

М.В. Бгашев

Бизнес-планирование

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга и Научно-методической комиссией экономического факультета Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»

2018

УДК 338.984
ББК 65.29

Автор:

Бгашев Максим Вадимович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского

Рецензенты:

Леванова Л.Н. – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского.

Кочерягина Н.В. – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности и управления инновациями Института социального и производственного менеджмента Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А.

Бгашев, М.В.

Бизнес-планирование. Учеб. пособие. – Саратов: Изд-во «Амирит», 2018. 282 с.: ил.

ISBN 978-5-907035-52-2

Базовый курс «Бизнес-планирования» охватывает весь комплекс проблем и методов разработки и реализации бизнес-планов в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и профилю подготовки «Менеджмент организации».

В учебном пособии раскрываются теоретические и практические основы бизнес-планирования, отражены структура, порядок и содержание работ по разработке, составлению и реализации бизнес-планов. Особое внимание уделяется особенностям разработки и реализации инвестиционных, инновационных бизнес-проектов, а также планов финансового оздоровления предприятий.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и других направлений очной и заочной форм обучения, а также и преподавателей экономических вузов и всех желающих, интересующихся бизнес-планированием.

УДК 338.984
ББК 65.29

ISBN 978-5-907035-52-2

Бгашев М.В., 2018

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	6
Тема 1. Характеристика планирования в деятельности организации	8
1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования	8
2. Методология планирования	14
3. Методы и показатели планирования	17
Практикум	23
Тема 2. Основы бизнес-планирования на предприятии	26
1. Понятие и особенности бизнес-плана	26
2. Цели, функции и задачи разработки бизнес-плана	30
Классификация бизнес-планов	
3. Процесс бизнес-планирования	34
Практикум	44
Тема 3. Структура и содержание бизнес-плана	47
1. Общая структура бизнес-плана	47
2. Титульный лист и резюме бизнес-плана	51
3. Анализ отрасли (история бизнеса организации)	53
4. Характеристика объекта (продукта, услуги) бизнеса организации	58
5. Анализ бизнес среды (рынка) организации	62
6. Маркетинговый план	75
7. Производственный план	84
8. Организационный план	102
9. Финансовый план	113
10. Анализ и оценка рисков	120
Практикум	129
Тема 4. Презентация и продвижение бизнес-плана	144
1. Процедура презентации бизнес-плана	144
2. Продвижение бизнес-плана в процессе переговоров	145
3. Реклама бизнес-плана	149
Практикум	153
Тема 5. Реализация бизнес-плана	157
1. Организация и содержание работ по реализации бизнес-плана	157
2. Управление реализацией бизнес-плана	162
3. Конфликты в бизнес-планировании	165
4. Контроль и систематическое перепланирование	176
Практикум	177

Тема 6. Особенности различных бизнес-планов	180
1. Специфика составления бизнес-плана инвестиционного проекта	180
2. Специфика составления бизнес-плана инновационного проекта	186
3. Специфика составления бизнес-плана финансового оздоровления	191
Практикум	195
Итоговое тестирование	198
Глоссарий	224
Приложения	277
Список литературы	280

ПРЕДИСЛОВИЕ

Успешное будущее любого бизнес-проекта напрямую связано с методичностью и точностью проработки плана его подготовки и реализации, так как бизнес-план предполагает предварительное экономическое обоснование его целесообразности, планирование процессов, действий и затрат, необходимых для его реализации, а также оценку ожидаемых конечных результатов, в виде получения прибыли и достижения поставленных целей.

В не зависимости от типа бизнес-плана, он должен учитывать все факторы и условия, которые влияют на него и формируют риски не достижения основных показателей и целей, что позволяет предпринимателю не только обосновать необходимость разработки того или иного бизнес-проекта, но и оценить возможность его реализации в рыночных условиях.

Следовательно, любой бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план, раскрывающий различные аспекты того или иного бизнеса, а составление бизнес-плана является одним из первых и ключевых действий, осуществляемых в ходе процессов выполнения и реализации проекта. Данное положение подтверждается тем, что в современных условиях набирают популярность start-up-проекты, для которых бизнес-план позволяет точнее определить рыночную нишу, понять ситуацию в том или ином рыночном сегменте и место компании на данном рынке.

На сегодняшний день не существует стандартной и универсальной формы бизнес-плана подходящей к любому бизнес-проекту, но существуют общие рекомендации по составлению бизнес-плана, соблюдение которых повышают шансы его разработчиков на положительное решение инвестора, так как данные рекомендации касаются структуры бизнес-плана, перечня и содержания ключевых разделов и процедуры его презентации.

Поэтому подготовка качественного бизнес-плана требует от его разработчиков обладания рядом знаний, навыков и умений, а бизнес-план выступает средством делового общения в современной бизнес-среде и стандартной формой передачи деловой информации.

Настоящее учебное пособие по курсу «Бизнес-планирование» ставит своей целью получение студентами комплекса теоретических знаний о содержании бизнес-планирования, методах и принципах составления различных бизнес-планов, а также приобретения практических навыков разработки бизнес-планов.

Данный курс, находясь в системе наук об управлении, объединяет менеджмент, стратегическое управление, стратегическое планирование, маркетинг, экономику фирмы, финансовый, антикризисный и инновационный менеджмент и вооружает студентов знаниями о закономерном развитии организации, связующих процессов в ней, обуславливает понимание среды хозяйствования, позволяет определить точки соприкосновения стратегических, тактических и оперативных планов, а также позволяет развивать

экономический тип мышления, который способствует реализации эффективного процесса бизнес-планирования.

Данное учебное пособие включает в себя обширный теоретический и практический материал по структуре и методике подготовки бизнес-плана, раскрывается процесс его подготовки, презентации и реализации.

Эффективными методами объединения теоретического и практического подходов при изучении данного курса являются анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных упражнений и задач. Данные методы позволяют студентам:

- развивать навыки системного и ситуационного анализа и критического мышления;
- находить альтернативные варианты в условиях неопределенности рыночных условий;
- формировать интерактивные умения, позволяющие эффективно взаимодействовать с партнерами и принимать коллективные решения в процессе подготовки и реализации бизнес-проекта;
- обогащать практический опыт, позволяющий лучше познать выбранную профессию и приобщиться к бизнес-среде;
- самостоятельно учиться получать необходимые знания для решения бизнес-проблем, осваивая алгоритмы управленческих решений;
- вырабатывать уверенность в себе и в своих силах, убежденность в том, что в реальной практической ситуации они смогут профессионально решать проблемы, возникающие в бизнесе.

В процессе изучения данного курса важное место занимает контроль знаний студентов. Для оценки уровня усвоения учебного материала в настоящем пособии используется метод итогового тестирования, целью которого является оценка уровня знаний и профессиональной подготовки обучаемых.

Тестирование широко используется в практике современного обучения. Данный метод является очень эффективным, так как позволяет конкретизировать необходимую информацию, обработать ее и сделать выводы. По существу, ответ на вопросы теста – это выбор альтернативы, своего рода имитация управленческого решения в бизнесе.

Пособие структурировано по темам, содержание которых соответствует ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавриата: 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации». Каждая тема содержит основные вопросы, расшифровку ключевых терминов и понятий, контрольные вопросы, задания и практические ситуации для анализа и задачи из практики бизнес-планирования и глоссарий.

Автор данного учебного пособия надеется, что оно поможет всем студентам и преподавателям, интересующимся вопросами бизнес-планирования, ориентирующихся на комплексное сочетание теоретических знаний и практических навыков, а также умений в любой бизнес-ситуации принимать качественные управленческие решения.

ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие и содержание внутрифирменного планирования

На современном этапе экономического развития одной из важнейших задач формирования эффективной системы управления предприятиями и организациями является дальнейшее развитие и совершенствование теории и практики внутрифирменного планирования. Недооценка внутрифирменного планирования в деятельности субъектов рыночной экономики приводит к резкому снижению конкурентоспособности предприятий, разбалансированию их производственного потенциала, нарушению принципов и методов управления, созданию конфликтных ситуаций с работниками и партнерами и в целом негативно влияет на конечные результаты их работы.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития предприятия с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса.

Сущность внутрифирменного планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия, каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Планирование призвано обеспечить взаимодействие между отдельными структурными подразделениями предприятия, включая всю технологическую цепочку:

- научные исследования и разработки;
- организацию производства продукции;
- ремонтно-эксплуатационные работы.

Внутрифирменное планирование опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной рыночной конъюнктуры.

В ходе планирования экономической деятельности каждого предприятия необходимо достижение полного объема производства и занятости имеющихся ресурсов, именно это и предполагает рациональное использование человеческого потенциала, производственных фондов, материальных запасов, рабочего времени, технологических методов, денежных средств, информационных возможностей и многих других факторов.

Планирование – это проектирование желаемого будущего предприятия и эффективных путей его достижения. Конечным итогом процесса проектирования является плановое решение.

Планирование – это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей.

Планирование позволяет заглянуть в будущее бизнеса, разработать стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности организации предприятия и, как следствие, приводит к намеченной цели с более эффективным результатом.

Процесс планирования это один из самых сложных этапов деятельности организации, который требует знаний, больших умственных усилий и времени. Поэтому планирование это одновременно:

- **наука**, так как используются научные подходы, совершенствуются и применяются новые методики планирования;

- **искусство**, так как применяются разные виды и методы планирования (в зависимости от конкретной ситуации, личных знаний, стиля и подходов к планированию);

- **вид деятельности**, то есть процесс выработки действий по достижению целей, отвечающий на основные вопросы рыночной экономики: Что производить? Как производить? Для кого производить?

Планирование – это одна из важнейших предпосылок оптимального управления предприятием, в процесс которого преследуются следующие цели:

- направление экономических ресурсов для осуществления основных целей организации;

- получение максимальной прибыли в долгосрочном периоде без серьезных рисков;

- предвидение событий с целью минимизации риска и необоснованных потерь;

- координирование различных видов деятельности и подразделений;

- согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;

- корректировка действий в связи с изменившимися обстоятельствами;

- контроль выполнения порядка, последовательности и сроков конкретных мероприятий;

Все перечисленные цели в концентрированном виде отражаются в различных планах предприятия.

Таким образом, сущность внутрифирменного планирования в условиях рыночных отношений заключается:

- ❖ в научном обосновании на объектах планирования предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности;

- ❖ в выборе наилучших способов их достижения на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров;

- ❖ в выполнении работ и оказании услуг с установлением таких показателей их производства;

- ❖ в распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов.

Систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях составляет сущность планирования хозяйственной деятельности фирмы.

В любом предприятии протекают различные бизнес-процессы, которые представляют собой последовательность работ, соотнесенных с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности организации и ориентированная на создание новой стоимости.

Бизнес-процессы подразделяются как:

1. Первичные бизнес-процессы – ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно первичные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые потребители готовы платить деньги.

2. Вторичные бизнес-процессы – ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.

Поэтому **внутрифирменное планирование** предполагает создание системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных оперативных планов, связывающих первичные и вторичные бизнес-процессы и определяющих:

1. стратегию и тактику деятельности предприятия;
2. прогноз развития внешнего окружения;
3. цели функционирования;
4. другие системообразующие факторы.

Долгосрочное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития предприятия, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач. Разрабатываемые на основе долгосрочного планирования текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Процесс планирования направлен на оптимальное соотношение между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями.

План включает в себя модель будущего, цели деятельности с указанием их приоритетности, систему средств, действий и мер, направленных на достижение поставленных целей и задач, а также требуемые для выполнения плана трудовые, материально-технические и финансовые ресурсы.

