычно стимулирующим началом в выдвижении и творческой разработке новых идей. В то же время недостатки такого опроса состоят в сильном влиянии авторитетов на мнения большинства участников экспертизы, в трудности публичного отказа от своей точки зрения и в ряде других факторов психофизиологической совместимости.

Из сказанного видно, что методы индивидуального опроса предъявляют более высокие требования к эксперту по сравнению с групповым опросом, при котором ошибочные мнения и суждения отдельных экспертов могут быть “поправлены” при выведении общей оценки всей группой.

Среди методов индивидуального экспертного прогнозирования следует выделить метод интервью, аналитические экспертные оценки (например, в виде докладной записки), морфологический анализ и др. (см. рис. 1 и табл. 1), хотя некоторые из них, например, метод генерации идей, экспертных оценок и другие могут применяться и в коллективном варианте.

Ниже дана краткая характеристика некоторых из представленных в табл. 2 методов прогнозирования.

1. Метод интервью предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с экспертом-прогнозистом о будущем состоянии предприятия и его среды. Этот метод требует от эксперта умения быстро, фактически экспромтом, давать качественные советы на поставленные вопросы.

Одновременно может проводиться опрос нескольких экспертов, однако в этом случае есть опасность потери самостоятельности экспертов и, кроме того, интервью грозит превратиться в дискуссию.

Метод интервью по своей сути (но не по форме) очень схож с методом очного анкетирования. Анкетирование заключается в предъявлении эксперту опросного листа-анкеты, на которую он должен дать ответ в письменной форме (в то время как интервьюирование предполагает устный ответ эксперта интервьюеру). Анкетирование может быть и заочным, когда нет непосредственного контакта эксперта с организатором прогнозной деятельности.

2. Метод аналитических докладных записок (аналитических экспертных оценок в форме докладной записки) предполагает, что эксперт-прогнозист выполняет самостоятельно аналитическую работу с оценкой состояния и путей развития, излагая свои соображения письменно. При этом для выявления важности проблем и решений используют метод предпочтения, метод рангов.

При использовании метода предпочтения эксперт должен пронумеровать возможные варианты, способы и т.п. в порядке предпочтения, поставив 1 самому важному критерию, 2 - менее важному и т.д.

При применении метода рангов эксперту предлагается расположить рассматриваемые варианты вдоль шкалы, имеющей определенное число делений (например, от 0 до 10). Разрешается располагать варианты (способы) в промежуточных точках между делениями, а также одному делению шкалы соотносить несколько вариантов.

3. Метод “мозговой атаки” (“мозгового штурма”). Данный метод является наиболее известным и широко используемым методом коллективной генерации идей и творческого решения проблем. Он представляет собой свободный, неструктурированный процесс генерирования всевозможных идей по поставленной проблеме, спонтанно предлагаемых участниками. Формы применения метода “мозгового штурма” (“атаки”) могут быть самыми разными. Рассмотрим два из возможных вариантов:

1) обычное заседание. На таком заседании руководитель поочередно опрашивает каждого участвующего в заседании и просит назвать проблемы, которые отрицательно влияют на эффективность деятельности предприятия, структурного подразделения, результативность процесса, состояние условий труда или любой другой аспект работы, выполняемой общими усилиями. Каждая указанная проблема заносится в список и нумеруется. Затем этот список вывешивается у всех на виду.

Критика или оценка идей не допускается. Особое значение уделяется созданию свободной и творческой обстановки, позволяющей всем сотрудникам (экспертам) беспрепятственно высказывать свои идеи и предложения.

Большое значение имеет и количество представленных предложений или высказанных идей. В процессе представления предложений и идей должны участвовать все. Особое внимание уделяется предложениям, представленным экспертом, поскольку такие предложения оказываются нередко наиболее эффективными.

Если процесс выдвижения идей не проходит активно, целесообразно завершить заседание и перенести его проведение на другой день. Такая мера содействует “созреванию” идей;

2) проведение заседания по круговой системе. Группа специалистов подразделяется на подгруппы, состоящие из 3 или 4 человек, каждый из которых записывает на листе бумаги или на карточках по две или три идеи. Затем в рамках подгруппы происходит обмен карточками, записанные на них идеи развиваются другими участниками и дополняются новыми. После троекратного обмена каждая подгруппа составляет сводный перечень выдвинутых идей. Затем собирается вся группа, и на рассмотрение всех членов группы представляются отчеты о работе, проделанной в подгруппах.

Проведение такого заседания позволяет повышать активность всех участвующих в нем без словесного побуждения к высказыванию идей со стороны ведущего. Такую форму целесообразно использовать при снижении активности или когда участники отвлекаются в ожидании своей

очереди. Кроме того, она позволяет дорабатывать и совершенствовать представленные предложения и генерировать новые идеи.

Определение приоритетов при применении методов “мозгового штурма”. Список идей, выдвинутых в результате “мозгового штурма”, обычно довольно длинный (двадцать и более идей). В связи с этим для определения первоочередных задач рекомендуется применять следующий метод.

Перечень идей вывешивается у всех на виду. Каждая идея имеет порядковый номер. Каждый член группы имеет право на пять голосов, которыми он может распорядиться по своему усмотрению: по одному голосу за каждую из пяти идей, все пять - за одну, два голоса за одну идею и по одному за каждую из трех других и т.д. Такой подход позволяет каждому члену группы отдать предпочтение тем или иным идеям. Число возможных голосов может быть и иным - в зависимости от количества выдвинутых идей и численного состава группы.

На заседании группы каждая идея зачитывается под своим номером. Все члены группы голосуют поднятием рук. Число вытянутых пальцев на поднятой руке указывает на количество голосов, которое тот или иной член группы отдает за данную идею. Секретарь подсчитывает количество голосов и ставит общий итог напротив написанной в перечне идеи. После проведения голосования по всем идеям секретарь проверяет, соответствует ли общее количество голосов закрепленному числу (например, при участии шести человек с правом на пять голосов у каждого общее количество голосов составит 30).

Затем проводится второй тур голосования, в процессе которого рассматриваются идеи, получившие наименьшее количество голосов. Что считать наименьшим количеством голосов, определяется группой на основе консенсуса при рассмотрении распределенных голосов. Например, группа решает, что только идеи, набравшие три голоса или больше будут рассматриваться во втором туре голосования. Такой подход позволяет перераспределять голоса, поданные за другие идеи (например, за которые было подано один или два голоса). Для установления четких приоритетов процесс повторяется столько раз, сколько необходимо.

Затем проводится окончательная проверка, предусматривающая выяснение общего мнения относительно идеи (конкретного прогноза), имеющей наивысший приоритет. После определения первоочередной задачи группа переходит к рассмотрению остальных предложений.

4. Метод “мозговой атаки наоборот”. “Мозговая атака наоборот” во многом напоминает обычную “мозговую атаку”, но при этом разрешается высказывать критические замечания. Вернее, не столько даже разрешается, сколько весь метод построен на том, чтобы все участники группы выявили недостатки предлагаемых идей. К проведению таких заседаний нужно относиться очень ответственно, чтобы участники дискуссии вели себя корректно по отношению друг к другу. Метод “мозговой атаки наоборот” может дать неплохие результаты, если его задействовать в качестве предварительного шага перед использованием других методов стимулирования творческой активности. Обычно в ходе “мозговой атаки наоборот” участники должны не только найти все слабые места каждой идеи, но и предложить пути их устранения.

5. Метод “мысленного группового анализа реальной ситуации”. Этот метод применяется при достаточно большом составе группы (около 20 человек), когда вопрос касается всей ситуации (процесса), которой можно дать количественную оценку на основе интуиции или здравого смысла, и когда требуется групповое обсуждение или взаимодействие. Для подобного анализа характерны следующие этапы.

Проведите вертикальную ось; прошкалируйте ее от 0 до 100 с интервалом в 10 единиц. Предложите членам группы количественно оценить прогнозный “уровень качества” работы, процесса или характер ситуации (в примере на рис.3 - прогнозный уровень рентабельности).

Нанесите каждую оценку, чтобы получить таким образом диаграмму рассеивания. Определите среднюю оценку и проведите горизонтальную линию, исходящую из точки на вертикальной оси, соответствующей этой оценке, напишите у правого края этой линии формулировку рассматриваемого вопроса. Проведите стрелки, “подталкивающие” вверх горизонтальную линию (движущие силы), и стрелки, “подталкивающие” горизонтальную линию вниз (сдерживающие силы).

Затем, используя описанный выше метод выдвижения обезличенных предложений по круговой системе, предложите членам группы определить сдерживающие и движущие силы. Высказанные мнения записываются.

На последующих заседаниях члены группы определяют приоритеты в отношении сдерживающих сил, которые затем рассматриваются как проблемы, требующие решения. Кроме того, могут быть приняты и меры, направленные на усиление движущих сил.

6. Метод составления сценариев - наиболее популярный за последние десятилетия метод экспертных оценок. Термин "сценарий" впервые был употреблен в 1960 г. футурологом Х. Каном при разработке картин будущего, необходимых для решения стратегических вопросов в военной области.

Сценарий - это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений. Для прогноза ситуации, как правило, характерно существование определенного количества вероятных вариантов развития. Поэтому прогноз обычно включает в себя несколько сценариев. В большинстве случаев это три сценария: оптимистический, пессимистический и средний - наиболее вероятный, ожидаемый.

Составление сценария, как правило, включает в себя несколько этапов:

1) структурирование и формулировка вопроса. Вопрос, выбранный для анализа, должен быть определен настолько точно, насколько это возможно.

На данном этапе должна быть собрана и проанализирована базовая информация. Поставленная задача должна быть согласована со всеми участниками проекта. Необходимо осветить структурные характеристики и внутренние проблемы проекта;

2) определение и группировка сфер влияния. Для осуществления данного этапа необходимо выделить критические среды бизнеса и оценить их влияние на будущее предприятия;

3) установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия. После того как основные сферы влияния обозначены, необходимо определить их возможное состояние в будущем исходя из намеченных предприятием целей. Показатели будущего состояния не должны быть чрезмерно благополучными, амбициозными.

Для сфер, развитие которых может включать несколько вариантов, будущее состояние должно быть описано при помощи нескольких альтернативных показателей (например, предприятие устраивает, чтобы численность населения увеличилась на 2,3 или 5%);

4) формирование и отбор согласующихся наборов предположений. Если на предыдущем этапе предприятие определило будущее состояние среды и ее влияние на предприятие исходя из собственных целей, то на данном этапе возможное развитие сфер влияния определяется исходя из их сегодняшнего состояния и всевозможных изменений.

При этом различные альтернативные предположения о будущем состоянии наиболее значимых компонентов среды комбинируются в наборы. Формирование наборов предположений обычно осуществляется при помощи компьютерных программ. Из полученных наборов отбираются, как правило, три набора. Отбор осуществляется исходя из следующих критериев:

высокая сочетаемость предположений, входящих в набор,
наличие большого числа значимых переменных,
высокая вероятность событий, относящихся к набору предположений;

5) сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер влияния с предположениями об их развитии.

На данном этапе сопоставляются результаты третьего и четвертого этапов. Повышенные или заниженные показатели состояния среды корректируются при помощи данных, полученных на четвертом этапе. Например: если предприятие на третьем этапе прогнозировало увеличение рождаемости в регионе в 2003 году на 3%, а анализ на четвертом этапе показал, что произойдет ухудшение экономической конъюнктуры, экологической обстановки, возможны политические и социальные коллизии, то на пятом этапе показатель 3% должен быть изменен в сторону уменьшения, например, до 1%.

Для более точного прогноза необходимо сокращать интервал между сегодняшним днем и конечным временем прогнозирования. Например: если прогноз составляется в 1999 г. для 2004 г., то период прогнозирования нужно разделить на два этапа в три года: сначала разработать сценарий для 2001 г., а уже затем - до 2004 г.;

6) введение в анализ разрушительных событий. Разрушительное событие - это внезапно случившийся инцидент, который не был ранее спрогнозирован и который может изменить направление тенденции.

Разрушительные события могут иметь как отрицательный характер (наводнения, землетрясения, аварии атомных реакторов и т.д.), так и положительный (технологические взрывы, политические примирения между бывшими противниками и т.д.).

Из возможных разрушительных событий нужно выделить те, которые способны оказать наиболее сильное воздействие, и учесть их при составлении сценариев. Продолжим рассмотрение приведенного выше примера: на состояние рождаемости в регионе могут повлиять: во-первых, авария на атомной электростанции; во-вторых, вероятность локального конфликта; в-третьих, открытие нового месторождения. Однако реальное воздействие возможно только первого из событий;

7) установление последствий. На этом этапе сопоставляются стратегические проблемы предприятия (например, возможность роста за счет более широкого освоения рынка) и выбранные варианты развития среды. Определяется характер и степень воздействия тех или иных вариантов развития на стратегические области действий предприятия;

8) принятие мер. В узком смысле этот этап уже не относится к анализу, но он естественно вытекает из предыдущих этапов.