Планирование это не только процесс составления, но и процесс последующего контроля за ходом реализации плана. Планирование включает обработку информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей.

Процесс внутрифирменного планирования представляет собой комплекс необходимых расчетов производственно-экономического характера,

направленных на установление и реализацию долгосрочных и текущих целей производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени.

Практическое значение системы внутрифирменного планирования состоит в том, что с ее помощью обеспечивается тесная связь всех направлений деятельности фирмы, начиная с маркетинга и заканчивая сбытом готовой продукции.

В процессе планирования, принимаются решения:

- о миссии и целях организации;
- о состоянии внешней среды и ее влиянии на будущее организации;
- о стратегии и тактике достижения поставленных целей;
- о бюджете организации;
- о выборе инвестиционных проектов;
- о целевых рыночных сегментах и позиционировании товаров или услуг на целевых рынках;
- о стратегии ценообразования;
- о каналах сбыта и распределения продукции;
- о разработке новых видов товаров и услуг;
- о способах проведения рекламных кампаний.

Планирование как вид управленческой деятельности направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный временной период. Планирование всегда представляет собой предварительное принятие решений, направленных на достижение требуемых результатов в перспективе.

Планирование должно быть гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям самого объекта управления, изменением внешней среды, то есть процесс планирования – процесс итерационный (итеративный).

Планирование направлено на достижение желаемого состояния объекта хозяйствования и предполагает предотвращение ошибочных действий, а также сокращение неиспользованных возможностей.

Роль планирования заключается не в предсказании будущего состояния объекта и не в пассивном приспособлении к изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования.

Основными инструментами процесса внутрифирменного планирования могут считаться отдельные планы, предоставляемые каждым структурным подразделением или отделом фирмы, но в итоге составляющие единый план.

Таковыми инструментами могут быть:

- план сбыта – устанавливается на несколько лет вперед по количеству требующейся на рынке продукции (согласно спросу) в разрезе различных видов рынков и сегментов;
- план производства – рассчитывается по исходным данным плана сбыта;
- план создания производственных мощностей;
- план инвестиционной деятельности;
- план по персоналу;

- план материально-технического снабжения;
- план материальных запасов;
- финансовый план;
- план ликвидностей;
- план по рекламе;
- плановый баланс – представляет собой данные сравнения экономико-финансового состояния предприятия с его обязательствами;
- план результатов – содержит расчетные данные, отражающие различные виды предполагаемых результатов (экономических, финансовых, производственных, трудовых, социальных, экологических);
- план по экологии.

Процесс планирования в целом состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

На **первом** этапе фирма проводит исследования своей внешней и внутренней среды, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для нее, проводит сбор и обработку информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

На **втором** этапе устанавливаются желаемые направления и ориентиры деятельности организации (видение, миссия, комплекс целей/целеполагание). Иногда этот этап предшествует анализу внешней и внутренней среды.

На **третьем** этапе проводится стратегический анализ, в процессе которого сравниваются цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяется допустимый разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

На **четвертом** этапе производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

В процессе реализации **пятого** этапа подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап представляет собой среднесрочное планирование, в процессе которого готовятся среднесрочные планы и программы.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования на **седьмом** этапе фирма разрабатывает годовые планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов.

Таким образом, назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму.

Вид планирования обусловлен характером задач, которые ставит перед собой предприятие, и возможными сроками их решения. В соответствии с этим планирование бывает:

- ✓ *долгосрочное* (10 - 15 лет);
- ✓ *среднесрочное* (3 - 5 лет);
- ✓ *краткосрочное*, или *текущее* (1 - 2 года);
- ✓ *оперативное* (от одного до 10-12 рабочих дней).

Группировка планов на долгосрочный, текущий и оперативный в определенной мере носит условный характер. Различие между ними состоит в сроках получения конечного результата.

Объект планирования, как правило, не изменяется. Одно и то же изделие может включаться во все виды планов. Например, подготовка производства и продажи нового продукта включается в долгосрочный план. Проектирование продукта, закупка оборудования и материалов для его производства включается в текущие планы. Распределение персонала по объемам, связанным с производством нового продукта, и оплата текущих расходов включаются в оперативные планы.

В целом долгосрочное, текущее и оперативное планирование взаимосвязаны и представляют собой единую систему планирования. Посредством планирования связывается в единый целостный комплекс весь механизм управления предприятием.

Процесс *долгосрочного планирования* включает следующие стадии: экономическое прогнозирование, стратегическое планирование, разработка долгосрочного плана.

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.

На стадии **разработки долгосрочного плана** разрабатывают общие принципы ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития), определяют главное направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Долгосрочное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия.

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок как наиболее соответствующий периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируются основные задачи на установленный период.

Среднесрочные планы предусматривают разработку и в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках

финансирования. Его разрабатывают в производственных подразделениях предприятия с ориентацией на ликвидацию так называемых узких мест, то есть на такие сферы деятельности, где наиболее ограничены возможности влияния на общие результаты.

Функциональные подразделения предприятия отвечают за разработку планов развития своих подразделений по производственным мощностям, труду, прибыли, маркетингу, финансам. На уровне предприятия среднесрочное планирование осуществляют по отдельным проектам, разрабатывают планы научных исследований, маркетинга, производства, ввода мощностей по труду и финансовый план.

Краткосрочное планирование осуществляют путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Главная задача текущего планирования – разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов:

- по сырью и производству,
- по труду и движения запасов готовой продукции,
- сметы расходов и рекламных мероприятий,
- реализации прибыли,
- кредитов и капитальных вложений,
- исследований и разработок,
- финансового планирования.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных стратегическим и среднесрочным планами.

Оперативное планирование является развернутым продолжением текущего планирования производства. Оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10-12 рабочих дней. Оно включает:

- детализацию текущего плана и доведение его заданий до каждого цеха, отдела или участка;
- организацию доставки на рабочие места материалов, топлива, вывоз готовой продукции, организацию контроля качества;
- обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе.

2. Методология планирования

Методология планирования определяет основные принципы, подходы и методы проведения плановых расчетов, раскрывает и характеризует логику формирования планов и их осуществление. Рассмотрим следующие составляющие методологии планирования:

1. Принципы – это основополагающие правила планирования, под которыми понимается исходные положения формирования и обоснования

планов с точки зрения их целенаправленности, системности, структуры, логики и организации разработки, то есть это основные требования, которые должны выполняться при разработке планов;

2. Методы – это способы, приемы, используемые при разработке планов, программ. Они выступают в качестве инструмента, позволяющего реализовывать методологические принципы планирования.

3. Методика представляет собой совокупность конкретных способов и приемов, используемых для проведения конкретных плановых расчетов. Методика является составной частью методологии, она носит частный характер и находится в соподчинении с методологией.

Разработка любых планов, в том числе и бизнес-планов должна основываться на методологических принципах. К важнейшим методологическим принципам планирования можно отнести те, что показаны на рис.1.

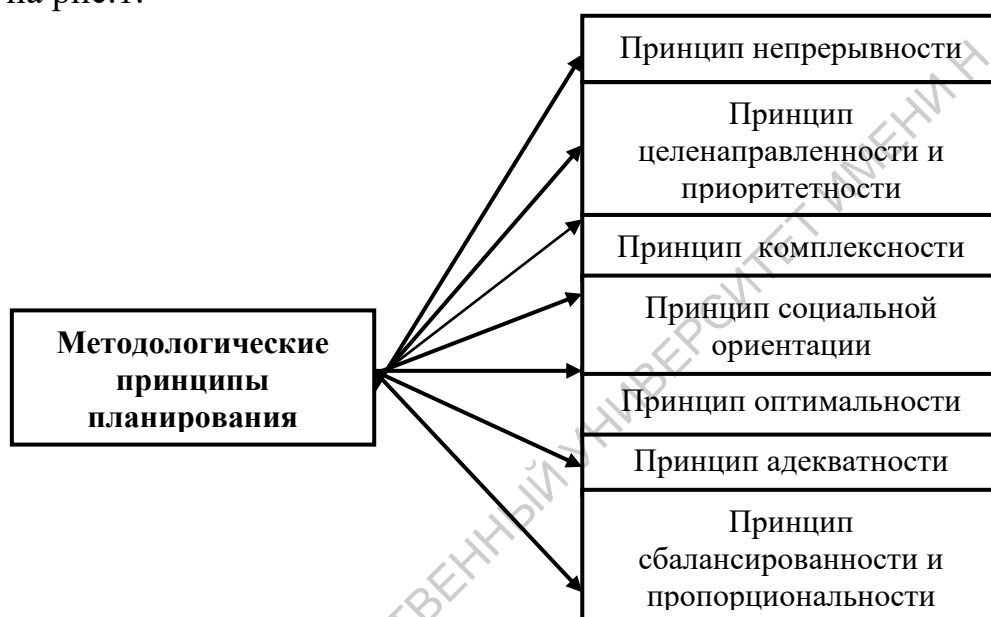


Рис.1. Методологические принципы планирования

Рассмотрим данные принципы подробнее:

➤ **Принцип системности** предполагает исследование количественных и качественных закономерностей в экономических системах, построение такой логической цепочки исследования, согласно которой процесс выработки и обоснования любого решения должен отталкиваться от определения общей цели системы и подчинять деятельность всех подсистем достижению этой цели. Он позволяет расчленить любую систему на множество подсистем и предполагает создание системы показателей, методов, моделей, которые соответствовали бы содержанию каждого объекта и позволяли построить целостную картину его развития;

➤ **Принцип непрерывности** отражает то, что должны разрабатываться планы различного временного аспекта и согласовываться между собой. Среднесрочные планы должны разрабатываться на основе перспективных

направлений, отражаемых в долгосрочных планах, краткосрочные – исходя их показателей среднесрочных планов. Долгосрочные планы должны корректироваться и продлеваться на соответствующий период;

➤ **Принцип непрерывности** отражает то, что должны разрабатываться планы различного временного аспекта и согласовываться между собой. Среднесрочные планы должны разрабатываться на основе перспективных направлений, отражаемых в долгосрочных планах, краткосрочные – исходя их показателей среднесрочных планов. Долгосрочные планы должны корректироваться и продлеваться на соответствующий период;

➤ **Принцип целенаправленности и приоритетности** требует, чтобы каждый план носил целевой характер, то есть был направлен на достижение определенных целей, а в качестве приоритетов выделялись экономические проблемы фирмы, от развития и решения которых зависит ее будущее. Данный принцип позволяет сосредоточить ресурсы на главных направлениях развития фирмы и решения ее основных проблем;

➤ Принцип приоритетности реализуется в тесной связи с **принципом комплексности**, предполагающим рассмотрение всех сторон объекта исследования в его связи и зависимостями с другими процессами и явлениями. С этими принципами в тесной связи должен реализовываться **принцип социальной ориентации**, требующий обеспечения приоритетного решения социальных проблем;

➤ Для обеспечения эффективного функционирования фирмы должен соблюдаться **принцип оптимальности**. «Оптимальный» означает наилучший, то есть из всех возможных вариантов должен выбираться наилучший и наиболее эффективный. Оптимальный это такой вариант развития, который предусматривает максимальное удовлетворение нужд фирмы при имеющихся ресурсах с учетом их рационального использования;

➤ **Принцип адекватности** целесообразно рассматривать применительно к моделированию экономических процессов. Экономико-математические модели, используемые в процессе оптимального планирования, должны быть адекватными, то есть отражать реальные процессы, так как от этого во многом зависят результаты плановых расчетов.

➤ Сущность **принципа сбалансированности и пропорциональности** заключается в балансовой увязке показателей, установлении пропорций и обеспечении их соблюдения.

Представляет интерес следующее толкование терминов, связанных с планированием:

- **планомерность** – основа управления;
- **плановость** – принцип управления;
- **планирование** – важнейшая функция управления;
- **плановые задания** – метод управления;
- **разработка и реализация плана** – основное содержание процесса управления.

3. Методы и показатели планирования

Планирование представляет собой сложный многоступенчатый и итеративный процесс, в ходе которого должен решаться широкий круг различных экономических и научно-технических проблем, для чего необходимо использовать разнообразные методы. Методы планирования можно представить следующим образом (рис. 2).

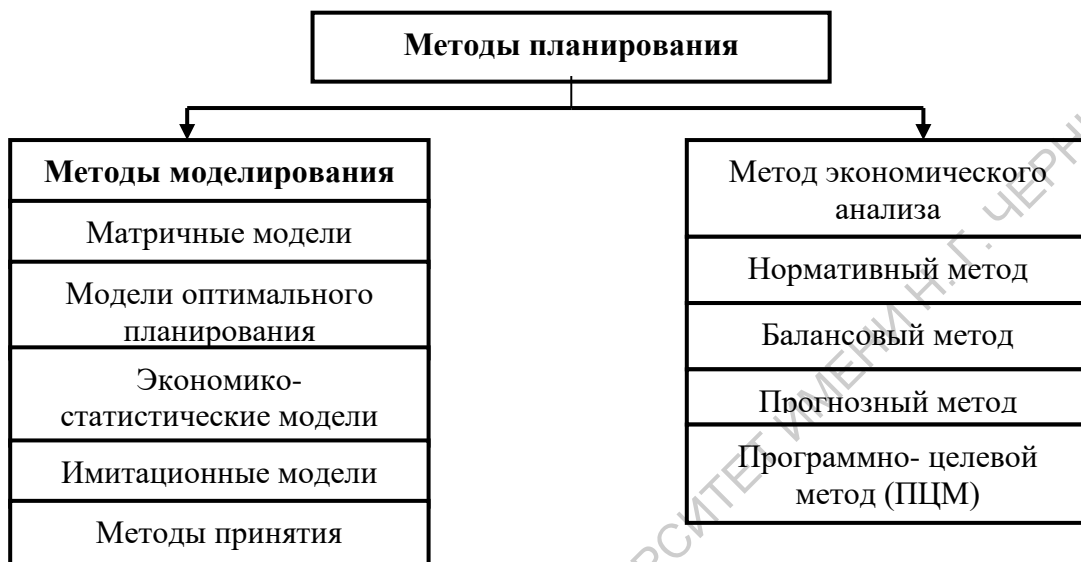


Рис.2. Классификация методов планирования

Рассмотрим **модели оптимального планирования**, которые используются для определения оптимального варианта функционирования фирмы в целом и ее отдельных звеньев. Данная модель представляет собой формализованное описание экономического процесса и состоит из целевой функции и системы ограничений. Целевая функция описывает цель оптимизации и представляет собой зависимость показателя, по которому ведется оптимизация, от независимых переменных. Влияние каждой из переменных на величину целевой функции выражается коэффициентом – значение показателя, экстремум которого используется в качестве критерия оптимальности. Система ограничений отражает объективные экономические связи и зависимости и представляет собой систему равенств и не равенств. Например, на микроуровне критерием оптимальности является максимум прибыли, минимум затрат, максимум выпуска продукции. На макроуровне критерием оптимальности является максимум валового национального продукта.

Экономический анализ должен осуществляться как на макро-, так и на мезо- и микроуровнях. При проведении экономического анализа используется системный подход, где в качестве системы рассматривается народное хозяйство

в целом и его структурные части: сферы, регионы, отрасли, предприятия, фирмы.

Сущность метода заключается в том, что экономический процесс или явление расчленяется на составные части, и выявляются взаимосвязь и влияние этих частей друг на друга и на ход развития всего процесса. Процесс экономического анализа подразделяется на ряд стадий:

1. постановка проблемы;
2. определение целей и критериев оценки;
3. подготовка информации для анализа;
4. изучение и аналитическая обработка информации;
5. разработка рекомендаций о возможных вариантах решения проблемы и достижения целей;
6. оформление результатов анализа.

Экономический анализ на макроуровне предполагает комплексное изучение темпов развития экономики, пропорций и структуры общественного производства.

На микроуровне в процессе экономического анализа акцент должен делаться на выявлении резервов снижения издержек производства, определения эффективности использования производственных мощностей, финансовых и трудовых ресурсов.

С помощью **балансового метода** реализуется принцип сбалансированности и пропорциональности. Сущность метода заключается в увязке потребностей фирмы в различных видах продукции, материальных, трудовых и финансовых ресурсов с возможностями производства продукции и источниками ресурсов.

Данный метод предполагает разработку балансов, представляющих собой систему показателей, в которой одна часть, характеризующая ресурсы по источникам поступления, равна другой, показывающей распределение/использование по всем направлениям их расхода. Система балансов включает материальные, трудовые и финансовые балансы, где одно из центральных мест занимают материальные балансы. С их помощью устанавливаются производство и потребление конкретных видов продукции, обосновывается производственная программа предприятия.

Материальные балансы состоят из двух частей: ресурсов и распределения. В ресурсной части отражаются основные источники поступления, а в распределительной – основные направления потребления (табл.1).

Сущность **нормативного метода** заключается в технико-экономическом обосновании планов и программ с использованием норм и нормативов в качестве определенных регуляторов. **Норма** характеризует научно обоснованную меру расхода ресурса на единицу продукции в принятых единицах измерения. **Нормативы** разрабатываются в относительном выражении и характеризуют степень использования ресурсов.

Таблица 1. Материальный баланс промышленной продукции

Ресурсы	Распределение
1. Производство	1. Производственно-эксплуатационные нужды
2. Импорт	2. Капитальное строительство
3. Прочие поступления	3. Экспорт
4. Остатки на начало планового периода	4. Рыночный фонд
	5. Прочие расходы
	6. Остатки на конец планового периода
Итого	Итого

В практике планирования применяется система норм и нормативов, включающая:

- нормы затрат труда;
- нормы расхода сырьевых и топливно-энергетических ресурсов;
- нормы и нормативы использования основных производственных фондов;
- нормативы капитальных вложений и капитального строительства;
- финансовые нормы;
- социальные нормы.

Все нормы и нормативы подразделяются на текущие, которые применяются при разработке планов-прогнозов и перспективные – на перспективу.

Прогнозный метод планирования основывается на прогнозировании. Результаты прогнозов не могут восприниматься как достоверная и гарантированная информация, но от реалистичности прогноза исходных данных, используемых при составлении бизнес-плана, зависит дальнейшее существование бизнеса хозяйствующего субъекта.

Программно-целевой метод (ПЦМ) является относительно новым и недостаточно разработанным. Широкое распространение он получил только в последние годы, хотя был известен давно и впервые использовался при разработке плана ГОЭЛРО.

Данный метод тесно связан с нормативным методом, балансовым и экономико-математическими методами и предполагает разработку плана, начиная с оценки конечных потребностей и исходя из целей развития организации при дальнейшем поиске и определении эффективных путей и средств их достижения и ресурсного обеспечения. С помощью него реализуется принцип приоритетности планирования.

Сущность ПЦМ заключается в отборе основных целей социального, экономического и научно-технического развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами с учетом эффективного их использования (табл. 2.).

Таблица 2. Эволюция основных методов внутрифирменного планирования и их роль в развитии фирмы

Метод	Принцип применения	Применение метода	Роль метода в развитии организации
Балансовый метод	Взаимная увязка ресурсов (материальных, трудовых, денежных) и потребностей в них на основе балансового уравнения	В настоящее время широко применяется в планировании затрат и потребности в сырье	Рационализация использования ресурсов, экономия за счет уменьшения избыточных запасов и средств производства
Нормативный метод	Плановые задания строятся на основании нормативов	В настоящее время широко применяется в планировании времени, планировании затрат	Рационализация использования трудовых ресурсов (позволяют снижать трудоемкость, устранять простои, сокращать сверхурочные работы, уменьшать отклонения условий труда от нормы)
Математико-статистические методы	Построение математических моделей функционирования подразделения организации	Широко применяются в финансовом планировании и планировании инвестиций	Рационализация использования ресурсов, сокращение производственного цикла, повышение ритмичности работы. Играют значимую роль в оценке эффективности инвестиций, способствуют инновационному развитию
Методы линейного программирования	Построение модели, позволяющей оценить зависимость эффективности организации от заданных параметров и выбрать наиболее	Применяются при выборе между различными видами сырья, технологий	Рационализация использования ресурсов, повышение конкурентоспособности за счет выбора наиболее эффективных видов сырья или технологии. Играют значимую роль в оценке

	приемлемый вариант плана		чувствительности стабильности предприятия к изменению различных факторов, т.е. помогают учиты- вать риски
--	-----------------------------	--	---

Рассмотренные методы внутрифирменного планирования изменяли свое значение в развитии предприятий с увеличением нестабильности внешней среды. В процессе развития промышленного производства изменялись концепции управления организацией, что приводило к изменению подходов к внутрифирменному планированию и возникновению нового инструментария внутрифирменного планирования. Возникла иерархичность системы внутрифирменного планирования, обусловленная доминированием вышестоящего процесса планирования и формированием нижестоящего плана на основе вышестоящего, вследствие чего стали выделять общее планирование, направленное на формирование концепции развития предприятия, и оперативное планирование – планирование хозяйственных операций.

В современных условиях организации самостоятельно выбирают тот или иной метод планирования, который позволит им достоверно разработать бизнес-план.

Необходимость технико-экономического обоснования планов и повышения эффективности производства предопределили систему показателей плана. Показатели, применяемые в планировании, подразделяются на количественные и качественные.

Количественные показатели плана выражаются абсолютными величинами. К ним относятся:

- объем товарной продукции;
- валовой объем реализации;
- численность персонала;
- фонд заработной платы;
- суммы прибыли;
- размер затрат различных производственных ресурсов.

Качественные показатели плана являются величинами относительными. К ним относят:

- рост производительности труда;
- снижение себестоимости продукции;
- прирост эффективности;
- снижение затрат.

К качественным показателям относятся также те, которые выражают соотношение количественных показателей между собой:

- рентабельность производства;
- фондоотдача;

- качество продукции и др.

Между качественными и количественными показателями существует взаимосвязь и взаимодействие. Поэтому нужна система показателей, наиболее полно отражающих эффективность труда коллектива.

В системе показателей плана в промышленности различают объемные и удельные показатели. **Объемные показатели** учитывают абсолютные величины производства в целом, отдельных процессов и факторов, в них участвующих. Например, объем производства в целом, объем механической обработки, сборки, объем трудовых затрат, материальных ресурсов и т. д.

Удельные показатели учитывают отношение двух или нескольких взаимосвязанных показателей, например, затрат металла на единицу продукции и т. д.

Для исчисления показателей плана предприятий применяют натуральные, стоимостные и трудовые измерители. **Натуральные измерители** используются при планировании объема производства, материальных ресурсов. Они обеспечивают возможность получения количественного выражения и качественной характеристики тех или иных показателей. Применение натурального измерителя показателей плана ограничивается невозможностью обобщения разных по характеру натуральных показателей.

Для измерения объема производства однородных изделий, различных по материалоемкости или другому признаку, применяют **условно натуральный измеритель**. В этом случае принимают одно из однородных изделий, а все остальные приравниваются к нему по одному из перечисленных признаков (как правило, трудоёмкости) – тракторы в 15-сильном исполнении, мыло 40% жирности и др.