Сценарии разрабатываются для определения рамок будущего развития:

рыночных сегментов;

технологий;

стран или регионов и т.д.

В целом сценарий подчинен стратегической функции предприятия и разрабатывается в процессе долгосрочного планирования. Широкий временной охват предполагает усиление неопределенности среды бизнеса и поэтому для сценария, как правило, характерны некоторая недостоверность и повышенное количество ошибок. Поскольку определение количественных параметров будущего затруднено (так, трудно определить величину продаж предприятия через 5 лет), при составлении сценариев чаще всего используются качественные методы и интервальные прогнозы показателей. В то же время сценарий предполагает комплексный подход для его разработки: помимо качественных могут использоваться и количественные методы - экономико-математические, моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляционный анализ и др.

7. Метод дерева целей - широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий. Так называемое дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

Принцип разбиения общей цели на подцели и задачи иллюстрирует схема, представленная на рис. б. Оценка относительной важности целей и значимости связей между ними производится с помощью экспертов, причем для последовательного определения значимости целей и задач на различных уровнях обычно используются оценочные матрицы.

Оценка коэффициентов взаимосвязей с помощью этих матриц производится, например, следующим образом: в 10 баллов оценивается такое влияние одного фактора на другой, без которого невозможно решить поставленную задачу. В 9,8 и 7 баллов оценивается влияние, без которого решение задачи будет соответственно в сильной, средней и слабой степени затруднено. Оценки 6,5 и 4 балла присваиваются в тех случаях, когда влияние одного фактора может в той или иной степени (сильной, средней, слабой) ускорить развитие другого фактора или решение задачи. Минимальный уровень влияния одного фактора на другой оценивается в 1 балл.

8. Матричный метод - широко используется в планировании и прогнозировании. Например, в практике маркетинга матричный метод применяется как метод оценки позиции предприятия на рынке, что позволяет принять решение о выборе одной из возможных стратегий:

- стратегии атаки при благоприятной позиции (С1);
- стратегии обороны при средней, неопределенной позиции (С2);
- стратегии отступления при неблагоприятной позиции (С3).

Это так называемая стратегическая матрица, или графическая сетка (рис. в), образованная пересечением координат, которые отражают величину двух факторов, как правило, характеризующих рыночную ситуацию (А) и собственные возможности предприятия (конкурентоспособность) (В).

Решения о поведении на рынке (С) принимаются на основе того, на какое поле (квадрант) матрицы, образованное комбинацией действия факторов, по своим параметрам попадает данное предприятие. Минимальным числом квадрантов должно быть четыре, хотя в принципе матрица может содержать любое число квадрантов. Оптимальным числом считается 9-16, так как в противном случае результаты трудно интерпретировать. Количественные оценки факторов (стратегических индексов) определяются экспертным путем (в баллах) в зависимости от величины и силы действия фактора. Однако в целях упрощения количественные оценки можно заменить эквивалентными качественными, например: хороший, высокий (ранг 1), плохой, слабый (ранг 2).

На представленном рисунке позиция предприятия в маркетинге диктует одну из стратегий: стратегию атаки (С1), когда предприятие занимает сильную позицию; стратегию обороны (С2), когда позиция оценивается как средняя; стратегию отступления (С3), когда позиция явно невыгодная, слабая. Индексы РН, РС и РВ означают уровень коммерческого риска - соответственно низкий, средний и высокий.

9. Метод Дельфи является наиболее формальным из всех методов экспертного прогнозирования и наиболее часто используется в технологическом прогнозировании, данные которого используются затем в планировании производства и сбыта продукции. Это групповой метод, при котором проводится индивидуальный опрос группы экспертов относительно их предположений о будущих событиях в различных областях, где ожидаются новые открытия или усовершенствования.

Опрос проводится с помощью специальных анкет анонимно, т.е. личные контакты экспертов и коллективные обсуждения исключаются. Полученные ответы сопоставляются специальными работниками, и обобщенные результаты снова направляются членам группы. На основе такой информации члены группы, по-прежнему сохраняя анонимность, делают дальнейшие предположения о будущем, причем этот процесс может повторяться несколько раз (так называемая многотуровая процедура опроса). После того как начинает появляться совпадение мнений, результаты используются в качестве прогноза.

Применение метода Дельфи, можно проиллюстрировать на следующем примере: компания, занимающаяся морским нефтяным промыслом хочет получить информацию о том, когда можно будет использовать роботов вместо водолазов для проверки платформ под водой. Для начала прогнозирования по этому методу компания должна войти в контакт с рядом экспертов. Эти эксперты должны быть представителями самых разных областей данной отрасли промышленности, включая водолазов, инженерно-технических работников из нефтяных компаний, капитанов кораблей, инженеров по техобслуживанию и конструкторов роботов. Им объясняется стоящая перед компанией задача, и каждого эксперта спрашивают, когда по его мнению можно будет заменить водолазов роботами. Первые ответы дадут, вероятно, очень большой разброс данных, например, от 2000 до 2050 года. Эти ответы обрабатываются и возвращаются экспертами. При этом каждого эксперта просят пересмотреть свою оценку в свете ответов других экспертов. После повторения этой процедуры несколько раз мнения могут сблизиться, так что около 80% ответов даст срок от 2005 до 2015 года, что будет достаточным для целей планирования производства и реализации роботов.

Метод Дельфи назван в честь дельфийского оракула в Древней Греции. Он разработан Олафом Хельмером, видным математиком из корпорации “РЭНД”, и его коллегами и вероятно поэтому, по сравнению с другими творческими подходами, дает достаточную точность прогноза.

b) Экономико-статистические методы и модели.

- **Имитационное моделирование.** Моделирование — метод решения задач, при использовании которого исследуемая система заменяется более простым объектом, описывающим реальную систему и называемым моделью.

Моделирование применяется в случаях, когда проведение экспериментов над реальной системой невозможно или нецелесообразно: например, по причине хрупкости или дороговизны создания прототипа либо из-за длительности проведения эксперимента в реальном масштабе времени.

Различают физическое и математическое моделирование. Примером физической модели является уменьшенная копия самолета, продуваемая в потоке воздуха. При использовании математического моделирования поведение системы описывается с помощью формул. Особым видом математических моделей являются имитационные модели.

Имитационная модель — это компьютерная программа, которая описывает структуру и воспроизводит поведение реальной системы во времени. Имитационная модель позволяет получать подробную статистику о различных аспектах функционирования системы в зависимости от входных данных.

Пример имитационной модели

Применение метода имитационного моделирования можно продемонстрировать на примере работы отделения банка по обслуживанию физических лиц. Допустим, что необходимо определить минимальное количество обслуживающего персонала, которое обеспечивает требуемое качество сервиса.

Критерий качества сервиса зададим правилом: средний размер очереди клиентов не должен превышать N человек. Очевидно, что для решения поставленной задачи необходимо иметь достаточные знания о системе: какие клиенты посещают банк, какое количество клиентов приходит в течение рабочего дня, а также сколько времени занимает обслуживание одного клиента.

Хотя данная задача и может показаться специализированной, схожие проблемы возникают во многих областях, где задействованы людские и технические ресурсы. Оплата времени работы квалифицированного работника и времени использования сложной техники составляет немалую долю расходов компаний. Определение оптимального графика использования ресурсов, позволяющего системе эффективно выполнять поставленные задачи, позволяет снизить расходы, а значит увеличить прибыльность.

На первом этапе решения задачи создается модель, которая соответствует структуре и бизнес-процессам отделения банка. В ходе разработки модели учитываются только те детали, которые оказывают существенное влияние на изучаемые аспекты работы системы. Например, наличие отделения обслуживания юридических лиц или кредитного отдела не влияет на обслуживание физических лиц, поскольку они физически и функционально отделены от последнего. Схематично такую модель можно представить в виде последовательности следующих действий.

На втором этапе на вход модели подаются исходные данные: интенсивность прихода клиентов, среднее время обслуживания клиентов, количество доступного персонала. На основании этих данных модель имитирует, или воспроизводит, работу банка в течение заданного промежутка времени, например, рабочего дня.

Следующий этап заключается в анализе статистики, собранной и представленной моделью. Если средний размер очереди клиентов превышает выбранный предел в N человек, то количество доступного персонала следует увеличить и выполнить новый эксперимент.

В результате проведения серии экспериментов над моделью пользователь может определить оптимальное количество персонала. Процесс подбора параметров может быть осуществлен также и с помощью встроенного оптимизатора, который в автоматическом режиме проверяет различные сочетания и находит лучшее решение.

- Нормативно-прогнозные расчеты, основанные на рекомендуемых нормах потребления.

Долгосрочные прогнозы спроса используют нормативы обеспеченности населения материальными и духовными благами. В настоящее время в практике прогнозирования спроса широко применяются различные нормативы потребления важнейших продуктов питания, изделий легкой промышленности, предметов культурно-бытового назначения. Эти нормы разрабатываются специальными организациями, они характеризуют научно обоснованное представление общества об идеальном потреблении того или иного товара. Напомним, что прогнозирование с помощью нормативного метода сводится к тому, чтобы на основе известных значений крайних членов ряда (последнего фактического и нормативного) определить возможный уровень потребления в различные периоды внутри этого ряда.

При прогнозировании спроса продовольственных и непродовольственных товаров применяются разные подходы.

Для продовольственных товаров характерна сравнительная стабильность потребления в целом. Сложившийся уровень потребления продуктов питания обычно меняется постепенно за счет изменения привычек и вкусов населения. Например, можно довольно-таки точно спрогнозировать спрос на хлебобулочные и кондитерские изделия, мясопродукты, рыбопродукты, сахар, овощи и фрукты. Сложившиеся тенденции увеличения или снижения потребления этих товаров обычно не подвержены резким колебаниям по годам. Возможны лишь сезонные колебания и изменение потребления при резком изменении политико-экономического состояния страны.

Для прогнозирования потребления непродовольственных товаров требуется учет следующих факторов:

- ◆ величины рационального гардероба;
- ◆ перспективной нормы потребления товара;
- ◆ износа имеющегося товара у населения для его замены;
- ◆ дополнительной потребности в товаре для обеспечения им естественного прироста населения до среднего уровня, сложившегося в обществе.

- Трендовая модель наиболее популярна в прогнозировании. Она основана на том, что объем и особенно структура спроса характеризуются определенной степенью инерционности, т.е. потребление с запаздыванием приспосабливается к изменившимся условиям. Инерционность означает в данном случае невозможность произвольно в короткое время существенно изменить не только структуру, но и привычки потребления населения. Трендовая модель прогнозирования – это уравнение, формализующее закономерности развития спроса в базисном периоде. Модель применяется в том случае, если установлено, что найденные закономерности будут действовать на определенном отрезке времени в будущем.

В этом случае ряд динамики рассматривается как функция времени и с известным приближением описывается различными математическими уравнениями.

Из трендовых моделей в прогнозировании спроса наиболее широко используются следующие виды:

а) уравнение прямой

$$y = a + bx ,$$

б) логарифмическая функция

$$y = a + b \lg x ,$$

в) экспоненциальная функция

$$y = a^x ,$$

г) параболическая функция

$$y = a + bx + cx^2 .$$

д) логистическая функция

$$y = \frac{H}{1 + be^{-ax}} .$$

Прогноз спроса на базе трендовых моделей основывается на допущении, что все факторы, действовавшие в базисном периоде, и взаимосвязь этих факторов останутся неизменными и в

прогнозом периоде. Однако такое условие в жизни часто нарушается. Поэтому метод трендовых моделей в прогнозировании спроса можно применять с упреждением на один, максимум на два интервала динамического ряда с детальным учетом всех факторов, влияющих на формирование покупательского спроса.

- **Корреляционно-регрессионный анализ.** Применение данного метода прогнозирования спроса включает следующие основные этапы:

выбор показателя спроса на товар;

сбор исходной статистической информации, её систематизация и оценка;

отбор существенных факторов, которые необходимо учитывать при построении моделей изучения и прогнозирования спроса;

подбор математической формы связи между величиной спроса и влияющими на него факторами;

расчет параметров и построение экономико-математической модели прогнозирования спроса;

оценка построенной модели;

выполнение расчетов по модели;

экономическая интерпретация модели и разработка рекомендаций по ее использованию.

Исходным показателем спроса может быть величина спроса на отдельные товары в стоимостном или натуральном выражении, удельный вес товара в общем объеме платежеспособного спроса на все товары и т. д.

В ЭММ включаются только количественно измеряемые факторы, причем наиболее существенные. Такими факторами, например, являются доходы населения, цены товаров, размер и состав семьи, число семей. Кроме них рекомендуется выделять группу специфических факторов формирования спроса на конкретный товар. При этом проводится детальный анализ и определяется степень влияния отдельных факторов посредством коэффициента корреляции, параметров уравнения регрессии. Коэффициент корреляции r изменяется от -1 до $+1$. Если $r = 0$, то связь между факторами отсутствует полностью.

Факторы принято разделять на экзогенные, т. е. внешние по отношению к моделируемому объекту, и эндогенные, т. е. внутренние, присущие моделируемому процессу. К экзогенным относятся практически все воздействующие на спрос факторы. Эндогенные включают общую тенденцию развития спроса на конкретный товар. В ЭММ эндогенный фактор обычно вводится в виде специального фактора — тренда t .

Экономико-математические модели спроса строятся в виде одно- или многофакторных уравнений регрессии, в которых в качестве независимых переменных выступают воздействующие на спрос факторы, а в качестве зависимой переменной — сам спрос на товар.

При однофакторном анализе описывается связь спроса y и одного фактора x . Сбор экспериментальных данных проводится путем многократного измерения величин x_t и y_t где t означает, как правило, период времени.

По этим результатам с использованием компьютера строится диаграмма рассеивания в корреляционном поле. Если последовательность точек диаграммы рассеивания группируется около некоторой гладкой линии, то делают предположение о наличии корреляционной связи. Затем проводят выбор формы связи путем сравнения внешнего вида диаграммы рассеивания с математическими моделями. Процесс нахождения теоретической линии регрессии называют выравниванием эмпирической линий регрессии.

Число включаемых в модель факторов должно быть меньше числа наблюдений. При этом факторы должны быть независимы между собой. Из двух факторов, которые при парном коррелировании друг с другом дают коэффициент корреляции больше $0,8$, в многофакторной модели обычно оставляют только один.

После выбора математической формы связи методом наименьших квадратов определяют значения параметров математической модели (a_0 , a_1 , a_2 и т. д.), для чего решаются системы нормальных уравнений.

Построенную модель спроса оценивают на соответствие изучаемой реальности. Значимость модели определяется ее возможностью прогнозировать средние значения спроса и по заданным

значениям независимых переменных x_i , $i = 1 \dots n$. При подборе математической формы связи следует ориентироваться на такую, для которой больше корреляционное отношение и меньше относительная ошибка. Если $\varepsilon \leq 20\%$, то модель достаточно адекватна реальному процессу формирования спроса.

Поскольку показатели тесноты корреляционной связи вычисляются по выборочным данным и являются случайными величинами, то необходимо установить значимость показателей корреляции и коэффициентов модели. Для этого определяют ошибку коэффициента корреляции по величине среднеквадратичного отклонения.

При построении регрессионных моделей используются стандартные пакеты прикладных программ, например ППП “StatGraphics”, Mathcad, Statistica.

- **Экстраполяция по скользящей средней** может применяться для целей краткосрочного прогнозирования. Метод скользящей средней состоит в замене фактических уровней динамического ряда расчетными, имеющими значительно меньшую колебательность, чем исходные данные. При этом средняя рассчитывается по группам данных за определенный интервал времени, причем каждая последующая группа образуется со сдвигом на один год (месяц). В результате подобной операции первоначальные колебания динамического ряда сглаживаются, поэтому и операция называется сглаживанием рядов динамики (основная тенденция развития выражается при этом уже в виде некоторой плавной линии).

- **Экспоненциальное сглаживание.** При рассмотрении скользящей средней не учитывается, «возраст» наблюдения. То есть влияние прошлых наблюдений должно затухать по мере удаления от момента, для которого определяется средняя.

Одним из простейших приемов сглаживания динамического ряда с учетом “устаревания” является расчет специальных показателей, получивших название экспоненциальных средних, которые широко применяются в краткосрочном прогнозировании. Основная идея метода состоит в использовании в качестве прогноза линейной комбинации прошлых и текущих наблюдений. Экспоненциальная средняя рассчитывается по формуле:

$$Q_t = a y_t + (1 - a) Q_{t-1} \quad (1),$$

где Q_t - экспоненциальная средняя (сглаженное значение уровня ряда) на момент t ;

a - коэффициент, характеризующий вес текущего наблюдения при расчете экспоненциальной средней (параметр сглаживания), причем $0 < a < 1$.

Из уравнения следует, что средний уровень ряда на момент t равен линейной комбинации двух величин: фактического уровня для этого же момента и среднего уровня, рассчитанного для предыдущего периода.

Выше отмечено, что a может находиться в пределах 0; 1. Однако практически диапазон значений a находится в пределах от 0,1 до 0,3. В большинстве случаев хорошие результаты дает $a = 0,1$. При выборе значения a , необходимо учитывать, что для повышения скорости реакции на изменение процесса развития необходимо повысить значение a (тем самым увеличивается вес текущих наблюдений), однако при этом уменьшается “фильтрационные” возможности экспоненциальной средней.

- **Прогнозирование по коэффициентам эластичности.** Особое значение в прогнозировании спроса имеет показатель его эластичности, выражающий зависимость одного фактора от состояния другого, например, зависимость количества товара от денежных доходов или цены товара. Обычно используется **коэффициент эластичности спроса**, который выражает величину изменения спроса (в процентах) при изменении цены товара (доходов населения) на 1%.

Соответственно коэффициент эластичности характеризует приближенный процент функции (повышение или понижение), соответствующий приращению независимой переменной на 1%.

В практическом использовании коэффициент эластичности спроса от дохода показывает относительное изменение спроса (соответственно потребления, сбыта, продажи) при изменении денежных доходов на единицу. Здесь используется лишь один решающий фактор. Считается, что остальные факторы явления остаются неизменными и их влиянием можно пренебречь, т.е. от их воздействия абстрагируются. Точно так же характеризуется эластичность спроса от цены товара.

Этот показатель имеет еще большее значение в прогнозных расчетах, чем эластичность спроса от доходов. Коэффициент эластичности спроса от цены показывает относительное изменение спроса при изменении цены товара на единицу. Понятно, что в данном случае зависимость этих двух составляющих будет обратной: чем выше цена, тем меньше спрос. В экономических расчетах во избежание путаницы минусовый знак при коэффициенте принято отбрасывать, но при этом каждый специалист об этом всегда помнит.

Определение коэффициента эластичности спроса от цены следует производить в количественном, а не стоимостном измерении спроса. В условиях фиксированных цен на товары это условие не имело значения. При подвижных ценах это обстоятельство надо учитывать обязательно.

Все товары по эластичности делятся на две группы: эластичного спроса и неэластичного спроса.

Специалисты выделяют еще третью группу, в которой эластичность равна единице.

В первую группу входят товары с коэффициентом выше 1. Снижение цены на такой товар и рост доходов населения ведут к увеличению количества продаваемых товаров и соответственно к росту прибыли от их продажи, так как при меньшей цене прирост продажи бывает достаточным для компенсации потерь от снижения цены. К таким товарам относятся: качественные одежда и обувь, кондитерские изделия, товары длительного пользования и ряд других. Причем чем выше коэффициент эластичности спроса, тем сильнее зависимость продажи товара от цены или доходов.

Во вторую группу (неэластичного спроса) входят товары с коэффициентом ниже 1. Снижение цены на такие товары может быть выгодно покупателям, но невыгодно фирме, так как обычно ведет к уменьшению ее прибыли при сокращающемся или неизменном объеме продажи товаров. Снижение доходов населения также почти не оказывает влияния на величину спроса. К таким товарам относятся: хлеб, соль, спички, основные молокопродукты, овощи и некоторые другие, т.е. товары первой необходимости.

Коэффициент эластичности спроса от доходов может быть и с отрицательным знаком. Это означает, что с ростом денежных доходов спрос на данный товар уменьшается. К таким товарам обычно относятся те, которые отличаются низкой питательной ценностью, являются малокалорийными или не отражают высокую степень готовности товара к потреблению.

Пример 1. Определить коэффициент эластичности спроса на электробатарейки, продаваемые по цене 5 руб. за штуку. В среднем за неделю магазин продает их 15 штук. Если снизить цену на батарейки до 4,3 руб., то, по мнению продавца, за неделю можно будет продать их уже 18 штук. На основе этой информации можно определить статический коэффициент эластичности спроса на батарейки от цены.

Расчет. Коэффициент эластичности спроса от цены в данном случае составит:

$$\Theta = \frac{18 - 15}{15} : \frac{4,3 - 5}{5} = 1,43.$$

Вывод. При снижении цены на батарейки на 1% прирост спроса на них при сложившихся условиях продажи может составить 1,43%.

Полученный коэффициент эластичности может быть использован для составления прогноза продажи товара на следующую неделю или месяц. Однако надо помнить, что эластичность спроса не есть нечто постоянно заданное. Она может меняться при изменениях условий продажи. И тогда надо определять коэффициент эластичности заново.

Рассмотрим пример прогнозирования спроса на товар при известном коэффициенте эластичности спроса.

Пример 2. Определить прогноз на товар «А» при коэффициенте эластичности спроса от цены 1,21. Число покупателей в регионе может составить 400 тыс. человек. Сложившийся уровень продажи товара составляет 5 кг на человека за период. Намечается снижение цены товара на 4%.

Расчет. 1. Определяется рост спроса на товар «А» при снижении его цены на 4%.

$$4 \times 1,21 = 4,84\%$$

$$100\% + 4,84\% = 104,84\%.$$

2. Определяется новый уровень потребления товара «А» одним покупателем после уменьшения цены:

$$5 \times 1,0484 = 5,242 \text{ (кг).}$$

3. Определяется возможный объем продажи товара «А» в расчете на весь контингент покупателей:

$$5,242 \times 400000 = 2096800 \text{ (кг или 2097 т).}$$

Вывод. Прогноз спроса на товар «А» после снижения цены на 4% составляет 2097 т.

Зная новую цену товара «А», можно определить спрос на него в стоимостной форме и соответственно объем розничного товарооборота по региону, а в дальнейшем, с учетом доли рынка товара – и по отдельным фирмам.

Пример 3. Составить прогноз продажи товара «В» при коэффициенте эластичности спроса от цены 1,08. В регионе возможен рост цены товара с 15 до 17 руб. Фактический товарооборот товара составил в регионе за прошлый год 80 тыс. руб.

Расчет. 1. Определяется процент роста цены товара «В»:

$$17: 15 \times 100\% = 113,3\% ,$$

тогда прирост цены составит 13,3% .

2. Определяется уменьшение спроса на товар под влиянием роста цены:

$$1,08 \times 13,3 = 14,364\% ,$$

т.е. спрос на товар составит: $100\% - 14,364\% = 85,636\%$.

3. Определяется прогноз продажи товара «В» в регионе после увеличения цены:

$$80000 \times 0,85636 = 68,509 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Вывод. После увеличения цены товара «В» с 15 до 17 руб. можно ожидать, что объем его продажи составит 68,5 тыс. руб. при сложившейся конъюнктуре рынка.

Зная емкость рынка товара «В» в регионе и долю рынка товара (ведущих фирм региона) в каждом районе региона (на всем рынке), можно определить возможный объем его продажи по районам и ведущим фирмам региона при условии неизменности среды хозяйствования.

Тема 8. План производства в бизнес-планировании

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом этого раздела является точное определение себестоимости производимого продукта.

Таким образом, структура этого раздела БП следующая:

- 1) Местоположение и земля
- 2) Схема технологического процесса
- 3) Производственная программа предприятия
- 4) Потребность в основных фондах
- 5) Потребность в оборотных фондах
 - Открытые, которые доводятся до сведения клиентов (решения относительно товарной, сбытовой политики, о целях маркетинга и т.д.);
 - Закрытые, которые некоторое время не доводятся до клиентов (решения о выпуске нового товара, изменении цены и т.д.).

После исследования рынков, определения маркетинговых стратегий предприятия определяется прогнозируемый объем продаж. Эти оценки далее могут корректироваться в зависимости от мощности предприятия, технологии производства, реальных цен и т.п. факторов. Поэтому детальная разработка программ продаж продукции окончательно завершается в финансовом плане бизнес – плана.

Определение предварительного объема продаж

Наименование продукции	Е д. изм.	Объем продаж по периодам				
		1	2	3	...	n
Продукция 1						
Продукция 2						

Итого						
-------	--	--	--	--	--	--

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом этого раздела является точное определение себестоимости производимого продукта.

Таким образом, структура этого раздела БП следующая:

Местоположение и земля

Схема технологического процесса

Производственная программа предприятия

Потребность в основных фондах

Потребность в оборотных фондах

Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Калькуляция себестоимости

Экологичность и безопасность производства

Рассмотрим более подробно каждый из подразделов.

Местоположение и земля.

При описании местоположения предприятия, руководствуются, как правило, объективными (климат, инфраструктура и т.д.) и субъективными (личные привязанности, имеющаяся земля и т.д.) факторами. Особое внимание следует уделить наличию транспортных связей (автомобильного, железнодорожного транспорта и т.п.), инженерных сетей (электроэнергия, вода, тепло, связь, канализация и др.), ресурсов и их поставщиков, а также потребителей (рынков сбыта).

Схема технологического процесса.

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг.

Технологический процесс – это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами, пригодный к индивидуальному или производственному потреблению.

На предприятиях выделяют два вида производственных процессов:

1) *основные* – непосредственно связанные с превращением предметов труда в готовую продукцию;

2) *вспомогательные* – прямо не участвуют в основных процессах, а только способствуют их выполнению.