Широкое распространение получил трудовой измеритель объем производства, выражаемый в норма-часах. Трудовые измерители в сочетании используются для вычисления производительности труда, определение норм выработки и др.

В условиях товарно-денежных отношений важное значение сохраняет **стоимостной (денежный) измеритель**. С помощью стоимостных показателей определяют динамику развития предприятия, темпы и продукции, взаимоувязывают все разделы плана. В стоимостных измерителях планируются объем реализации продукции, товарная и валовая продукция.

Различают три группы показателей:

1. натуральные, условно-натуральные и трудовые;
2. абсолютные и относительные;
3. показатели анализа в бизнесе.

Показатели, применяемые при анализе в бизнесе можно разделить на три группы:

1. оценочные показатели;
2. показатели издержек производства;
3. показатели стратегического управления.

К оценочным показателям относятся:

- оборот (объем продаж);
- валовая прибыль;
- добавочная стоимость (или стоимость, добавленная обработкой);
- прибыль после уплаты процентов по кредитам и займам;
- прибыль после уплаты налогов;
- прибыль после уплаты дополнительных платежей и реинвестиций;
- различные показатели ликвидности.

Показатели издержек производства бывают абсолютные и относительные.

К абсолютным показателям издержек производства относят:

- себестоимость продукции;
- затраты на материалы и комплектующие изделия;
- затраты на заработную плату;
- амортизацию и др.

К относительным показателям издержек производства относят:

- доля авансированного капитала в обороте;
- доля запасов на складе в общей стоимости потребляемых материалов и полуфабрикатов и т. п.

Показатели, применяемые при стратегическом управлении:

- доля рынка сбыта, контролируемого фирмой;
- показатели качества продукции;
- показатели уровня обслуживания потребителей продукции фирмы;
- показатели подготовки и переподготовки рабочей силы и т.п.;
- показатели качества продукции.

Наряду с абсолютными показателями хозяйственной деятельности применяют относительные коэффициенты характеризующие эффективность использования различных производственных ресурсов. Эти показатели служат базой сопоставления (межотраслевого, межфирменного и т.п.), что очень важно в условиях жесткой конкуренции, для выработки оптимальной инвестиционной политики. Основными такими показателями является коэффициент отношения прибыли к вложенному капиталу.

Среди других относительных показателей: доля валовой и чистой прибыли в обороте предприятия, доля добавленной стоимости в обороте и отношение величины добавленной стоимости к издержкам на заработную плату.

ПРАКТИКУМ

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой сущность и процесс планирования на предприятии?
2. Зачем в современных условиях предприятиям необходимо планировать свою деятельность?
3. Дайте определение бизнес-процессу, и каким он бывает?

4. Дайте определение внутрифирменному планированию.
5. Какие решения принимаются в процессе планирования? Кто их принимает и несет ответственность?
6. Перечислите основные инструменты внутрифирменного планирования?
7. Раскройте содержание основных этапов процесса планирования на предприятии?
8. Каким бывает планирование на предприятии, исходя из временных характеристик?
9. Охарактеризуйте субъекта и объекта планирования. Приведите примеры.
10. Охарактеризуйте основные методологические принципы планирования.
11. Дайте определение принципам, методам и методике планирования.
12. Раскройте содержание основных методов планирования.
13. Возможна ли реализация принципа оптимальности без применения методов оптимизации?
14. Какие показатели применяются при планировании хозяйственной деятельности предприятия?
15. Существует ли взаимосвязь между количественными и качественными показателями планирования?
16. Перечислите основные показатели, применяемые в бизнесе.

Задания и практические ситуации

1. На предприятии разработаны планы различного временного аспекта, но произошли существенные изменения рыночной ситуации в краткосрочном периоде. **Необходимо ли в данном случае предприятию корректировать долгосрочные и среднесрочные планы?**

2. Опередите факторы внешней среды и их влияние на предприятия и организации различной отраслевой принадлежности (автоконцерн, завод металлоконструкций, автомойка, салон красоты).

3. **Определите в убывающем порядке по степени важности функций менеджеров по продуктам:**

1. Установление цен;
2. Новые продукты;
3. Усовершенствование продукта;
4. Прогнозирование сбыта;
5. Определение потребностей в рекламе и литературе;
6. Проведение анализа рынка и/или исследование маркетинга;
7. Разработка курса / методов действий;
8. Снятие продукта с производства;
9. Направление усилий в области сбыта на достижение плановых показателей;
10. Разработка годовых планов маркетинга;
11. Направление и методы распределения продукции;
12. Разработка бюджета;
13. Прибыль;

14. Эксплуатационные испытания.

4. Необходимо выявить три основных фактора, влияющих на величину спроса на бытовые холодильники. Студентам следует разделиться на три группы по 5 человек. В таблице перечислены 10 факторов, влияющие на величину спроса на бытовые холодильники. При этом студенты имеют возможность исключать и добавлять факторы. **Необходимо расставить данные факторы по местам в зависимости от влияния на величину спроса (проранжировать).** После обсуждения экспертные оценки следует свести в общую таблицу с указанием факторов, на которых остановилась эксперты. По наименьшей сумме набранных мест необходимо определить три главных фактора, по оценке экспертов наиболее влияющих на величину спроса и обосновать свою оценку (таб.).

Ранжирование факторов, влияющих на спрос на бытовые холодильники

Факторы	Оценка экспертов					Количество мест
	1	2	3	4	5	
1. Размеры холодильника						
2. Размер холодильной камеры						
3. Диапазон температур						
4. Нижний предел температуры						
5. Мощность электродвигателя						
6. Материал наружной обшивки						
7. Материал внутренней обшивки						
8. Цена						
9. Соотношение габаритных размеров						
10. Эстетика внутреннего интерьера						

После подведения итогов опроса эксперты информируют о его результатах и объясняют причины, по которым они отдали предпочтение первым трем факторам. Задание можно продолжить, если в качестве объекта экспертной оценки будет выступать телевизор, стиральная машина, пылесос.

5. **Какие дисциплины при обучении в университете являются наиболее необходимыми для вашей профессии?** Провести ранжирование экспертным методом (студенты делятся на группы по 5-7 человек). Из приведенного перечня можно исключить (добавлять) дисциплины.

1. Экономика;
2. Стратегический менеджмент;
3. Статистика;
4. Бизнес-планирование;
5. Теория организации;
6. Бухгалтерский учёт;
7. Финансовый менеджмент;
8. Менеджмент;
9. Основы маркетинга;
10. Организационное поведение.

ТЕМА 2. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Понятие и особенности бизнес-плана

Бизнес-планирование (деловое планирование) – это самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективность и результативность его развития, не постоянно собирать и анализировать информацию о собственном состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на краткосрочный период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства, хотя практика часто ставит и таких руководителей в тупик.

Практика показывает, что отсутствие сбалансированного и постоянно обновляемого бизнес-плана, свидетельствует о недостатках в системе управления фирмой и негативно влияет на возможности привлечения финансовых ресурсов. Напротив, реальное, достоверное планирование обеспечивает определенную надежность финансирования фирмы, что очень важно для ее успешного функционирования в стремительно меняющихся условиях внешней среды.

Таким образом, **бизнес-планирование** – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование требует усилий и обеспечивает и немалые выгоды, а именно:

1. заставляет руководителей мыслить перспективно;
2. обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
3. увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
4. способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
5. ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;

б. позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Бизнес-план является традиционным для рыночной экономики документом, без которого в сфере бизнеса не предпринимаются никакие сколько-нибудь серьезные действия. В определенном смысле он представляет собой формализацию системного подхода к процессу планирования, форму обоснования экономической целесообразности выбранных фирмой направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов.

Приведем несколько определений бизнес-плана, заимствованных из разных источников:

«Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач».¹

«В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для вновь создаваемых и для действующих фирм, используемым во всех сферах предпринимательства».²

«Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией».³

«Бизнес-план – это программа действий предпринимателя, обоснованная целевым анализом конъюнктуры рынка, инвестиций, товаров, услуг, собственных задач и ресурсов».⁴

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален как для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

¹ Липсиц, И.А. Бизнес-план - основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2012. - 112 с.

² Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 256 с.

³ Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. - 2-е изд., испр. и доп. - Омега-Л, 2012. - 152 с.

⁴ Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин. - М.: Изд-во "ЭКМОС", 2012. - 102 с.

Проект обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания новых продуктов или услуг. Новизна и неповторимость проекта ограничена временными рамками, за пределами которых проект теряет свою ценность, становится невостребованным внешней средой. Каждый проект несет в себе целенаправленные изменения среды, в которой он осуществляется. Для создания и реализации проектов требуются ограниченные трудовые, материальные, финансовые, технические ресурсы.

Бизнес-план обязательно является письменным документом, суммирующий деловые возможности и перспективы и разъясняющий, как эти возможности могут быть реализованы командой менеджеров. Письменное изложение бизнес-плана делает процесс его разработки более эффективным, а сам план – систематизированным и сжатым.

Бизнес-план это одновременно поисковая, научно – исследовательская и проектная работа. Бизнес-план опирается:

- на конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- на всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- на изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Таким образом, бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Владение практикой разработки бизнес-плана необходимо, по крайней мере, в силу следующих пяти причин:

- во-первых, новые экономические условия требуют новых предпринимателей и дают им возможность попытаться реализовать свои предпринимательские способности;
- во-вторых, меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к борьбе с конкурентами;
- в-третьих, бизнес-план является связующим звеном между организатором производства и инвестором;
- в-четвертых, бизнес-план позволит руководству фирмы отчетливо увидеть перспективы бизнеса, оценить существующую экономическую ситуацию и возможности, определить эффективные направления развития и все необходимые действия по достижению поставленных целей;
- в-пятых, бизнес-план будет служить для руководства и сотрудников стандартом, с которым будут сверяться результаты практической деятельности по его реализации и вносить в эту деятельность необходимые коррективы. Он позволит сотрудникам четко понять свои задачи и увидеть собственные личные перспективы, связанные с общим для всех бизнесом, оценить свой личный вклад в достижение поставленных целей.

В рыночной экономике планирование осуществляется через бизнес-планирование, которое реализуется в бизнес-плане и должно придерживаться следующих принципов:

- **Научность.** Необходимо применять научные методы в планировании и творчески подходить к данному процессу;

- **Системность (единство).** Внутренняя среда организации должна выступать как единый комплекс и вписываться во внешнюю среду;

- **Координация** – взаимодействие всех организационных звеньев одного уровня, например, заготовительных и обрабатывающих цехов;

- **Интеграция** – согласование действий между единицами различных уровней, например завод – цех – участок – рабочее место;

- **Точность.** Заданную степень точности можно спрогнозировать через многовариантность планов. Каждый план будет адекватен определенному состоянию внешних и внутренних условий работы предприятия. Из нескольких вариантов плана выбирается тот, который позволит при заданных условиях с наименьшими затратами достигнуть поставленной цели;

- **Маневренность (гибкость) и непрерывность.** Необходимо постоянно прорабатывать уже составленные разделы плана, уточнять их, так как цели и ситуация могут меняться, то есть адаптироваться к изменению внешней и внутренней среды, в которой функционирует организация. По результатам анализа внешней среды можно выявить отклонения фактических показателей от прогнозных и сделать вывод либо о необходимости внесения корректировок в план проекта, либо прекратить этот проект.

Таким образом, организации составляют три версии плана на предстоящий период:

- 1. Реалистичный (консервативный).** Отражает наиболее вероятный исход развития компании и производства и продаж, прибыли, отпускные цены на продукцию и т.п.

- 2. Оптимистический.** Предполагает, что при благоприятном развитии событий компания будет развиваться запланированными темпами, с минимальными рисками, что позволит получить большую величину прибыли.