В описании технологического процесса указываются:

- Требуемые производственные мощности
- Потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования
- Потребность в сырье, материалах, контроль качества и дисциплина поставок
- Требования к источникам энергии и их доступность
- Подготовка производства
- Технология производства
- Контроль качества продукции.

Производственная программа предприятия.

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

Бюджет производства обычно составляется в физических единицах измерения продукции. Этот бюджет должен учитывать объем продаж, производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции на планируемый период.

Планируемый объем производства определяется по формуле:

$$Q_{пл} = Q_{пр} + Z_{кон} - Z_{нач}$$

где $Q_{пр}$ - ожидаемый объем продаж

$Z_{кон}$ - необходимая величина запасов готовой продукции на конец года

Знач - запасы готовой продукции на начало года

Производственная программа предприятия рассчитывается на основании имеющихся 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 течение периода.

Производственная программа

Виды продукции	1 год		2 год		3 год
Продукция 1					
Продукция					

Потребность в основных фондах.

Потребность в зданиях, сооружениях, машинах и оборудовании определяется на основе производственной мощности, принятой технологии, особенностей отрасли и производительности оборудования каждого вида.

Мощность предприятия – объем или количество единиц продукции (работ, услуг), которые можно изготовить за определенный период.

Номинальная мощность достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования, количества смен.

Максимальная мощность – технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования. Необходимая плану мощность предприятия может быть достигнута как за счет внутренних резервов, так и путем введения дополнительных фондов за счет:

- Ввода в действие производственных мощностей в результате реконструкции;
- Прироста производственных мощностей в результате реконструкции;
- Расширения действующих и строительства новых цехов предприятия.

Определение необходимой мощности предприятия осуществляется в ходе технико – экономического обоснования с учетом:

- Прогноза спроса и степени проникновения на рынок выпускаемой продукции;
- Наличия требующихся ресурсов, сырья и материалов;
- Типа производства – единичного, серийного, массового;
- Особенности выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- Применяемой технологии;
- Минимально окупаемого размера данного вида производства;
- Наличия соответствующего оборудования.

Потребность в производственных площадях и помещениях.

В общем случае могут понадобиться:

- Производственные помещения
- Складские помещения
- Технологические (для насосов, котельных и т.п.)
- Офисные
- Гараж
- Вспомогательные (раздевалки, душевые и т.п.)

Обеспечение площадями и помещениями возможно за счет различных источников:

- Имеющихся собственных или арендуемых
- Реконструкции имеющихся
- Строительства новых
- Приобретение готовых
- Заключение договоров на аренду
- Поиска партнеров с необходимыми площадями и помещениями.

Производственные площади и помещения

№	Наименование, характеристика	Общее количество, кв.м	Обеспечение, источник	Готовность, необходимые работы, наличие соглашений, договоров	Затраты на проект, тыс. руб.

Потребность в оборудовании, оснастке, инструменте.

Под оборудованием и инструментом понимается собственно оборудование и инструмент, а также оснастка, необходимая для технологического процесса производства продукции.

Указывается тип, марка оборудования, его основные характеристики (вес, необходимые площади, габариты), основные пути получения оборудования (собственное, аренда, лизинг), условия (гарантии, наладки, ремонт, обслуживание, обеспечение запчастями и т.п.), срок поставки.

Потребность в оборудовании (количество единиц) определяется по формуле:

$$K = (M * K_t) / (ГФРВ * П_t),$$

где М – масса исходного сырья;

K_t – технологический коэффициент;

ГФРВ – годовой фонд рабочего времени, определяется исходя из выходных и праздничных дней в году, времени, отведенного на ремонт и установленной продолжительности рабочей смены;

$П_t$ – производительность оборудования.

Оборудование, оснастка, инструмент

Наименование, характеристика	Цена	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Затраты на проект, тыс. руб
		имеется	дополнительно				

Потребность в транспорте, связи.

Как правило, в ходе разработки предпринимательского проекта возникает необходимость определения потребности в транспортных средствах. Также для оперативного решения вопросов необходимо определить потребность в средствах связи (телефонах, пейджерах, факсах, компьютерах и т.д.).

Результаты плановых расчетов сводятся в таблицу:

Потребность в основных фондах

Основные фонды	1 период			2	...	n
	Действующие, руб.	Общая потребность, руб.	Прирост основных фондов, руб.			
1. Здания и сооружения производственного назначения						
2. Рабочие машины и оборудование						
3. Транспортные средства						
4. Прочие						
ИТОГО						

Потребность в оборотных фондах.

Планирование потребности в оборотных средствах осуществляется на основе нормирования оборотных средств.

Исходными данными для расчета потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска продукции и услуг, а также нормативная база потребности в материальных ресурсах на единицу продукции.

Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражениях по видам ресурсов (с учетом индекса роста цен).

Величина производственного запаса обосновывается его нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях его среднесуточного потребления, и рассчитывается не конец года как переходящий запас.

Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

Виды и наименование ресурсов	1 период			
	Количество, натур. единиц	Цена единицы ресурса, руб.	Стоимость, руб.	Стоимость переходящего запаса, руб.
Сырье и материалы				
Покупные и комплектующие изделия				
Топливо				
Электроэнергия				
Прочие				
Итого:				

Размер переходящего запаса (норматив оборотных средств) зависит от величины потребности в различных видах материалов, сезонности их поставок и определяется по формуле:

$$T = Q * M / D,$$

где Q – стоимость сырья, материалов, руб.;

M – норма переходящего запаса, дней;

D – число дней планируемого периода.

Норма переходящего запаса определяется суммой среднего, текущего и страхового запасов.

Потребность в персонале и фонд оплаты труда.

Планирование потребности в персонале.

Персонал предприятия - это совокупность работников различных профессионально - квалификационных групп, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли, дохода и удовлетворение своих материальных потребностей.

На отечественных предприятиях всех работников принято подразделять на две группы:

1) *промышленно – производственный персонал* – входят рабочие, инженерно – технические работники и служащие, ученики;

2) *непромышленный персонал* - относятся работники, занятые в транспортном хозяйстве, жилищно – коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и т.п.

В зависимости от выполняемых функций персонал предприятия подразделяется на три основные категории:

- *руководители* – распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства;

- *специалисты* – работники научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющие разработку и освоение производства новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, сбор информации и т.п.;

- *исполнители* – выполняют основные производственные задачи и принятые руководителями решения, участвуют в реализации инновационных проектов или организации производства продукции, продажи готовой продукции на рынке и т.п.

Планирование как важнейшая функция управления персоналом на предприятии включает определение количества и структуры работников, расчет текущей и дополнительной потребности персонала, анализ использования кадров, оценку баланса рабочего времени и т.д. При

планировании потребности персонала используются трудовые нормативы, а также балансы рабочего времени и фонды времени эффективной работы.

В процессе планирования потребности производственных рабочих определяется их явочный и списочный состав.

Списочная численность работников предприятия — это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

Явочная численность — это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

При планировании потребности остальных категорий промышленно – производственного персонала предприятия определяется только их списочный состав.

При планировании потребности персонала принято различать следующие виды фонда рабочего времени:

- *календарный фонд времени* представляет собой произведение числа календарных дней в году на 24 часа, что составляет $365 \cdot 24 = 8760$ часов - для предприятий с непрерывным процессом производства;

- *номинальный фонд* - определяется как произведение количества рабочих дней в расчетном периоде на количество рабочих часов в сутки соответственно принятому режиму работы, из которого вычитается количество нерабочих часов сокращенного рабочего дня в предпраздничные дни:

$$\Phi_n = \{(D_k - D_n) \cdot t_c - D_{cn} \cdot t_{cn}\} \cdot n_c$$

D_k - число календарных дней

D_n - число выходных и праздничных дней в планируемом периоде

D_{cn} - число предпраздничных дней с сокращенной продолжительностью рабочей смены

t_c - продолжительность рабочей смены

t_{cg} - время, на которое продолжительность рабочей смены в предпраздничные и выходные дни короче, чем в обычные дни

n_c - принятый режим сменности работы предприятия.

- *Эффективный (действительный, рабочий) фонд времени* - рассчитывается как максимально возможный при заданном режиме сменности за вычетом времени выполнения ремонтных операций и межремонтного обслуживания

$$\Phi_э = \Phi_n (1 - \alpha_p / 100)$$

α_p - процент потерь рабочего времени на плановый период.

Текущая потребность предприятия в основных рабочих определяется по нормам трудоемкости продукции:

$$P_p = T_z / \Phi_э$$

P_p – потребная численность рабочих, чел.;

T_z – общая (годовая) трудоемкость работ, час;

$\Phi_э$ - годовой эффективный фонд рабочего времени, чел. – час.

В ходе планирования численности персонала важнейшее значение имеет установление *дополнительной потребности* в работниках различных категорий. Она складывается из прироста требуемой численности в связи с расширением объемов производства, а также из возмещения выбытия или убыли работников предприятия под влиянием естественных и социальных факторов.

$$P_d = P_{пл} - P_f$$

P_d – дополнительная потребность персонала;

$P_{пл}$ – плановая (текущая) потребность персонала;

P_f – фактическая численность персонала.

С целью планирования потребности персонала и профессионально - квалификационной структуры работников предприятия составляется *штатное расписание* — документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и

должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него изменений в соответствии с приказом руководителя предприятия.

Планирование фонда оплаты труда персонала.

Важнейшим средством мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала являются доходы. Они представляют собой вознаграждение или заработную плату, получаемые работниками за предоставление своей рабочей силы.

Заработная плата является формой вознаграждения за труд. Может принимать форму различных денежных выплат: месячных окладов, часовых тарифных ставок, премий и т.д.

К *вознаграждениям* относятся пенсии, пособия по нетрудоспособности, оплачиваемые отпуска, право пользования транспортом компании и другие дополнительные льготы, а также комиссионные, доля в прибыли фирмы и др.

Различают:

- *номинальная заработная плата* – выражает общую сумму денег, полученных работником за свой затраченный труд, выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время. Определяется действующей ставкой заработной платы или ценой рабочей силы за единицу времени работы;

- *реальная заработная плата* – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную зарплату при действующих рыночных ценах.

В условиях рыночной экономики наряду с основной заработной платой персонала в зависимости от результатов труда существуют также доходы от *собственности*.

Структура доходов персонала имеет следующие главные составляющие:

- 1) *Тарифные ставки* – выражают в денежной форме существующий абсолютный размер оплаты труда различных категорий персонала в единицу времени. Различают часовые, дневные, месячные и годовые тарифные ставки или оклады работников.

- 2) *Доплаты за условия труда* – предназначены для компенсации затрат физических и умственных сил персонала при работе в неблагоприятной окружающей среде.

- 3) *Надбавки за производительность труда выше установленной формы* – имеют форму сдельного приработка.

- 4) *Премии* – предусмотрены за качественное и своевременное выполнение производственных заданий.

- 5) *Социальные выплаты* – включают частичную или полную оплату расходов персонала по следующим видам: транспорт, медицинская помощь, лекарства, отпуск и выходные дни, питание во время работы, страхование жизни, материальная помощь и т.д.

- 6) *Дивиденды по акциям.*

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности осуществляется с помощью используемых *форм и систем заработной платы*.

На большинстве предприятий действуют 2 основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время.

Для повременной формы оплаты труда характерны 2 основные *системы* заработной платы: простая повременная и повременно-премиальная.

- *простая повременная система*

$$ЗП_{\text{пвн}} = m \times T,$$

где m — часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.;

T — фактически отработанное на производстве время, ч (дни).

- *повременно-премиальная система:*

$$ЗП_{\text{пвп}} = m \times T \left(1 + \frac{p + k \times n}{100} \right),$$

где p — размер премии в процентах к тарифной ставке за выполнение установленных показателей и условий премирования;

k — размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования, %

n — процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования.

При *сдельной форме* оплаты труда заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на системы:

- *прямая индивидуальная сдельная система*:

$$ЗП_{\text{пмс}} = \sum P \times q,$$

где P_i — расценка на i -и вид продукции или работы, руб;

q_i — количество обработанных изделий i -го вида, нат. ед.

Расценка за единицу выполненной работы или изготовленной продукции:

$$P = m * N_v \text{ или}$$

$$P = \frac{m}{N_v},$$

где N_v и N_{vr} — соответственно нормы времени на обработку одного изделия и выработки за определенный промежуток времени.

- *прямая коллективная сдельная система* заработок рабочих может быть определен аналогичным образом с использованием коллективной сдельной расценки и общего объема произведенной продукции (выполненной работы) бригадой в целом.

- *сдельно-премиальная система* - рабочему-сдельщику или бригаде рабочих кроме заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей, предусмотренных установленным положением о премировании.

$$ЗП_{\text{сн}} = \sum P_i \times q_i \left(1 + \frac{p + k \times n}{100} \right).$$

- *косвенно-сдельная система* - применяется прежде всего для оплаты труда вспомогательных рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основных рабочих, определяются косвенно-сдельные расценки ($P_{\text{кс}}$):

$$P_{\text{кс}} = \frac{m_{\text{вс}}}{N_{\text{осн}}},$$

где $m_{\text{вс}}$ — тарифная ставка вспомогательного рабочего, руб;

$N_{\text{осн}}$ — норма выработки основных рабочих, обслуживаемых данным вспомогательным рабочим.

$$ЗП_{\text{кс}} = \sum P_{\text{кс}} \times q_{\text{осн}},$$

где q — объем произведенной продукции (выполненной работы) основными рабочими, обслуживаемыми данным вспомогательным рабочим.

- *сдельно-прогрессивная система* - изготовленная продукция в пределах установленной нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы — по повышенным.

- *аккордная система заработной платы* предусматривает установление определенного объема работ и общей величины фонда заработной платы за эту работу. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. Данная система заработной платы стимулирует прежде все-

го выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки.

Оплата труда служащих осуществляется в соответствии с установленным им по штатному расписанию окладом и в соответствии с действующей системой премирования. По своему характеру она ближе к повременно-премиальной системе с той лишь разницей, что вместо тарифной ставки (дневной или часовой) фигурирует месячный или годовой оклад.

Основным источником выплат заработной платы всем категориям работающих является *фонд заработной платы*, средства которого формируются за счет себестоимости выпускаемой продукции.

Планирование фонда оплаты труда на предприятии и расчет среднемесячной заработной платы отдельных категорий персонала производится после определения требуемой численности работников, трудоемкости выполняемых работ и других показателей.

Плановая величина фонда заработной платы (ФЗП) может быть определена различными способами:

1. *Метод прямого счета:*

$$\text{ФЗП} = \text{Ч}_{\text{сп}} * \text{ЗП}_{\text{ср}}$$

где $\text{Ч}_{\text{сп}}$ — среднесписочная плановая численность работающих, человек;

$\text{ЗП}_{\text{ср}}$ — средняя заработная плата 1 работающего в плановом периоде с доплатами и начислениями, руб.

2. *Нормативный метод расчета:*

$$\text{ФЗП} = \text{Q} * \text{Н}_{\text{зп}}$$

где Q — общий объем выпускаемой продукции в плановом периоде, руб.;

$\text{Н}_{\text{зп}}$ — норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции, руб.

В состав фонда заработной платы включаются:

- оплата за отработанное время;
- оплата за неотработанное время;
- единовременные поощрительные выплаты;
- выплаты за питание, жилье, топливо.

Оплата за отработанное время включает в себя:

- заработную плату по тарифным ставкам и окладам, а также по сдельным расценкам;
- стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты;
- премии и вознаграждения;
- стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей;
- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, и др.

Оплата за неотработанное время включает в себя оплату:

- ежегодных и дополнительных отпусков;
- льготных часов подростков;
- простоев не по вине работника;
- вынужденного прогула и др.

Единовременные поощрительные выплаты включают в себя:

- единовременные (разовые) премии;
- вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);
- материальную помощь, предоставляемую всем или большинству работников;
- денежную компенсацию за неиспользованный отпуск;
- стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций и др.

Для определения потребности в основном персонале и прямых затрат на оплату труда используется таблица:

Бюджет прямых затрат на оплату труда

	1 год	2 год	3 год
Объем производства продукции, ед.			
Потребность на 1 изделие (трудоемкость одного изделия), чел.-час			
Всего потребность труда производственного персонала, чел.-час			
Стоимость одного чел.-час., руб.			
Всего прямых затрат на оплату труда, руб.			

Для определения потребности в управленческом персонале составляется следующая таблица.

Начисления на зарплату складываются из отчислений в пенсионный фонд (28%), фонд социального страхования (4%), фонд обязательного медицинского страхования федеральный (0,2%), фонд обязательного медицинского страхования территориальный (3,4%). Итого 35,6% (если налоговая база на каждого отдельного работника нарастающим итогом с начала года не превышает 100 тыс. руб.).

Калькуляция себестоимости.

Классификация внутрипроизводственных издержек.

Любая производственная деятельность в условиях рыночной экономики целесообразна лишь в том случае, если стоимость произведенных благ превышает стоимость исходных ресурсов (или факторов), затраченных на их производство и сбыт. Основная цель предприятия — максимизировать эту разницу.

С экономической точки зрения *издержки (затраты)* представляют собой стоимость всех видов затраченных материалов (ресурсов) и выполняемых услуг.

Различают:

➤ *Бухгалтерские издержки* - включают только явные затраты, представленные в виде платежей за приобретаемые ресурсы.

➤ *Экономические издержки* - учитывают использование всех ресурсов, в том числе и непокупных (как труд собственника предприятия, участие капитала, земли и др.). Степень различия между экономическими и бухгалтерскими издержками зависит от объема и видов ресурсов, предоставляемых предприятию их владельцами.

➤ *Постоянные издержки* - такие издержки, величина которых не изменяется в зависимости от объема выпускаемой продукции. К ним относят расходы на содержание технологического оборудования, производственных зданий, арендную плату, амортизационные отчисления и пр.

➤ *Переменные издержки* - такие издержки, величина которых меняется в зависимости от объема выпущенной продукции. Они включают затраты на сырье, материалы, топливо, энергию, заработную плату производственных рабочих и др.

➤ *Общими (или валовыми) издержками* называется сумма постоянных и переменных затрат при каждом данном объеме выпуска продукции. При нулевом объеме производства общие и постоянные затраты равны. Затем при увеличении объема производства валовые издержки изменяются на величину переменных затрат.

➤ *Средние издержки I_{cp}* определяют величину производственных затрат в расчете на единицу продукции:

$$I_{cp} = I_{пер}/B_n$$

где $I_{пер}$ — сумма переменных издержек; B_n — объем выпуска продукции.

Средние издержки используются при планировании для сравнения с рыночными ценами и служат мерой для обоснования оптимальных объемов выпуска различных видов продукции.

➤ В планировании производственных затрат широко применяются также *предельные издержки*, определяющие дополнительные, или добавочные, затраты, связанные с производством еще одной единицы продукции. Предельные издержки I_{np} можно найти для каждой добавочной единицы продукции как отношение прироста валовых издержек к соответствующему приросту количества произведенных товаров:

$$I_{np} = \Pi_{6в}/\Pi_{ен}$$

где P_{ei} — прирост валовых издержек; P_{en} — прирост выпуска продукции.

В практике планирования все затраты группируются по двум основным признакам: экономическим элементам и калькуляционным статьям. Группировка затрат по *экономическим элементам* предусматривает их объединение по признакам однородности независимо от того, где и для чего они произведены. Такая группировка применяется при планировании сметы затрат на производство.

Поэлементная группировка затрат показывает, сколько произведено тех или иных видов затрат в целом по предприятию за определенный период времени независимо от того, где они возникли и на производство какого конкретного изделия они использованы.

Группировка затрат по экономическим элементам является объектом финансового учета и используется при составлении годовой бухгалтерской отчетности в форме приложения к балансу (форма № 5). Данная группировка дает возможность устанавливать потребность в основных и оборотных фондах, определении фонда оплаты труда и т.д.

Однако в экономических элементах невозможно планировать себестоимость единицы продукции. Для этой цели необходима группировка затрат по производственному назначению и месту возникновения, т.е. по *калькуляционным статьям*.

Калькуляционной статьёй принято называть определенный вид затрат, образующий себестоимость как отдельных видов, так и всей продукции в целом.

Планирование себестоимости продукции.

Важным планово-экономическим показателем, обобщающим издержки предприятия на производство и реализацию продукции, выполнение работ или услуг, является *себестоимость продукции*, которая представляет собой суммарную стоимостную оценку ресурсов (природных, производственных, трудовых, финансовых и др.), используемых в процессе изготовления и сбыта товаров.

Себестоимость продукции выражает в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию единицы или объема продукции в действующих экономических условиях.

В общем виде *плановую себестоимость* продукции C_n можно выразить суммой следующих затрат, сгруппированных по их экономическому содержанию:

$$C_n = Z_{mat} + Z_o + O_c + A_o + Z_{пр},$$

где Z_{mat} — материальные затраты;

Z_o — затраты на оплату труда;

O_c — отчисления на социальные нужды;

A_o — амортизация основных фондов;

$Z_{пр}$ — прочие затраты.

Расчет издержек на производство отдельных видов работ и всей выпускаемой продукции называется *калькулированием* или *калькуляцией себестоимости*. Во внутрифирменном планировании применяются три метода калькуляции или расчета себестоимости:

➤ *Нормативный* — на основе действующих в данный период времени прогрессивных нормативов и норм расхода экономических ресурсов на единицу продукции и других рыночных показателей;

➤ *Плановый* — на основании разработанных на определенный период плановых показателей прямых затрат и комплексных смет расходов;

➤ *Отчетный* — на основе фактических затрат на производство продукции в отчетный период.

Плановые калькуляции обычно составляются на все виды продукции, предусмотренные в годовом плане производства и реализации предприятия.

В современном производстве плановая калькуляция содержит следующие типовые статьи затрат:

1. Сырье и материалы.
2. Возвратные отходы (вычитаются).
3. Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги кооперированных предприятий.

4. Топливо и энергия на технологические цели.
5. Итого материальных затрат.
6. Основная заработная плата производственных рабочих.
7. Дополнительная заработная плата производственных рабочих.
8. Отчисления на социальное страхование.
9. Расходы на подготовку и освоение производства новых изделий. ,
10. Изготовление инструмента и приспособлений целевого назначения.
11. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.
12. Цеховые расходы.
13. Потери от брака.
14. Прочие производственные расходы.
15. Цеховая себестоимость.
16. Общехозяйственные расходы.
17. Производственная себестоимость.
18. Внепроизводственные расходы.
19. Коммерческая себестоимость.
20. Полная себестоимость.

В процессе планирования себестоимости продукции нормативным методом точность расчетов во многом определяется выбранными способами распределения комплексных расходов на единицу продукции.

В ходе планирования себестоимости составляющие ее затраты включаются в тот период, к которому они относятся, независимо от времени оплаты. Непроизводственные затраты отражаются в том отчетном месяце, когда они выявлены. Затраты в иностранной валюте пересчитываются по действующему курсу Центрального Банка РФ на дату совершения операций.

В теории и практике внутрифирменного планирования косвенные расходы распределяются в основном пропорционально тарифной оплате труда производственных рабочих. Однако при широкой и разнообразной по качеству и количеству номенклатуре выпускаемых товаров такой способ не обеспечивает требуемой в условиях рынка точности планирования себестоимости продукции. Поэтому при ограниченных рыночных ресурсах более обоснованным и приемлемым способом перенесения комплексных затрат на выпускаемую продукцию, может служить применение показателей отработанных станко-часов или машино-часов. Сущность данного способа состоит в том, что общая величина косвенных расходов, связанных с работой оборудования, устанавливается в расчете на 1 час или 1 мин его работы, с помощью которых затем определяется в денежном выражении и соответствующие затраты на одно изделие.

Во внутрифирменном планировании, как правило, возникает необходимость определения полных и удельных издержек.

Полная себестоимость включает суммарные издержки на выпуск всего объема продукции.

$$C_{пол} = S + VN_r$$

S – постоянные затраты;

V - переменные затраты;

N_r – годовой объем выпуска продукции.

Удельная себестоимость – включает издержки на производство единицы товаров и услуг. Это средняя величина затрат, которая определяется делением полных затрат на количество общих единиц продукции, составляющих годовой план производства.

$$C_{уд} = S/N_r + V$$

Калькуляция себестоимости

Отдельные статьи калькуляции заполняются на основе результатов расчетов, полученных в предыдущих разделах и таблицах.

Амортизация - постепенный перенос стоимости основных фондов в течении всего срока службы на получаемое в процессе их использования благо (продукцию, услуги и т.п.). Учет

амортизации осуществляется с помощью **амортизационных отчислений** – денежного выражения перенесенной стоимости.

Для определения амортизационных отчислений с 1998 г. применяются четыре основных способа:

- *Линейный (равномерный) метод* – начисление амортизации равными долями по одинаковой норме в течении всего срока использования имущества до полного перенесения его стоимости на получение услуги и товара:

$$C_n = N_a * (C_{пб}/100),$$

где C_n – перенесенная часть стоимости, руб.;

N_a – норма амортизации, %;

$C_{пб}$ – первоначальная балансовая стоимость объекта.

$$N_a = (C_{пб} - Л + Зл) / T,$$

где $Л$ – ликвидационная стоимость;

$Зл$ – затраты на ликвидацию;

T – нормативный срок службы.

$$N_a = 1/n$$

- *Способ уменьшаемого остатка* – амортизация начисляется исходя из остаточной (а не первоначальной) стоимости объекта, т.е. величина амортизации последовательно из года в год уменьшается в соответствии с уменьшением остаточной стоимости (первоначальная минус перенесенная).

- *Способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования* – предусматривает увеличение срока переноса стоимости недвижимости равными долями на время нахождения объекта на консервации, в ремонте, реконструкции, когда начисление амортизации приостанавливается.