- 3. Пессимистический.** Учитывает максимальные риски и воздействие негативных факторов и событий.

С помощью бизнес-плана можно выявить всевозможные трудности и проблемы, предусмотреть направления и меры, позволяющие устранить, преодолеть или минимизировать последствия неблагоприятных событий. В официальный бизнес-план включается, как правило, только реалистичный вариант расчета.

Таким образом, **бизнес-план** – это программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации, и основанная на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.

Основная ценность бизнес планирования определяется тем, что оно:

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;
- служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.⁵

Личное участие руководителя в бизнес-планировании настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, руководителем лишь подписан. Это не означает, что не следует пользоваться услугами консультантов, наоборот, привлечение консультантов, как правило, приветствуется инвесторами. Вместе с тем, включаясь в эту работу лично, руководитель фирмы как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя.

Следует отметить, что бизнес-план является документом перспективным и составлять его рекомендуется на 2-3 года, то есть именно на период реализации бизнес проекта. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять по месяцам, для второго года – по кварталам, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

2. Цели, функции и задачи разработки бизнес-плана. Классификация бизнес-планов

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

1. Социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2. Повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя. Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3. Иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций:

⁵ Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. - 3-е изд. - М.: ФОРУМ, 2010. -256 с.

1. Разработка стратегии развития бизнеса. Эта функция в первую очередь необходима в период создания предприятия или при выработке новых направлений деятельности, например, полное или частичное перепрофилирование предприятия на выпуск новых видов продукции.

2. Планирование. Определяет жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции, контролирует процесс внутри нее, то есть производит оценку затрат, связанных с изготовлением и сбытом продукции, и прогнозирует величину прибыли.

3. Учет возможных рисков и минимизация затрат.

4. Привлечение инвестиций. Подготовка заявок для получения кредитов (через банки, инвесторов) и экономических ресурсов, технологий инвесторов и/или партнеров, которые захотят вложить в производство собственные ресурсы или имеющуюся у них технологию.

5. Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана. Это создаст условия для информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, распределит обязанности, скоординирует усилия и повысит их мотивацию по достижению цели.

Бизнес-план дает объективное представление о развитии организации и отвечает на основные вопросы: «Стоит ли вкладывать деньги в этот проект?» и «Принесет ли этот проект доход, который не только окупит затраты, но и принесет прибыль?».

Бизнес-план также помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в

рамках модификаций бизнес-планов в зависимости назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему). В связи с этим классификация бизнес-планов осуществляется по следующим критериям:

1. По целям разработки бизнес-планы бывают:

- инвестиционные бизнес-планы – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Это осуществляется через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения;

- для выработки стратегии развития организации;
- для планирования деятельности организации;
- для финансового оздоровления действующего предприятия.

2. По объекту планирования. В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих объектов:

- предприятия в целом (нового или действующего);
- объединений (группы) предприятий;
- инвестиционного проекта (направления бизнеса).

3. По конечным потребителям. Бизнес-планы могут быть предназначены:

- для внутреннего пользования самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации);

- банкам, инвесторам, акционерам;
- региональным органам власти;
- бизнес-партнерам (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).

4. По продолжительности решаемых задач (горизонту планирования) выделяют следующие виды бизнес-планов:

- стратегические (долгосрочные), представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени;

- тактические (среднесрочные), охватывающие более короткий период (3-5 лет), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий, больше деталей и спецификаций;

- оперативные (краткосрочные), представляющие собой систему бюджетирования деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности организации.

5. По сложности проекта различают:

- простые бизнес-проекты;
- сложные бизнес-проекты;
- очень сложные бизнес-проекты.

6. По условиям конфиденциальности различают:

- официальный бизнес-план – предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, спонсоров и дает понятие об общей цели;

• рабочий бизнес план – представляет собой повседневный рабочий документ для руководителя предприятия, команды разработчиков и консультантов. Рабочий бизнес-план должен быть особо конфиденциальным, так как обычно содержит информацию, которую не включают в официальный бизнес-план, например, капитал, направляемый в бизнес, сведения о конкурентах или маркетинговая стратегия. Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном, чтобы было легко пользоваться обоими документами и вносить в них изменения.

7. По гибкости планов различают планирование:

• директивное планирование (статическое) – сверху вниз с четко заданными показателями;

• индикативное планирование – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок.

8. По стадии развития организации различают бизнес-планы:

• для зрелой фирмы – масштабные планы;

• на начальной стадии развития фирмы – нечеткие и небольшие.

9. По стадии развития проекта на момент составления бизнес-плана различают:

• идею;

• эскизный проект;

• рабочий проект;

• опытная партия;

• действующее производство.

10. По объему различают сжатые и развернутые бизнес-планы.

11. По особенностям оформления бизнес-планы бывают с приложениями и без них.

12. По подходу к разработке бизнес-план может разрабатываться:

• наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в подготовке исходных данных;

• инициаторами проекта, а методические рекомендации получают у специалистов (банкиров, юристов, аудиторов), возможных потребителей, инвесторов.

13. По используемой программе финансового моделирования: Project Expert, Alt Invest, ТЭО-Инвест, COMFAR Expert, ИНЭК-Аналитик, расчеты на базе Excel, в том числе с использованием шаблонов финансовых моделей (например, FinModel Expert).

Например, необходимо разработать бизнес-план со следующими классификационными признаками:

1. Цель разработки: инвестиционный бизнес-план – открытие нового продовольственного магазина «Гурман».

2. Объект планирования: новый магазин.

3. Конечные потребители: банки, инвесторы, лизингодатели и сами предприниматели.

4. По горизонту планирования: тактическое планирование на три года.

5. Сложность проекта: простой.

6. По условиям конфиденциальности: официальный бизнес-план.

7. Гибкость плана: индикативное планирование.

8. Стадия развития организации: начальная стадия.

9. Стадия развития проекта на момент составления бизнес-плана: идея.

10. Объем бизнес-плана: развернутый.

11. По особенностям оформления: с приложениями.

12. По подходу к разработке: разрабатывают инициаторы проекта.

13. Используется программа финансового моделирования: собственные расчеты на базе Excel.

После оценки бизнес-плана по классификационным признакам необходимо выбрать соответствующие методы и принципы планирования.

3. Процесс бизнес-планирования

На практике существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов и риска данного бизнеса.

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

В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

1. руководителя проекта и команды – интерес, которых заключается в доли в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;

2. заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;

3. инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;

4. потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;

5. органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно многоточечной будет организация, состоящая из двух и более предприятий.

При планировании деятельности многоточечной организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года.

Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, является наиболее сложным видом бизнес-плана. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно отразиться в бизнес-планах таких организаций. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно.

Бизнес-план для непромышленных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться.

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес планирования (рис.3):

1. подготовительную стадию;
2. стадию разработки бизнес-плана;
3. стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
4. стадию реализации бизнес-плана.

Рассмотрим основные стадии процесса бизнес планирования подробнее. Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес планирования является формирование перспективной бизнес-идеи.

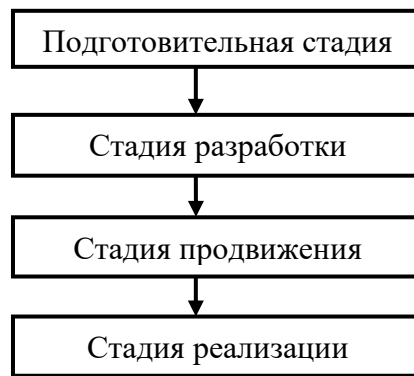


Рис.3. Основные стадии процесса бизнес планирования

Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками бизнес идей могут быть:

- отзывы потребителей;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнение работников отдела маркетинга;
- публикации федерального правительства о патентах;
- проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Бизнес-идея отражает общую схему или способ получения прибыли. Бизнес-идея рождается тогда, когда предприниматель находит или создает потребность в обществе и придумывает способы ее удовлетворения.

Бизнес-идея имеет следующие признаки:

- ✓ нацелена на извлечение коммерческой выгоды;
- ✓ направлена на удовлетворение рыночных потребностей;
- ✓ имеет хотя бы схематический план реализации.

Бизнес идея может иметь следующий характер:

1. Традиционная бизнес-идея – это способ получения прибыли на традиционных рынках с использованием общеизвестных технологий, товаров, услуг и нацеленный на удовлетворение уже существующих потребностей рынка.

2. Инновационная бизнес-идея – это новый способ получения прибыли с использованием новаций, то есть новых технологий, товаров и услуг, зачастую инициирующих создание новых рыночных потребностей и открывающих новые рынки.

Для того чтобы понять, насколько бизнес-идея осуществима и коммерчески привлекательна, необходимо провести рыночное исследование. Обычно многообещающая бизнес-идея должна быть:

- актуальной (решать какую-либо проблему потребителя, удовлетворять его потребность и т.д.);
- инновационной;
- уникальной;

- четко сфокусированной;
- прибыльной в долгосрочной перспективе.

Рентабельность и принятие идеи инвесторами зачастую зависит от того, насколько она инновационная. Быть идеей инновационной означает использовать факторы производства и бизнес ресурсы таким способом, каким их до этого мало или вообще не использовали. При этом инновационным может быть не только товар или услуга, но и бизнес-система в целом.

Также немаловажную роль играют выгоды, которые бизнес-идея предлагает потребителям. Выгода может принимать форму не только более высокого качества или сервисного обслуживания, но и уменьшения издержек. Идея, которая сфокусирована на уменьшении себестоимости, имеет более высокие шансы быть прибыльной в долгосрочной перспективе.

Успешная бизнес-идея должна соответствовать следующим трем условиям:

1. Предлагать выгоды потребителям посредством решения насущных проблем либо удовлетворения потребностей. Покупатель приобретает товар или услугу с одной-единственной целью: удовлетворить свою потребность. Таким образом, если бизнес-идея не может удовлетворить потребителя, она вряд ли будет успешной, так как каждая успешная бизнес-идея должна иметь уникальное торговое предложение;

2. Бизнес-идея должна иметь рынок. Подающая надежды бизнес-идея должна предлагать такой товар или услугу, вокруг которого либо уже существует рынок (рыночная ниша), либо сформируется по мере начала продаж и продвижения. Здесь имеется в виду тот факт, что рынок может по определенным причинам отвергнуть бизнес-идею.

3. Бизнес-идея должна иметь механизм получения ее владельцем выручки. Предприниматель должен четко понимать, за счет чего и как будет формироваться прибыль.

Чем более инновационна бизнес-идея, тем сложнее спрогнозировать ее реалистичность. Поэтому для первичной проверки реалистичности бизнес-идеи применяют технологию бизнес-планирования, которая предусматривает разработку модели будущего бизнеса и описания этой бизнес-модели в документе «Бизнес-план», детально описывающем маркетинговые, финансовые и экономические аспекты превращения бизнес-идеи (нематериального объекта) в прибыль.

Инновационные бизнес-идеи являются одновременно опасностью и возможностью для венчурных инвесторов. Реалистичность и состоятельность инновационной бизнес-идеи очень сложно спрогнозировать, поэтому в практике венчурного инвестирования очень велик процент банкротства венчурных компаний.

Бизнес-идея может использоваться для построения новой компании или нового направления деятельности в уже работающей компании. А бизнес-идея, не подкреплённая реалистичным планом реализации, является «сырым» продуктом и практически не имеет коммерческой ценности. Как правило,

продать «сырую» бизнес-идею нереально, так как никто не верит в её коммерческий успех. Бизнес-идея, подкреплённая всесторонне проработанной бизнес-моделью и качественно составленным бизнес-планом уже является первичным своеобразным «готовым продуктом», представляющим коммерческую ценность.

Также на подготовительном этапе определяют цели создания документа, его назначение, сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы и бюджет.

Подготовительный этап можно разбить на ряд шагов:

1. Определение целей написания бизнес-плана;
2. Определение источников информации;
3. Точное определение целевых читателей;
4. Установление общей структуры документа.

Стадия разработки бизнес-плана предполагает разделение бизнес-плана по разделам, их компоновку и сведение в единый взаимосвязанный документ. Данную стадию можно разбить на ряд шагов:

- сбор информации;
- непосредственное написание бизнес-плана.

Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию. Имея необходимую информацию, руководитель бизнес проекта еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта или бизнес-идеи.

Главным образом, необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить или оказывать. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему потребители это покупают. Следует помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, разрешая свои потребительские проблемы. Данная совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента:

1. характеристики самого продукта;
2. цена продукта;
3. поощрение спроса на данный продукт;
4. место его реализации.

Следует учесть то обстоятельство, что любой рынок сегментирован. Каждый сегмент предъявляет специфические требования к продукции или услугам. Если предприятие приведет свою продукцию или услуги в соответствии с этими требованиями и сделает это лучше, чем конкуренты, то оно сможет увеличить долю своего участия на рынке и, следовательно, увеличить прибыльность. Важным обстоятельством при этом будет определение покупателей: каковы их запросы, как на них выйти и довести до них свою продукцию. Без хорошего понимания запросов покупателей нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции и услуг.

Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, а можно провести собственные исследования. Источником

информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет-информация.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения бизнес-плана, которые касаются маркетинга. Они должны включать информацию о фирмах-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах и перспективах роста.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

Маркова В.Д. считает, что при сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:⁶

- производственные операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

- сырье и материалы: составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;

- оборудование: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его на прокат (арендовать) или нужно покупать;

- помещения: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.;

- накладные расходы: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод, прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Таким образом, информация об имуществе фирмы (помещения, машины, оборудование, транспортные средства) может дать представление о том потенциале, которым обладает фирма в данный момент в отношении его расширения без или с привлечением дополнительных инвестиций, а также в отношении освоения новых сегментов рынка. Важно обратить внимание на сроки амортизации имущества, его износ, оценить, когда оно будет нуждаться в замене. Необходимо постоянно следить за эффективностью оборудования, его способностью производить продукцию, технологически отвечающую уровню современных требований.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в проект, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займа и т.п.).

⁶ Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2010. - 216 с.

Просветов Г.И. выделяет три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность предприятия:⁷

1. прогноз доходов и расходов на первые 2 года;
2. прогноз денежной наличности за тот же период;
3. балансовый отчет фирмы на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов фирмы на год вперед (балансовый план).

Прогноз расходов и доходов предприятий строится на основе данных об ожидаемом объеме спроса.

Прогноз денежной наличности должен показать способность фирмы своевременно оплачивать свои счета. В нем должны быть оценены начальная денежная наличность, ожидаемые поступления и платежи с указанием объемов и сроков.

Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию фирмы на конкретный момент. Он отражает активы (то, чем предприятие владеет), пассивы (его долг) и средства, вложенные владельцем фирмы и его партнерами. Информация о балансовом отчете возможна только для действующих фирм. Вышеперечисленная информация непосредственно отражается в бизнес-плане.

Бизнес-планирование должно учитывать реальные условия инвестиционной политики, действующие в стране или регионе. Если для проекта предполагается получить заемные средства от нескольких инвесторов, то необходимо на предварительном этапе иметь информацию об условиях инвестирования. Инвесторы, в том числе и государственные, предъявляют жесткие требования к содержанию проектов, определяют продолжительность краткосрочных и долгосрочных кредитов, уровень процентной ставки за кредит, минимальные и максимальные объемы кредитной суммы.

В случае представления бизнес-плана как инвестиционной заявки на получение финансовых ресурсов из федерального бюджета необходимо учитывать требования Минэкономразвития РФ, среди которых можно выделить следующие:⁸

- государственный инвестор инвестирует только капиталовложения. Финансовые ресурсы под оборотные средства не выделяются;
- государственный инвестор, прежде всего, поддерживает научно-технические проекты, обеспечивающие развитие отечественного производителя, способствующие формированию дополнительных рабочих мест для высококвалифицированного персонала, решающие экологические проблемы регионов;
- государственная поддержка осуществляется на конкурсной основе только тех проектов, в реализацию которых фирма (предприятие) вкладывает определенную долю собственных средств.

⁷ Просветов, Г.И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. - 2-е изд., доп. - М.: Альфа-Пресс, 2011. - 255 с.

⁸ Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 816 с.

Непосредственное написание бизнес-плана рекомендуется выполнять при прямом участии будущих исполнителей проекта, как инициаторов его написания. Это необходимо для того, чтобы предприниматель имел более системное и полное представление о слабых и сильных сторонах своей организации, основных направлениях ее деятельности, реальных шансах воплотить данный бизнес-план в жизнь.

Стадия продвижения бизнес-плана предполагает организацию и проведение его презентации, переговоры с потенциальными партнерами по реализации бизнес-плана, согласование условий с партнерами и оформление договорных отношений, внесение корректив в план с учётом предложений партнеров и инвесторов, аудит бизнес-плана внешними инвесторами.

Современный бизнес уже невозможно представить без глобальной сети Интернет, который сделал электронную коммерцию доступной для предприятий любого масштаба и позволил им расширить рамки деятельности, а именно привлекать заказчиков и поставщиков. Электронная коммерция осуществляется при помощи электронных средств коммуникаций между партнерами по бизнесу и включает множество видов деятельности:

- Интернет-торговля;
- Интернет-маркетинг, в том числе реклама своего Интернет-ресурса в других маркетинговых каналах;
- Логистика: снабжение, транспорт и техника перевозок;
- Финансирование и страхование;
- Обслуживание, сервис и поддержка продукта;
- Администрирование бизнеса: таможня, юридическая поддержка, разрешение спорных моментов и т. д.;
- Бухгалтерский учет и налогообложение и др.

Цель презентации бизнес-плана состоит в том, чтобы заинтересовать и привлечь потенциальных инвесторов, партнеров, спонсоров, поставщиков и покупателей, которые будут способствовать развитию бизнеса.

Существуют правила, которые необходимо выполнять при подготовке и проведении презентации бизнес-плана:

1. Ознакомить до начала переговоров потенциальных инвесторов и партнеров с аннотацией и официальным бизнес-планом, что позволит повысить эффективность проведения презентации;
2. Подготовить наглядный материал: образцы продукции, слайд-шоу, выполненный в программе MS PowerPoint (или аналогичной), где можно представить фотографии, диаграммы, графики, таблицы и т.д.;
3. Презентацию целесообразно проводить руководителю предприятия с привлечением специалистов;
4. Выступление должно быть в форме диалога не более 20 минут;
5. Легче воспринимать и дольше сохранять в памяти информацию, которая разнообразна и необычна, а самое главное понятна;
6. Следует употреблять только утвердительные выражения, избегая неопределенных и отрицательных высказываний;

7. Фиксировать основные положения, идеи в начале и в конце выступления, что позволит лучше запомнить.

Для повышения эффективности презентации следует высылать заранее копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров.

После презентации начинаются переговоры с потенциальными инвесторами и партнерами, в ходе которых происходит согласование условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план.

Далее фирма организует и проводит тендеры по привлечению инвестиций. Главная цель проведения тендеров – найти «дешевые» источники инвестиций, например приобретение оборудования по самой низкой цене.

Стадия реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Планирование реализации бизнес проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

- 1) определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;
- 2) определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
- 3) подготовку графика реализации задач;
- 4) определение ресурсов для решения задач;
- 5) подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;
- 6) документирование всех данных реализации бизнес проекта.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана:

1. финансовое планирование;
2. организационное оформление;
3. приобретение и передачу технологий;
4. подготовку заявочных документов;
5. представление предложений;
6. переговоры и заключение контрактов;
7. приобретение земли;
8. строительные работы;
9. установку оборудования;
10. закупку материалов и сырья;
11. предпроизводственный маркетинг;
12. обучение и назначение на должность;
13. запуск и начало производства;
14. поддержание и развитие производства.

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства требует формировать бизнес-планы в соответствии с рекомендациями международных стандартов ЮНИДО (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию, является специализированным учреждением в системе ООН).⁹ При подготовке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. Бизнес-план должен быть структурирован и разделен на главы (разделы).

2. Бизнес-план должен быть убедительным и кратким. Излагать следует самое главное по каждому разделу плана.

3. Предоставлять бизнес-план необходимо в доступной для понимания форме. План должен быть понятен широкому кругу людей, заинтересованное лицо должно получить четкое представление о существе дела и степени своего участия.

4. Следует не перегружать бизнес-план техническими подробностями и статистическими данными. Для наглядного восприятия информации лучше использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики, а объемную и доказательную информацию следует поместить в приложения.

5. Бизнес-план должен иметь объективную оценку. Необходимо ознакомить с ним весь коллектив и главных специалистов, которые непосредственно участвуют в разработке и выполнении бизнес-плана, чтобы избежать ошибок и недочетов.

6. Для формирования бизнес-плана необходимо использовать достоверные источники. При этом следует заметить, что значительную часть информации, требуемой для составления бизнес-плана, можно найти в открытых и общедоступных источниках:

- интернет, различная литература, деловая пресса и СМИ;
- маркетинговые и/или другие исследования;
- информация по исследуемой организации;
- статистические справочники и сборники, базы данных по промышленным ассоциациям, международным организациям. Часто крупные банки и университеты собирают данные о состоянии региональной экономики и об отдельных отраслях;
- производители оборудования, поставщики сырья и материалов, которые могут сообщить о действиях ваших конкурентов, а независимые торговые представители – о товарах, пользующихся спросом;
- конкуренты, так как в ситуации, когда рынок насыщен, они могут согласиться открыто и напрямую обсудить общие вопросы.
- опыт схожего предприятия, находящегося в другом регионе. Оно не будет видеть в вас конкурента, следовательно, может быть произведен обмен информацией.

⁹ Организация объединенных наций по промышленному развитию [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.unido.ru/>

7. В приложении к бизнес-плану необходимо представить список основных участников бизнес проекта (бухгалтеров, юрисконсультов, банкиров, аудиторов, поставщиков и покупателей) и их контактную информацию, чтобы была возможность уточнить или подтвердить исходные данные.

ПРАКТИКУМ

Контрольные вопросы

1. Почему планирование бизнеса в современных условиях хозяйствования является важнейшим фактором развития фирмы?
2. Дайте определение бизнес-планированию.
3. Дайте определение бизнес-плану. Почему современным руководителям необходимо владеть практикой бизнес-планирования?
4. Раскройте содержание принципов бизнес-планирования.
5. Раскройте содержание основной цели разработки бизнес-плана. Какие еще существуют цели составления бизнес-плана?
6. Какие функции и задачи выполняет бизнес-план?
7. Приведите классификацию бизнес-планов. Какие критерии лежат в основе классификации бизнес-планов?
8. Какие существуют подходы к разработке бизнес-планов?
9. Чьи интересы необходимо учитывать в процессе разработки бизнес-плана?
10. Как и через что проявляются интересы заинтересованных сторон в бизнес-плане?
11. Раскройте особенности разработки бизнес планов для различных организаций. Как данные особенности проявляются для одноточечной, многоточечной организации и для инвестиционного проекта?
12. Раскройте содержание основных стадий бизнес-планирования.
13. Что такое бизнес-идея? Какое место она занимает в бизнес-планировании?
14. Какой характер имеет бизнес-идея и каким условиям она должна соответствовать?
15. Какие существуют источники информации необходимой для разработки бизнес-плана?
16. Раскройте содержание основных рекомендаций составления бизнес-планов в соответствии с международными стандартами ЮНИДО.