- *Способ списания стоимости пропорционально объему продукции* – позволяет ускорить или уменьшить фактическое начисление амортизации в соответствии с фактическим использованием объекта.

Иногда целесообразно составить дополнительную таблицу:

Расчет амортизационных отчислений

Виды основных средств	1 год					
	Стоимость, руб.	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений			
Здания и сооружения						
Рабочие машины и оборудование						
Транспортные средства						
Прочие						
ИТОГО						

Экологичность и безопасность производства

В настоящее время идет постоянное ужесточение требований по обеспечению экологичности производства для окружающей среды и безопасности для работающих. Непроработанность в проекте этих вопросов в лучшем случае вызовет большие расходы на штрафы и другие выплаты, а в худшем к остановке и закрытию производства.

Экологичность и безопасность производства

Имеющиеся вредные и опасные факторы	Меры защиты	Необходимые работы	Затраты на проект, руб.

Тема 9. Организационный план и менеджмент в бизнес-планировании

В этом разделе бизнес-плана выделяются следующие подразделы:

Команда управления и ведущие специалисты.

Ф.И.О.	Задачи, функции, ответственность	Сведения

Правовое обеспечение

В разделе указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту:

- Устав
- Учредительный договор
- Лицензия на право проведения работ
- Патенты
- Сертификат качества продукции
- Сертификат уровня производства
- Международная, региональная, местная программы
- Особенности налогообложения
- Гарантийные письма и т.п.

Партнеры по реализации проекта.

Партнер	Участие и условия	Наличие договоров, соглашений

Поддержка и льготы.

Успеху проекта и его привлекательности для партнеров и инвесторов способствует наличие поддержки и льгот. К их числу можно отнести:

- Первоочередное выделение земли, помещений и др.
- Участие в финансирование проекта
- Предоставление длительной аренды, налоговые льготы
- Экспортные льготы
- Поддержка местной администрации в виде гаранта для банка и т.п.

Организационная структура предприятия.

в процессе организационного планирования формируется организационная структура предприятия, направленная на установление четких взаимосвязей между его отдельными подразделениями: определяются количество и размер цехов, их взаимоподчиненность, размеры и организационная структура обслуживающих и управленческих подразделений (маркетинга, материального обеспечения, сбыта и т.д.), а также администрации.

При формировании структуры управления необходимо учесть индивидуальные и групповые интересы всех участников проекта, их опыт, социально-психологические особенности. Учитывается организация деятельности управленческой команды, распределение и механизм реализации обязанностей, прав, ответственности, принципы взаимодействия.

Организационная структура и механизм ее функционирования должны способствовать сотрудничеству участников проекта в достижении поставленных целей с минимальными затратами.

В теории и практике выработаны различные типы организационных структур, которые могут быть использованы с учетом особенностей конкретных предприятий.

Основными характеристиками организационной структуры являются: численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления.

Доминирующим фактором, влияющим на значение этих характеристик, является объем работ по управлению предприятием, который зависит от состава и содержания функций управления, трудоемкости и периодичности решения задач управления.

Традиционно построение организационной структуры начинают с обследования существующей (или аналогичных) системы управления. Разработка оргструктуры предприятия является сложным и длительным процессом и проходит ряд этапов.

График реализации проекта.

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

Наименование этапов реализации проекта	Период					
	1	2	3	...		n
1. Разработка проектной документации	X					
2. Получение кредита		X				
3			X			

Кадровая политика предприятия

- Принципы отбора сотрудников
- Принципы найма (контрактная система, испытательный срок и т.п.)
- Создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров
- Система продвижения работников по службе
- Выбор методы и периодичности оценки качества сотрудников

Тема 10. Финансовый план в бизнес-планировании

Настоящий раздел рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды. В этом разделе необходимо разработать совокупность следующих планово-отчетных документов, составленных в форме таблиц.

Финансирование проекта.

Для принятия окончательного решения по предпринимательскому проекту необходимо четко определить инвестиции и производственные издержки, учитывая, что прибыльность проекта будет в конечном счете зависеть от их размеров, структуры и графика осуществления.

Должны быть отражены источники финансирования (заемные и собственные) и на какие цели используются эти средства, в какие сроки и в каком количестве. Здесь нужно кратко дать ответы на следующие вопросы:

- сколько нужно средств для реализации проекта
- откуда намечается получение этих инвестиций
- на какие цели будут израсходованы инвестиции
- что конкретно будет приобретено
- схема возврата инвестиций.

Исходя из сумм расходов на подготовку производства, фиксированных инвестиций и расчетов чистого оборотного капитала, можно исчислить общую потребность в финансовых ресурсах.

Для реализации проекта в бизнес – плане в зависимости от конкретных условий могут быть предусмотрены различные источники финансирования. Принципиально все источники финансовых ресурсов предприятия можно представить в виде следующей последовательности:

- собственные финансовые ресурсы и внутрихозяйственные резервы,
- заемные финансовые средства,
- привлеченные финансовые средства, получаемые от продажи акций, паевых и иных взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц,
- денежные средства, централизуемые объединениями предприятий,
- средства внебюджетных фондов,
- средства государственного бюджета,
- средства иностранных инвесторов.

Прогноз продаж.

Отражается объем реализации в натуральном и стоимостном выражении по всем видам продукции. Итогом составления прогноза продаж является определение общего дохода предприятия.

Планирование затрат (смета затрат).

Смета затрат представляет собой сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно – финансовой деятельности. Она определяет общую сумму издержек производства по видам используемых ресурсов, стадиям производственной деятельности, уровням управления предприятием и другим направлениям расходов.

В смету включаются затраты основного и вспомогательного производства, связанные с изготовлением и продажей продукции, товаров и услуг, а также на содержание административно-управленческого персонала, выполнение различных работ и услуг, в том числе не входящих в основную производственную деятельность предприятия. Планирование видов затрат осуществляется в денежном выражении на предусмотренные в годовых планах производственные программы, цели и задачи, выбранные экономические ресурсы и технологические средства их выполнения.

В процессе разработки сметы затрат на производство в отечественной экономической науке и практике широко применяются три основных *метода*:

- *Сметный метод* – на основе расчета затрат в масштабах всего предприятия по данным других разделов плана;
- *Сводный метод* – путем суммирования смет производства отдельных цехов, за исключением внутренних оборотов между ними;
- *Калькуляционный метод* – на основе плановых расчетов по всей номенклатуре продукции, работ, услуг с разложением комплексных статей на простые элементы затрат.

Сметный метод является наиболее распространенным на российских промышленных предприятиях. Его применение обеспечивает тесную взаимоувязку и приведение в единую систему расчетов комплексного плана. При этом методе все затраты на производство по отдельным элементам сметы находятся по данным соответствующих разделов годового плана. Порядок определения сметных затрат обычно следующий:

1) *Затраты на основные материалы, полуфабрикаты и комплектующие* устанавливаются на основе плана годовой потребности материальных ресурсов. В смету включаются лишь те затраты, которые в течение планового периода будут израсходованы и подлежат списанию на производство продукции. В стоимость материалов включаются суммарные затраты не только на изготовление продукции, но и на выполнение других работ и услуг в соответствии с планом их реализации на рынке, а также реконструкцию и расширение различных подразделений предприятия и выпуска готовой продукции, но с вычетом стоимости возвратных материальных отходов.

2) *Затраты на вспомогательные материалы* также принимаются на основании годовых планов их потребности. В состав этих затрат принято включать стоимость расходуемых в плановом периоде покупных инструментов и малоценного хозяйственного инвентаря.

3) *Стоимость топлива* в смете затрат планируется безотносительно к его использованию в технологических процессах или хозяйственно-бытовых службах. Общие затраты устанавливаются без учета изменения остатков энергетических ресурсов.

4) *Стоимость энергии* включается в смету затрат отдельным элементом только в том случае, если предприятие покупает ее у внешних поставщиков. В состав этих затрат входят все виды расходуемой энергии: электрическая, сжатый воздух, вода, пар, газ и т.п. Если какой-то вид энергии вырабатывается на самом предприятии, то данные затраты относятся на соответствующие элементы затрат (материалы, заработная плата и т.д.).

5) *Основная и дополнительная заработная плата* всех категорий персонала определяется по действующим тарифным ставкам и окладам с учетом сложности и трудоемкости выполняемых работ, численности и квалификации работников. Сюда же включается и фонд заработной платы нечислочного состава работающих, который обычно относится на счет основного производства. На общий фонд заработной платы промышленно-производственного персонала планируются начисления на социальные нужды по действующим в плановый период ставкам.

6) *Амортизационные отчисления* предназначены для возмещения износа технологического оборудования, промышленных зданий, сооружений и других основных фондов за счет себестоимости выпускаемой продукции. Общий размер амортизационных отчислений зависит от существующих норм амортизации, срока службы оборудования и первоначальной стоимости основных производственных фондов.

7) *Прочие денежные расходы* включают затраты, не предусмотренные в предыдущих статьях сметы производства. По каждой из статей прочих расходов необходимо обосновать величину соответствующих затрат по существующим нормам или опытным данным.

Разработанная смета затрат на производство должна также соответствовать запланированному объему реализации товаров и услуг. При необходимости допускается корректировка планируемых расходов с учетом изменения норматива складских запасов готовой продукции, незавершенного производства, материальных запасов, затрат будущих периодов и т.п.

Сводный метод составления сметы затрат на производство предусматривает предварительную разработку и свод в единую систему общих затрат по цехам основного и обслуживающего производства. В цеховую смету затрат включаются две группы расходов:

- Прямые издержки данного цеха на материальные ресурсы и комплектующие детали, основная и дополнительная заработная плата, начисления на заработную плату, амортизационные отчисления и прочие денежные расходы;

- Комплексные расходы на услуги других цехов, а также цеховые расходы и пр.

Разработку цеховых смет затрат на производство продукции рекомендуется начинать с заготовительных подразделений предприятия, затем вспомогательных цехов, а после них следует переходить к механообрабатывающим и сборочным цехам. Сводная смета затрат на производство по предприятию составляется путем суммирования цеховых смет затрат с последующим исключением из общей суммы внутреннего оборота и корректировкой имеющихся производственных запасов.

Калькуляционный метод разработки сметы затрат на производство продукции основан на использовании выполненных расчетов или калькуляции себестоимости всех без исключения видов продукции, работ или услуг, запланированных в годовой производственной программе предприятия, а также остатков незавершенного производства и расходов будущих периодов. На основе имеющихся расчетов себестоимости отдельных изделий с учетом годовых объемов производства разрабатывается шахматная ведомость, содержащая все экономические элементы и калькуляционные статьи расходов.

После составления шахматной таблицы затрат разрабатывается общая или сводная смета расходов, планируемых предприятием на предстоящий период. Для получения полной себестоимости готовой продукции из общей сметы исключаются расходы на работы и услуги, не связанные с производством валовой продукции, а также добавляются внепроизводственные расходы и учитывается изменение расходов будущих периодов.

Кроме рассмотренных методов определения себестоимости продукции, широкую известность и применение на отечественных предприятиях и зарубежных фирмах имеют также позаказная и попроцессная калькуляция затрат.

Позаказный метод расчета предусматривает определение издержек на производство продукции по отдельным заказам, выполняемым работам, планируемыми подрядами и т.д. Для каждого заказа или подряда составляется своя ведомость калькуляции затрат, в которой содержатся прямые и накладные расходы, относимые на данный вид работ по мере прохождения по стадиям производства.

При *попроцессной калькуляции* производственные затраты планируются по отдельным подразделениям, стадиям производства или производственным процессам. Полные затраты суммируются по основным статьям расходов, включающим стоимость материальных и трудовых ресурсов и величину общехозяйственных накладных расходов.

Себестоимость единицы продукции при позаказном и попроцессном методе расчета определяется делением полных затрат на выполнение соответствующего заказа или процесса на количество продуктов или работ. Данные методы планирования себестоимости продукции могут применяться на предприятиях одновременно в различных подразделениях. Правильное планирование издержек производства на единицу продукции служит не только основой анализа затрат и управления стоимостью продукции, но и создает планово-экономическую базу для формирования рыночных цен на все товары и услуги.

Финансовые издержки представляют собой выплату процентов за пользование кредитом. В этом подразделе необходимо составить *график погашения и возврата кредита*.

Сумма кредита обычно возвращается постепенно в течение его срока. Различают два типа порядка погашения:

- периодическими взносами ("воздушный шар");
- "амортизационное" (постепенная выплата равномерными взносами).

Погашение периодическими взносами. При этом способе основную сумму кредита выплачивают на протяжении всего срока кредита. Однако порядок погашения таков, что по окончании срока от суммы кредита остается достаточно значительная доля, подлежащая погашению.

Бюджет движения денежных средств.

Планируются поступления и выбытие денежных средств.

Все поступления и платежи отражаются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей с учетом времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих, а также условий формирования производственных запасов.

По строке источники финансирования учитывают только источники денежных средств (т.е. поступления в виде оборудования, др. собственности не учитываются). Важным требованием к данной таблице является необходимость формирования положительного сальдо по строке денежный поток. Если на каком – то этапе сальдо становится отрицательным, это означает, что проект в данном виде не может быть осуществлен независимо от значений интегральных показателей эффективности.

Тема 11 Оценка рисков в бизнес-планировании

Результат как коммерческой, так и некоммерческой деятельности невозможно точно предугадать, поскольку он зависит не только от усилий команды проекта, но и от многих внешних обстоятельств, особенно в условиях кризиса. Следовательно, возникает необходимость говорить о некоторой неопределенности или рискованности соотношения «затраты - результат», управлении им.

Управление риском – это процесс выявления всех типов рисков и уровня их неопределенности (отклонений в прогнозируемом результате), принятии и реализации управленческих решений, позволяющих предотвратить или уменьшить отрицательное воздействие на процесс и результаты проектной деятельности случайных факторов, одновременно обеспечивая высокий уровень ее эффективности.

Классифицировать риски можно по разным критериям (см. рис. – Дерево рисков).

По природе или источникам возникновения различают субъективные (связанные с личностью человека) и объективные риски, которые могут возникать на каждом из этапов проекта.

По масштабам различают локальный риск – риск отдельного проекта (фирмы, компании, объединения, их структурных звеньев); отраслевой – связанный со спецификой отрасли; региональный – охватывающий уровень территории субъектов РФ, экономических районов России; национальный – охватывающий проектную деятельность на уровне макроэкономики; международный – связанный с изменениями в конъюнктуре мирового рынка, взаимоотношениями между странами, масштабными стихийными бедствиями и т.п.

По сфере возникновения риск может быть внешним – неожиданные изменения в экономической политике, в макроусловиях воспроизводства; стихийные бедствия на больших территориях; валютный риск; скачки конъюнктуры на мировом рынке и т.п. и внутренним – связанным со специализацией организации (производственный, финансовый, страховой и т.п.).

Суть статистического метода заключается в изучении статистики потерь или прибылей, имевших место по аналогичным проектам, установлении величины и частоты получения того или иного результата проектной деятельности, составлении прогноза на будущее. Главные инструменты статистического метода – вариация, дисперсия, стандартное отклонение. Вариация – это изменение количественной оценки признака при переходе от одного варианта к другому, которая оценивается дисперсией (мерой разброса фактических значений признака от его среднего значения). Степень риска определяется стандартным отклонением: чем выше его значение, тем более рискованным является проект.

Экспертный метод реализуется путем обработки мнений опытных специалистов хорошо знакомых с существом проблемы, решаемой в проекте (не менее трех человек). Ими могут быть руководители, специалисты предприятий различных организационно-правовых форм; сотрудники администрации территорий; специалисты по управлению проектами. Каждому эксперту, работающему отдельно, предлагается расставить приоритеты среди простых рисков (степень их значимости) – первое место соответствует наиболее значимому риску и/или оценить вероятность их наступления. Система оценок вероятности наступления события: 0 – риск рассматривается как несущественный; 25 – риск скорее всего не реализуется; 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя; 75- риск скорее всего проявится; 100 – риск наверняка реализуется.

Полученные оценки экспертов проверяются на противоречивость по двум правилам: первое гласит, что минимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должно быть меньше или равно 50; второе направлено на согласование оценок экспертов в среднем – средняя величина отклонений оценок экспертов по *i*-му простому риску должна быть меньше или равна 25. В случае невыполнения хотя бы одного из указанных правил, проводится совещание экспертов для выработки согласованной позиции по конкретному риску.

Наиболее приемлемым вариантом оценки рисков с точки зрения применения в практике является комбинированный метод. Сначала выясняется, с чем может быть связан риск, возможные варианты изменения различных факторов, наиболее вероятные верхние и нижние их значения и с помощью экспертных оценок устанавливается вероятность достижения этих значений. После чего рассчитываются суммарные вероятности всех возможных сочетаний значений факторов. С помощью статистических методов для каждого варианта рассчитывается ожидаемый эффект. Если риск связан со многими факторами, то применяются методы математического моделирования.

Методы управления рисками проекта сводятся к регулированию их отрицательного воздействия:

- 1) устранение, предотвращение риска. Этот метод в проектной деятельности применим очень редко, поскольку нельзя предвидеть все обстоятельства заранее, как и не принимать рискованных решений в процессе целенаправленных изменений;
- 2) уменьшение неблагоприятного влияния тех или иных факторов – повышение качества управления, планирования, организации и т. д., диверсификация деятельности;
- 3) передача, перевод рисков – страхование, хеджирование.

Тема 13. Оценка эффективности бизнес-планирования

Общая характеристика методов оценки эффективности.

Международная практика оценки эффективности инвестиций базируется на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

1. Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

2. Инвестируемый капитал равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который как правило предшествует началу реализации проекта).

3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Наиболее распространены следующие *показатели эффективности* капитальных вложений:

- чистое современное значение инвестиционного проекта (чистый дисконтированный денежный поток) (NPV),
- дисконтированный срок окупаемости (DPB).
- внутренняя норма прибыльности (доходности, рентабельности) (IRR),
- рентабельность проекта (SRR).

Метод чистого современного значения (NPV - метод)

Этот метод основан на использовании понятия чистого современного значения (чистый дисконтированный денежный поток) (Net Present Value)

Дисконтирование – приведение разновременных экономических показателей к одному моменту времени.

Чистый дисконтированный денежный поток – приведенная стоимость будущих прибылей или денежных потоков, дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат.

Норма дисконта – это норма прибыли, которую инвесторы обычно получают от инвестиций аналогичного содержания и степени риска. Это требуемый инвестором уровень доходности. Минимальная норма прибыли, ниже которой вложения в проект не имеют смысла. Обычно равна ставке рефинансирования ЦБ РФ + (3 – 5)%.

Термин “чистое” имеет следующий смысл: каждая сумма денег определяется как алгебраическая сумма входных (положительных) и выходных (отрицательных) потоков. В соответствии с сущностью метода современное значение всех входных денежных потоков сравнивается с современным значением выходных потоков, обусловленных капитальными вложениями для реализации проекта. Разница между первым и вторым есть чистое современное значение, величина которого определяет правило принятия решения.

Процедура метода.

Шаг 1. Определяется современное значение каждого денежного потока, входного и выходного.

Шаг 2. Суммируются все дисконтированные значения элементов денежных потоков и определяется критерий NPV.

Шаг 3. Производится принятие решения:

- для отдельного проекта: *если NPV больше или равно нулю, то проект принимается;*
- для нескольких альтернативных проектов: *принимается тот проект, который имеет большее значение NPV, если только оно положительное.*

Для полноты представления информации, необходимой для расчета NPV, приведем типичные денежные потоки.

Типичные входные денежные потоки:

- дополнительный объем продаж и увеличение цены товара;
- уменьшение валовых издержек (снижение себестоимости товаров);

- остаточное значение стоимости оборудования в конце последнего года инвестиционного проекта (так как оборудование может быть продано или использовано для другого проекта);
- высвобождение оборотных средств в конце последнего года инвестиционного проекта (закрытие счетов дебиторов, продажа остатков товарно-материальных запасов, продажа акций и облигаций других предприятий).

Типичные выходные потоки:

- начальные инвестиции в первый год(ы) инвестиционного проекта;
- увеличение потребностей в оборотных средствах в первый год(ы) инвестиционного проекта (увеличение счетов дебиторов для привлечения новых клиентов, приобретение сырья и комплектующих для начала производства);
- ремонт и техническое обслуживание оборудования;
- дополнительные непроизводственные издержки (социальные, экологические и т. п.).

Анализ эффективности проекта проводится в табличной форме.

Общее понятие и назначение анализа безубыточности

Анализ безубыточности и целевое планирование прибыли является неотъемлемой частью инвестиционного проектирования. Этот тип анализа показывает принципиальную выполнимость проекта и одновременно позволяет выявить основные узкие места проекта в смысле достижения заданного значения прибыли, которая обеспечивает требуемую эффективность инвестиционного проекта.

В процессе проведения анализа безубыточности в его стандартном (классическом варианте) принимаются следующие допущения.

1. Используется классификация издержек по характеру их поведения при изменении объема реализации готовой продукции. Издержки подразделяются на постоянные и переменные
2. Предполагается, что вся произведенная продукция будет продана в течение планового периода времени.
3. В качестве критерия для анализа принимается прибыль до выплаты налогов, а не чистая прибыль.

Тема 14. Организация процесса реализации бизнес-плана

Презентация бизнес-плана

Что входит в презентацию? Все зависит от самого бизнес-плана. Если вопрос достоин рассмотрения, необходимо его включить в презентацию.

Семь ключевых позиций презентации.

1. *Компания и ее продукция или услуги.*
2. *Рынок. Ваши клиенты и конкуренты.*
3. *Маркетинговая стратегия, которой Вы намерены следовать.*
4. *Первоочередные финансовые задачи (ежегодный 20% общий рост при 40% обороте капитала).*
5. *Команда, которая будет осуществлять этот план.*
6. *Необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены.*
7. *Условия и сроки оплаты или реализации инвестиций.*

Презентация должна длиться около 20 мин. После этого Вы должны быть готовы отвечать на вопросы. Действительно, все задачи презентации сводятся к завязыванию диалога с Вашими потенциальными инвесторами. Надо тщательно готовиться к этому. Главное — не превратить ее в монолог.

Ваша презентация должна четко показать, почему Вам необходимы запрашиваемые дополнительные фонды.

Способы повышения эффективности презентации

Существует большое количество способов повышения эффективности презентации. Вот несколько советов:

- Всегда посылайте копию бизнес-плана потенциальным инвесторам заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала вашей встречи. Таким образом, у Вас будет больше шансов привлечь их внимание на самой презентации.

- Будьте предупредительны, профессиональны, вежливы, однако не теряйте времени. Если Вы не можете эффективно провести презентацию, то Вы тем самым вызываете сомнения в Вашей способности эффективно руководить фирмой. Вы знаете из своего собственного опыта, что первые впечатления могут иметь длительное и непропорционально большое влияние. Если Вы производите впечатление умного и делового человека, если Вы ведете себя с окружающими уважительно и непринужденно, то Вы, вероятнее всего, заслужите положительное отношение к себе и произведете благоприятное впечатление. Напротив, если Вы небрежно одеты, плохо подготовлены, невосприимчивы и равнодушны, то кредиторы инстинктивно отнесутся к Вам с предубеждением.

Постарайтесь установить хорошие взаимоотношения со своими потенциальными партнерами:

- будьте уверены в себе, зная, что Вы хорошо подготовились к презентации;
- проявляйте энтузиазм в отношении своей продукции или услуг;
- постарайтесь вести презентацию в форме диалога, а не монолога;
- смотрите в глаза своим потенциальным партнерам, но следите, чтобы это не превратилось в пристальное разглядывание;
- старайтесь употреблять утвердительные предложения, избегайте неопределенных и отрицательных высказываний, не переминайтесь, например, с ноги на ногу, если Вам задали вопрос, касающийся Вашего бизнеса;
- старайтесь смотреть на вещи с точки зрения Ваших партнеров, внимательно слушайте их вопросы и не перебивайте их;
- не будьте слишком фамильярны, но в то же время приветствуйте партнеров теплой улыбкой и крепким рукопожатием,
- используйте для презентации наглядный материал. Если у Вас есть возможность, захватите с собой образцы своей продукции. Если Вы по каким-то причинам не можете это сделать, либо Ваш бизнес относится к сфере услуг, захватите с собой фотографии.

Постарайтесь добиться того, чтобы Ваши будущие партнеры осмотрели образцы или фотографии, если это вообще возможно. Это сразу вызовет более серьезное отношение к Вашим словам. Однако не забудьте убрать наглядные пособия, уже выполнившие свою задачу, так как в противном случае они могут отвлекать внимание слушателей. Все наглядные материалы должны быть выполнены профессионально и аккуратно. Используйте также диаграммы, таблицы или графики, но помните, что во время презентации вы должны стараться установить диалог, а не читать лекцию – Вы должны лично руководить презентацией. Если Вы заинтересованы в получении крупной суммы, скажем свыше 100 тыс. \$, то, возможно, Вы должны привлечь к участию в презентации кого-то из членов Вашей руководящей группы. Но и в этом случае презентацию должны вести Вы.

Акцентируйте внимание слушателей на вопросах рынка вашей продукции и компетентности вашей руководящей группы. В качестве лидера Вы должны продемонстрировать полное понимание проблемы. Помните, что главная задача презентации заключается в том, чтобы заставить потенциального инвестора проверить в Вас Вашу команду.

Предложение бизнес-плана в процессе переговоров

Учитывая типичную психологию восприятия человеком нового предложения, не следует обрушивать на потенциального инвестора сразу "бушующий поток" количественной и качественной информации.

Прежде всего, надо уяснить рекомендуемую нами принципиальную схему проведения переговоров по теме:

1 этап – очень широко и совсем неглубоко (цель почувствовать, в каких областях, проблемах, задачах, вопросах просматривается заинтересованность собеседника, инвестора, будущего партнера и т. д.);

2 этап – сужение области переговоров и углубление излагаемой информации (цель – определить уровень компетентности собеседника по разным вопросам, разным аспектам предмета переговоров и зафиксировать для себя те вопросы, в которых собеседник наиболее компетентен).

3 этап – глубокое аргументированное изложение Вашего предложения по вопросам, в которых собеседник компетентен, и легкое скольжение по другим аспектам, в которых собеседник не является специалистом.

Возможности получения инвестиций в России, Амурской обл.

Проблема поиска денег для бизнеса практически у каждого предпринимателя. Существуют некоторые источники для получения необходимой суммы денег:

- продажа или долгосрочная аренда движимого или недвижимого имущества;
- оформление кредита под залог имеющегося имущества;
- поиск выгодного варианта обмена недвижимости;
- продажа ненужного имущества, антикварных или коллекционных предметов;
- помощь знакомых или родственников.

Вариантов привлечения денег не мало, но что же делать, если у вас нет ни движимого, ни недвижимого имущества, ни родственников и знакомых, имеющих возможность одолжить вам нужную сумму на открытие собственного бизнеса.

Как бы ни было сложно в это поверить, но помочь с деньгами для бизнеса может государство. Однако получить государственную поддержку не так просто. Официально зарегистрированные безработные могут рассчитывать на получение кредита или на обучение за счет государства. Для того чтобы получить такую поддержку нужно обратиться в центр занятости, соответствуя при этом определенным условиям. Следует учесть, что условия кредитования малых предприятий меняются довольно часто, поэтому нужно узнать как можно больше о своих возможностях и предоставляемых льготах в центре занятости или в центре поддержки предпринимательства по месту жительства. Этот совет имеет большую ценность и может быть полезным для многих начинающих предпринимателей.

Можно обратиться в союзы предпринимателей по месту проживания и в соответствующие отделы городской власти. Самым влиятельным органом по поддержке и развитию малого предпринимательства в России является Федеральный фонд поддержки малого бизнеса, устав которого утвержден Правительством РФ. Эта организация располагает финансовыми возможностями для поддержки субъектов малого предпринимательства. Данный фонд имеет полномочия на предоставление кредитов, осуществление обеспечения займов у иностранных инвесторов, а также принимает участие в повышении квалификации кадров и решает множество других вопросов.

В случае, когда государственные органы откажут вам в поддержке, поскольку желающих получить помощь много, а возможностей фонда хватает лишь на определенное количество проектов, можно попробовать найти инвестора. В каждом регионе есть состоятельные люди, желающие вложить свои деньги в перспективный бизнес. Успех получения инвестиций будет зависеть от вашего умения убедить их в том, что ваш будущий бизнес прибыльный и перспективный. Вы можете предоставить инвестору подробный бизнес-план для подтверждения своих слов.

Для того чтобы найти нужного инвестора можно поместить объявление в газете о поиске инвестора для осуществления перспективной бизнес идеи. Также можно обратиться в инвестиционные компании, которые могут инвестировать часть своих средств в малое предпринимательство. Вы должны помнить о том, что каждый инвестор должен четко понимать, что он сможет получить взамен вложенных денег. Обычно еще они желают получить, как вы понимаете, еще больше денег.

Один эффективный способ получения инвестиций – воспользоваться поддержкой государства. В настоящее время действует программа поддержки амурских бизнесменов.

Кроме того, центр занятости также предоставляет деньги на развитие собственного бизнеса в Амурской области.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют задания, решают задачи, отвечают на вопросы кейса. В процессе решения задач происходит обсуждение вариантов решения задач. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в получении и закреплении знаний по дисциплине. Практическое занятие проводится в форме решения задач, а также выполнения заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения задач. Для этого следует обратиться к практикумам по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать информационные материалы, соответствующие каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

Методические указания по работе с кейсами

Кейс-метод – это описание ситуации, действительных событий, имевших место в процессе профессиональной деятельности в словах, цифрах и образах, в которых надо предложить варианты действий. В данной технологии учебный материал подается студентам в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы.

С точки зрения получаемого результата ситуации кейсы можно разделить на проблемные и проектные. В проблемных ситуациях результатом является определение и формулирование основной проблемы, и всегда присутствует оценка сложности решения. Для проектных ситуаций в качестве результата выступает программа действий по преодолению обнаруженных проблем.

Различают три типа кейсов:

- практические кейсы, отражающие реальные жизненные ситуации;
- обучающие кейсы, основной задачей которых выступает обучение;
- научно-исследовательские кейсы, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

С помощью технологии case-study студент учится:

- видеть проблемы;
- анализировать профессиональные ситуации;
- оценивать альтернативы возможных решений;
- выбирать оптимальный вариант решения;
- составлять план его осуществления;
- развивать мотивацию;
- развивать коммуникационные навыки и умения.

Традиционный подход к обучению на основе кейсов предполагает, что сначала каждый студент изучает кейс самостоятельно, а потом обсуждает его в небольшой группе. После этого проводится обобщение результатов работы над кейсом для всех студентов группы.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

Учебное занятие с использованием методов решения задач или анализа конкретной ситуации предполагает, что:

- в процессе индивидуальной работы студенты знакомятся с материалами ситуации (задачей) и готовят свои ответы по вопросам, представленным в задании;
- в ходе групповой работы (по 5-6 человек) происходит согласование различных представлений о ситуации, основных проблемах и путях их решения, нахождение взаимоприемлемого варианта решения, доработка и экспертиза предложений, оформление предложения в виде текста для представления;
- в процессе межгрупповой работы каждая из малых групп представляет собственный вариант решения ситуации (задачи), отвечает на вопросы участников других групп и уточняет

свои предложения, а после окончания докладов дает оценку или выражает отношение к вариантам решения, предложенным другими группами.

Итогом работы над кейсом является как устное обсуждение сформулированных проблем, так и письменные отчеты студентов. Преимущество письменных ответов на вопросы кейса заключается в том, что преподавателю легче отследить логику решения студентами проблемы, умение ими использовать теоретические знания и т.д. Часто оказывается полезным совмещение обеих форм.

Эффективность учебного процесса зависит от удачно поставленных вопросов, задаваемых студентам, внимательного слушания и конструктивных ответов.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ЛАБОРАТОРНЫМ ЗАНЯТИЯМ

Лабораторные работы по дисциплине «Бизнес-планирование» имеют целью: закрепление теоретического материала, получение навыков самостоятельной разработки бизнес-плана. В процессе работы студенты должны:

- усвоить материал темы дисциплины;
- овладеть комплексом Excel, Project Expert;
- научиться конструировать варианты бизнес-планов инвестиционных проектов;
- овладеть методами оценки инвестиционных проектов;
- научиться осуществлять факторный анализ полученных результатов.

Все работы направлены на формирование следующих компетенций:

- умение выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения;

Умение применять количественные и качественные методы анализ при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических и некоммерческих организаций.

Все лабораторные работы имеют одно общее задание – разработка бизнес-план для инвестиционного проекта развития вновь создаваемого предприятия по производству керамической плитки.

Лабораторные работы выполняются в соответствии с порядком, описанном в указаниях к выполнению работы.

Форма контроля: демонстрация преподавателю построенной модели, таблицы, потребности. Ответы на вопросы, выполнений дополнительных вариативных заданий.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины «Бизнес-планирование» базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, методику расчета показателей, примеры решения задач, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов.

На практических занятиях материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при решении задач. На лабораторных занятиях студенты закрепляют практические навыки проведения расчетов в компьютерном классе, с использованием различных функций и программ.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, решение задач, выполнение домашних заданий, подготовку к зачету.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, решить задачи по изучаемым темам. При изучении более сложных и объемных тем предлагается разобраться в формулах, дополнительно прочитать рекомендуемую учебную литературу.

Рекомендуется при изучении дисциплины усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее на практических занятиях, а также при решении выданных домашних заданий.

Допуск к зачету (экзамену) по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Логика (структура) и содержание дисциплины отвечает поставленной задаче раскрытия методов бизнес-планирования на предприятии. В порядке реализации этой задачи необходимо, прежде всего, изучить теоретические основы бизнес-планирования на предприятии.

Изучение дисциплины начинается с рассмотрения основных понятий и сущности бизнес-планирования. Затем следует рассмотреть основные понятия и требования, предъявляемые к плану, преимущества и недостатки планирования, отличия прогнозирования от планирования. Прежде чем составлять прогнозы и планы, необходимо рассмотреть методологические основы прогнозирования и планирования. При изучении этой темы необходимо разобраться с классификацией методов прогнозирования и планирования.

При изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который был прочитан на лекции, практическом занятии. Тогда материал будет гораздо понятнее.

При изучении дисциплины необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.
2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.
3. В течение недели выбрать время (минимум 1 академический час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим и лабораторным занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры из лекции по теме домашнего задания. При выполнении задания или решении задачи нужно сначала понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Если задача решена «по образцу» аудиторной задачи, или из методического пособия, нужно после решения такой задачи обдумать ход решения и попробовать решить аналогичную задачу самостоятельно.

В процессе изложения материала используются: словесное описание (вербальный анализ), экономико-статистическое описание (формулы) и графическая интерпретация.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и освоению конспекта, изучаются учебники по дисциплине. Литературу по дисциплине рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько простых задач на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, какие формулы применяются для решения конкретной задачи. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием дисциплины; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом

необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. Известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к зачету (экзамену):

В процессе подготовки к зачету рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на зачет (экзамен);
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного периода в процессе посещения лекций, практических занятий, лабораторных, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;
- 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;
- 4) выучить определения основных понятий и категорий;
- 5) научиться решать задачи.

Таким образом, при подготовке к зачету (экзамену) нужно изучить теорию, в частности, определения всех понятий, классификации, формулы, самостоятельно решить по несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач необходимо научиться интерпретировать полученные результаты.

Разъяснения по работе с тестовой системой курса:

Тестовые задания предназначены для проведения текущего и итогового контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего, студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос или решить задачу.

Для того, чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (надо отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

Разъяснения по выполнению домашних заданий:

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие задачи. При выполнении упражнения или задачи нужно понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Далее подбирается формула, по которой будет решаться задача.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ (ПРОЕКТА)

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

В процессе подготовки курсовой работы 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 работ (проектов)

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

Общие положения по подготовке курсовой работы (проекта)

Курсовой проект, как завершающий этап изучения конкретной дисциплины, выполняется самостоятельно каждым студентом.

Основное требование к содержанию работы – высокий теоретический уровень, использование новейших разработок в области оценочной деятельности. Курсовой проект выполняется на основе фактического материала, изучение и анализ которого позволяют сформулировать адекватные выводы. В качестве объекта исследования может быть взята любая организация, вне зависимости от сферы деятельности. Содержание работы должно отражать реальное состояние исследуемого объекта.

Работа должна быть четко структурирована, иметь логическую последовательность изложения материала, доказательность выводов, обоснованность прогнозов и расчетов. Объем курсовой работы составляет в печатном виде 35 - 50 листов.

Выбор темы курсовой работы осуществляется студентом самостоятельно в соответствии со спецификой деятельности выбранной для исследования организации. Студент имеет право предложить свою тему, согласовав ее предварительно с ведущим преподавателем. Выполнение двумя и более студентами одной темы по одному объекту исследования не допускается.

Курсовой проект должен включать в себя следующие структурные элементы (разделы):

- титульный лист и оглавление;
- аннотация;
- резюме;
- описание отрасли и предприятия;
- описание продукции;
- план маркетинга;
- план производства;
- организационный план;
- финансовый план;
- эффективность и чувствительность проекта;
- риски проекта;
- приложения.

Курсовой проект разрабатывается на период 3 - 5 лет, причем прогнозирование показателей 1–го года осуществляется с разбивкой по месяцам, 2–го года – поквартально, 3–й и последующие года – по итогам года.

Содержание работы должно обеспечивать раскрытие выбранной темы, логическую последовательность и увязку разделов курсового проекта.

Оформление работы должно соответствовать единым требованиям к оформлению курсового проекта, приведенным в методических указаниях «Стандарт предприятия».

Проверка, защита и оценка курсовой работы (проекта)

Выполненная курсовая работа после получения подписи нормоконтролера сдается руководителю на проверку. Неаккуратно оформленная и не соответствующая выбранной теме курсовая возвращается студенту без рассмотрения.

Работа, удовлетворяющая предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению, после исправления по замечаниям руководителя (если они имеются) допускается к защите.

Защита курсовой работы проводится в сроки, установленные специальным графиком.

Основными критериями оценки курсовой работы при ее проверке и защите являются:

- достаточная полнота исследования выбранной темы, логичность изложения материала;
- тщательность и глубина проведенного анализа, самостоятельность и правильность изложения выводов;
- правильность проведенных расчетов, наличие табличного и графического материала;
- умение правильно составить доклад выступления;
- грамотно ответить на вопросы при защите курсовой работы.