Задания и практические ситуации

1. Какие типы бизнес-планов могут помочь предприятию принять обоснованные управленческие решения при решении следующих задач:
 - продать часть своего бизнеса для привлечения дополнительного финансирования;
 - реализовать проект, связанный с разработкой и выводом на рынок нового продукта;

- сформулировать цели своей деятельности и определить пути их достижения на предстоящий плановый период;
- предложить себя крупной компании, производящей продукт известной марки, в качестве дилера.

2. В таблице заполните квалификационные признаки для следующих бизнес-планов: открытие продуктового магазина, инвестиционный проект, инновационный проект, производство безалкогольных напитков, открытие салона красоты, открытие кафе (ресторана). **Какие методы и принципы планирования будут применяться для данных бизнес-планов?**

Квалификационные признаки бизнес-плана (наименование)

Квалификационный признак	Содержание
Цель разработки	
Объект планирования	
Конечные потребители	
Горизонт планирования	
Сложность проекта	
Условия конфиденциальности	
Гибкость плана	
Стадия развития организации	
Стадия развития проекта на момент составления бизнес-плана	
Объем бизнес-плана	
По особенностям оформления	
Подход к разработке	
программа финансового моделирования	

3. Вы являетесь инвестором, сформулируйте требования, которые вы будете предъявлять:

- к разработчикам и инициаторам бизнес-проекта;
- к руководителю бизнес проекта;
- к бизнес-идее проекта;
- к финансовым и производственным показателям проекта.

4. Придумайте бизнес-идею, которая бы реализовывала социальные цели проекта и повысила бы статус предпринимателя.

5. В таблице представлены условия для следующих бизнес-идей: фотоуслуги, открытие спортивного магазина, открытие магазина по продаже элитного алкоголя, открытие клуба «Диамант», создание торговой интернет-площадки. **В таблице необходимо отметить соответствие бизнес-идеи данным условиям и обосновать. К каким критериям бизнес-планов относятся данные бизнес-идеи?**

Условия бизнес-идеи (наименование)

Условия бизнес-идеи	Соответствие
Выгоды потребителей	
Рынок (сегмент и/или ниша)	
Механизм получения выручки	
Инновационность	
Актуальность	
Четкость формулирования	
Прибыльность в долгосрочной перспективе	
Осуществимость	
Характер	
Источник	
Наличие бизнес-модели	

6. Инициаторы бизнес-проекта собираются производить резервуарные металлоконструкции. Предоставьте производственную информацию по следующим направлениям:

- производственные операции;
- сырье и материалы;
- оборудование;
- производственные помещения.

7. Известно, что руководитель среднего уровня управления (начальник подразделения, цеха) получает до 40% информации о деятельности фирмы, руководитель низшего звена до 20% всей информации. **Разработайте план по сбору и обработке данных для бизнес-планирования в полный объем.**

ТЕМА 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

1. Общая структура бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватывать все аспекты деятельности организации. Внешне бизнес-планы отличаются друг от друга, хотя состав их разделов по существу остается практически неизменным. Универсальной структуры бизнес-плана не существует, его разделы могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта, конкретных целей и задач (табл. 3).

Таблица 3. Структура бизнес-планов¹⁰

Разделы бизнес-плана		Структура бизнес-планов					
		Инвестиционные	Стратегические	Планирование деятельности		Финансового оздоровления	Бюджетирования
				Фирмы	Цеха		
1	Резюме	+	+			+	
2	Описание предприятия и его окружения	+	+			+	
3	Описание продукта	+	+			+	
4	Анализ рынка, маркетинг, продажи	+	+	+		+	+
5	Организационный план	+	+	+	+	+	+
6	План производства	+	+	+	+	+	+
7	Финансовый план	+	+	+	+	+	+
8	Экономическая и финансовая оценка эффективности	+	+	+	+	+	+
9	Анализ рисков, их минимизация	+	+	+		+	
10	Календарный план реализации инвестиционного проекта	+					
11	Приложение	+	+			+	

Обычно объем бизнес-плана составляет – 20-50 страниц (без приложений). Если решаемые задачи масштабны, то число разделов бизнес-плана может достигать 16-18, а объем доходить до 80 страниц.

¹⁰ Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Очень важно дать проекту емкое название, превратив его в логотип организации, который будет работать в рекламных целях на товаре, упаковке, вывеске и пр.

Если бизнес-план содержит инновационные или другие идеи, которые необходимо скрыть от конкурентов, то лучше всего составить меморандум конфиденциальности.

Следующая страница – **содержание**, которое отражает структуру бизнес-плана. Это номенклатура разделов или параграфов. Содержание должно быть четко пронумеровано арабскими цифрами.

Далее следует бизнес-предложение, или **аннотация**, объем которой не должен превышать одной страницы. Аннотация должна быть такой, чтобы за несколько минут заинтересовать в перспективности предложенного бизнеса.

Бизнес предложение может использоваться отдельно от бизнес-плана, например, для установления внешних контактов: для рассылки письменных обращений к потенциальным инвесторам, партнерам, с которыми необходимо установить связи на поставку материальных ресурсов, оборудования; в рекламных целях – приглашение на презентацию продукта и т.д. Бизнес-предложение можно частично изменять, это зависит от целей его написания.

Затем раскрываются разделы бизнес-плана, краткое содержание и задачи экономического анализа которых представлены в табл.4.

Таблица 4. Основные разделы бизнес-плана и задачи экономического анализа¹¹

№	Раздел	Содержание раздела	Задачи экономического анализа
1	Титульный лист	Название и адрес фирмы. Имена и адреса учредителей. Стоимость и срок реализации проекта.	
2	Резюме	Сущность и эффективность реализации предлагаемого проекта. Срок окупаемости и финансовые результаты реализации плана. Форма и условия участия инвестора, гарантия возврата инвестиций.	Комплексная оценка эффективности проекта, определение его выгодности и рискованности с учетом влияния на платежеспособность организации.
3	Анализ положения дел в отрасли и характеристика организации	Оценка положения дел в отрасли и ситуации на рынках сбыта. Прогноз конъюнктуры рынка.	Анализ современной экономической ситуации в отрасли и тенденций изменений на рынке.

¹¹ Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

		Значимость данного проекта для экономического развития региона. Перечень основных конкурентов. Общая концепция предполагаемого бизнеса.	Анализ потенциальных потребителей и рыночной конъюнктуры. Выбор стратегических партнеров на основе анализа их платежеспособности и деловой репутации.
4	Характеристика товаров (услуг)	Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличия от товаров-конкурентов, степень защищенности патентами. Жизненный цикл продукта.	Оценка потребительских свойств товара. Сравнительный анализ товаров-конкурентов по ценовым и неценовым показателям. Анализ уровня организации сервисного обслуживания.
5	Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)	Емкость рынка и степень насыщенности сбыта. Потенциал роста рынка сбыта и среднесрочная концепция ее расширения. Механизмы продвижения продукции на целевые рынки. Характеристика ценообразования. Реклама и стратегия в области качества и дизайна товаров.	Факторный анализ состояния рынков сбыта. Обоснование рыночной ниши. Прогноз продаж. Обоснование ценовой политики с учетом требований к качеству и анализа формирования себестоимости. Анализ методов реализации и их эффективность.
6	Логистика производства	Поставщики сырья, обеспеченность складскими мощностями для хранения сырья и готовой продукции.	Анализ грузооборота в месяц. Обоснование эффективности видов доставки сырья и готовой продукции потребителям. Определение уровня оснащенности организации
7	Производственный план	Описание производственного процесса с перечнем базовых технологических операций. Планирование и сметная стоимость работ. План капитальных вложений. Стратегия материально-технического обеспечения программы производственной деятельности. Характеристика экологических последствий.	Обоснование выбора производственного процесса. Анализ обеспеченности ресурсами. Факторный анализ использования основных средств, трудовых и материальных ресурсов. Анализ фонда заработной платы. Обоснование ассортиментной программы. Анализ обеспеченности экологической и

			технической безопасности.
8	Организационный план	Организационная структура управления. План-график основных мероприятий развития бизнеса.	Анализ структуры управления и организации производства. Обоснование распределения функциональных обязанностей между работниками предприятия. Разработка обоснованных первоочередных мер по развитию бизнеса.
9	Финансовый план	Текущее финансовое состояние организации. Бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет налоговых платежей. Предполагаемый объем инвестирования с указанием источников финансирования проекта.	Анализ платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности фирмы. Разработка бюджетов предприятия. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ средств по источникам финансирования. Выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения.
10	Оценка эффективности проекта и рисков его реализации	Расчет абсолютных экономических показателей деятельности организации. Расчет чистой приведенной стоимости, внутренней нормы рентабельности, срока окупаемости проекта. Определение точки безубыточности производства. Основные риски проекта (технологический, организационный и управленческий, финансовый, экономический, экологический, риск материально-технического обеспечения).	Оценка и разработка программы безубыточного производства. Определение возникновения возможных рисков. Меры по минимизации различных видов рисков. Анализ рисков статическими, экспертными и комбинированными методами. Оценка эффективности страховой деятельности.

Таким образом, структура стандартного бизнес-плана выглядит следующим образом:

1. титульный лист;
2. аннотация;
3. меморандум о конфиденциальности;
4. оглавление.

А основные разделы бизнес-плана можно представить так:

1. резюме;
2. история бизнеса организации (описание отрасли);
3. характеристика объекта бизнеса организации;
4. анализ бизнес-среды организации;
5. план маркетинга;
6. производственный план;
7. организационный план;
8. финансовый план;
9. оценка и страхование риска;
10. приложения.

Сразу же оговоримся, что данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер и не претендует на роль образца. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

2. Титульный лист и резюме бизнес-плана

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают (см. приложение 1):

1. наименование проекта;
2. место подготовки плана;
3. авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
4. имена и адреса учредителей;
5. назначение бизнес-плана и его пользователей.

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности. Он составляется с целью предупреждения всех лиц, о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект (см. приложение 2).

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

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

Бизнес-план может содержать аннотацию, в которой дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5-2 страницы). Аннотация может быть оформлена в следующей последовательности (см. приложение 3):

1. Предприятие.
2. Адрес.
3. Телефон, факс.
4. Руководитель предприятия.
5. Суть предлагаемого проекта и место реализации.
6. Результат реализации проекта.
7. Необходимые финансовые ресурсы.
8. Срок окупаемости проекта.
9. Ожидаемая среднегодовая прибыль.
10. Предполагаемая форма и условия участия инвестора.
11. Возможные гарантии по возврату инвестиций.

Во введении указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

Резюме (концепция бизнеса) это краткое изложение основных положений предполагаемого плана, то есть информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба всего проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом начинается с резюме и если оно не заинтересует потенциального инвестора, то остальные разделы бизнес-плана не будут рассматриваться. Резюме отличается от аннотации более подробным содержанием, являясь предельно сокращенной версией бизнес-плана с минимальным количеством необходимых данных, не превышающих двух-трех страниц текста.

Резюме пишется в конце работы, когда остальные разделы завершены и достигнута полная ясность по всем аспектам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых главных вопроса: какой будет результат от реализации бизнес проекта, и какой риск потери денег. В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

1. идеи, цели и суть проекта;
2. сведения о фирме и команде управления;
3. показатели проекта (потребность в капитале, результаты, эффект);

4. особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
5. стратегию и тактику достижения поставленных целей;
6. квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
7. прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);
8. планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;
9. ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
10. основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

3. Анализ отрасли (история бизнеса организации)

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу.

Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В данном разделе нужно дать ответ на вопрос потенциального читателя бизнес-плана: С чем я буду иметь дело? Что за предприятие? Здесь необходимо представить более полную характеристику для существующих предприятий в сокращенном варианте (табл. 5).

Таблица 5. Основные данные предприятия

Основные данные предприятия	Предприятие	
	Существующие	Новые
Название, полное и сокращенное, дата создания, место регистрации, номер регистрационного удостоверения		
Наличие филиалов, представительств		
Принадлежность предприятия к различным объединениям		
Юридический и почтовый адреса, сайт, электронный адрес		
Местоположение (карта), транспортные магистрали		
Банковские реквизиты (рублевые и валютные счета, депозиты)		
Тип бизнеса, основные виды деятельности		
Характеристика отрасли, роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли		
История развития, основные этапы, основные достижения и неудачи		
Организационно-правовая форма		
Размер уставного капитала		

Форма и структура собственности, учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале		
Руководство (ФИО, должности, квалификация, краткая характеристика)		
Персонал, структура численности, средняя заработная плата по каждой категории работников		
Продукт и описание бизнес-процессов		
Уровень технологии и производственные мощности		
Краткие финансовые показатели за последнее время (активы, выручка, прибыль)		
Основные средства (недвижимые и движимые)		
Нематериальные активы, лицензии, сертификаты и т.д.		
Оборотные средства и поставщики (расположение)		
Рынки сбыта (расположение, характеристики)		
Оценка залоговых средств		
Инфраструктура предприятия, наличие господдержки		
SWOT-анализ		

В данном разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. В зависимости от вида деятельности предприятия требования к его местонахождению могут быть различными. Например, для многих предприятий обрабатывающей промышленности на первом месте может стоять близость транспортных магистралей. Для энергоемких производств – соседство электростанции, для наукоемких – возможность укомплектования научными кадрами. Поэтому анализ местонахождения должен учитывать:

- наличие трудовых ресурсов;
- местные стандарты уровня жизни и связанный с ними возможный уровень заработной платы;
- близость к клиентам и/или поставщикам;
- возможные транспортные расходы;
- доступность и развитость энергетических ресурсов, промышленной и социальной инфраструктуры;
- уровень арендной платы;
- местные налоги, законы и т. Д.

При поиске и выборе месторасположения бизнеса необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каковы причины выбора места для размещения бизнеса?
2. Каковы его окрестности?
3. Каковы ограничения на деятельность в этом районе?
4. Какие предприятия работают рядом и будут ли они конкурентами?
5. Почему отдается предпочтение этому месту?
6. Какие есть другие варианты?
7. Какова стоимость аренды или покупки?

8. Собирается ли бизнес оставаться на этом месте постоянно? Если нет, то когда планируется переехать?

9. Находится ли здание, где размещается или собирается разместиться бизнес, в собственности или в аренде?

10. Каковы условия аренды, налоги, условия продления аренды и возможный рост арендной платы?

11. Существует ли план помещения, в котором разместиться бизнес?

Например, при размещении торгового предприятия в баллах оцениваются следующие аспекты:

1. покупательская активность в этом районе;
2. удобство подъезда;
3. оживленность движения транспортных средств;
4. оживленность движения пешеходов;
5. наличие мест парковки;
6. сообщение с общественным транспортом;
7. расположение улицы;
8. ближайшие конкуренты;
9. место для витрины;
10. удобство входа и выхода;
11. доступ с тыльной стороны здания для доставки грузов;
12. необходимые коммунальные услуги;
13. состояние здания;
14. необходимость изменения соглашения об аренде;
15. стоимость аренды;
16. срок аренды;
17. период, по истечении которого помещение может быть освобождено;
18. ограничения на деятельность в районе;
19. предыстория района.

При образовании нового предприятия вопрос местонахождения предприятия должен иметь более детальную проработку. Следует объяснить, почему выбрано данное место и как влияют все перечисленные факторы месторасположения фирмы на выручку, себестоимость, прибыль, приводя при этом ссылки на конкретные варианты расчета в приложениях бизнес-плана. Если месторасположение является важным с точки зрения плана маркетинга, следует более подробно изложить это в маркетинговом разделе.

В данном разделе бизнес-плана рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли. При этом указывается специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденции роста отраслевого рынка, приводится динамика отраслевых изменений.

При описании в бизнес-плане факторов, влияющих на деятельность предприятий, речь идет о факторах и условиях, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность, а именно:

- экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения и т.д.);
- политические (нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);
- демографические (рождаемость, старение населения, миграция);
- природные (наличие природных ресурсов, сырья, материалов);
- научно-технические;
- культурные.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ. SWOT-анализ предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии предприятия (табл.6).

SWOT – это аббревиатура следующих английских слов:

- ❖ **Strengths** (силы),
- ❖ **Weaknesses** (слабости),
- ❖ **Opportunities** (благоприятные возможности),
- ❖ **Threats** (угрозы).

Внутренняя обстановка на предприятии отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя в **O** и **T**.

Предприятие может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную позицию, в которой она находится. После того, как конкретный список составлен, наступает этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT-анализа, имеющая следующий вид (рис.4).

В каждом поле матрицы вырабатывается своя стратегия в зависимости от соотношения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Вырабатывая стратегию, предприятиям следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Например, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Таблица 6. Примеры основных факторов в SWOT- анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабые стороны (W)
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный лидер рынка	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции по сравнению с конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технологии и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря гибкости управления
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж товаров-субститутов, изменение вкусов и потребностей потребителей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены

	1	2	3	...	1	2	3	...
Сильные стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Силы и возможности» Фирма использует свои сильные стороны для реализации появившихся на рынке возможностей				Поле «Сила и угроза» Предприятие для устранения угроз использует свои сильные стороны			
Слабые стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Слабость и возможности» Предприятие использует благоприятные возможности и минимизирует свои слабости				Поле «Слабость и угрозы» Фирма стремится минимизировать свои слабости и угрозы внешней среды			

Рис.4. Матрица SWOT- анализа

Таким образом, SWOT-анализ служит эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней и внутренней среде. SWOT-анализ прогнозирует и предусматривает:

- анализ сильных сторон предприятия и разработку мероприятий по их укреплению;
- анализ слабых сторон предприятия, разработку мероприятий по «нейтрализации» угроз, компенсационных мер по предотвращению убытков;
- анализ стратегических и тактических возможностей предприятия.

Заканчивается данный раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса. Совмещение потенциальных возможностей предприятия и условий внешней среды ввиду необходимости реализации проекта, осуществляемое в процессе SWOT-анализа, позволяет уточнить цели и задачи предприятия. Главная цель деятельности предприятия в конкретном промежутке времени не может быть определена отдельно от общей стратегии развития фирмы.

4. Характеристика объекта (продукта, услуги) бизнеса организации

В данном разделе представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

- 1) потребности, удовлетворяемые товаром;
- 2) показатели качества;
- 3) экономические показатели;
- 4) внешнее оформление;
- 5) сравнение с другими аналогичными товарами;
- 6) патентная защищенность;
- 7) показатели экспорта и его возможности;
- 8) основные направления совершенствования продукции;
- 9) возможные ключевые факторы успеха.

Основное назначение товара – это удовлетворение потребности потребителей. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей и факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара можно отнести:

- ценность товара;
- возможность приобретения товара;
- цена и качество товара;
- экологичность товара;
- имидж и марка;
- форма и упаковка товара;
- срок службы др.

С потребительскими свойствами продукта связаны показатели его качества. Управление качеством может осуществляться через его формирование, стимулирование и сохранение. Следовательно, факторы, обеспечивающие качество товаров, можно подразделить на три группы:

1. Факторы, влияющие на формирование качества товара:

- изучение рынка товаров;
- разработка требований к товарам;
- качество исходного сырья и материалов;
- качество конструирования и проектирования;
- качество изготовления (переработки);
- контроль готовой продукции.

2. Факторы, стимулирующие качество товара:

- социальная и экономическая целесообразность и эффективность производства;
- особенности управления и ценообразования;
- материальная заинтересованность работников;
- санкции за производство некачественной продукции и пр.

3. Факторы, способствующие сохранению качества товаров:

- упаковка и маркировка;
- условия транспортирования;
- условия хранения;
- условия реализации и использования товаров;
- техническая помощь в обслуживании;
- особенности утилизации после использования;
- долговечность;
- надежность;
- простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д.

Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане, также указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

В данном разделе формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели и товарные знаки. Указывается наличие лицензий и ноу-хау и возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

1. товар, не имеющий аналогов на рынке;
2. товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;
3. товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;
4. товар рыночной новизны, то есть новый только для данного рынка;
5. старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Новый товар это продукт, обладающий новыми свойствами и характеристиками для предприятия или для рынка в целом. Согласно

классификации консалтинговой фирмы Booz, Allen&Hamilton (1982 г.) новые товары можно разделить на 6 категорий:

1. Товары мировой новизны – товары, которые являются подлинными новинками, являются новыми не только для компании, но и для мирового рынка и создают целые новые рынки и категории товаров. Например, Apple впервые выпустили планшеты iPad, создав новую категорию продуктов и новый рынок;

2. Новая товарная линия – товарная категория или группа товаров, которая является новой только для предприятия. На рынке существуют подобные предложения товаров от других производителей. Например, компания, выпускающая холодильники решила выпускать также кулеры для охлаждения воды;

3. Расширение товарной линии – новые товары или услуги, которые дополняют товарную линию компании. Например, новые виды и вкусы, новые объемы упаковок, существующие товары с дополнительными свойствами;

4. Усовершенствование или обновление существующих товаров – новые продукты, которые выпускаются взамен существующих товаров и обладают более лучшими характеристиками, качеством, а также могут являться новым технологическим усовершенствованием. Например, изменение линии одежды в связи со сменой сезона; выпуск новой более мощной модели автомобиля взамен существующей с новым корпусом и дополнительными технологическими нововведениями;

5. Репозиционирование товара. Товары с измененным позиционированием – существующие товары, которые прошли изменения, модификации для захвата нового целевого рынка и новых сегментов. Например, компания принимает решение продавать существующую линейку продуктов более молодой целевой аудитории в связи с высокими перспективами рынка. Для этого она снимает старую линейку шампуней и выводит новые шампуни с молодежным дизайном, с более модным запахом с новыми свойствами;

6. Более дешевый товар – модификация существующих товаров, обеспечивающих тот же уровень свойств, но обладающих более низкими издержками производства. Например, в связи с развитием технологии появилась возможность делать посуду из более тонкого небьющегося, а также более дешевого стекла. Компания снимает текущую линейку посуды и выпускает взамен нее новую с лучшими свойствами, позволяющую также получить больше прибыли с единицы продукции.

В данном разделе необходимо ответить на вопрос: «Почему будут покупать продукт предприятия?» Для ответа на него необходимо дать характеристику предлагаемого продукта, показать его полезность потребителю. В качестве характеристик продукта указывают:

- функциональное назначение продукта и примеры его использования;
- технологичность и универсальность продукта;

➤ соответствие продукта принятым стандартам и требованиям к контролю его качества (надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, прочие достоинства);

➤ требования к гарантийному, пост гарантийному обслуживанию и поддержке потребителей;

➤ стадия разработанности продукта в текущее время и возможности дальнейшего его развития (доработки).

Также в данном разделе целесообразно раскрыть:

➤ требования по лицензированию и сертификации производства;

➤ особенности патентно-лицензионной защиты продукта;

➤ себестоимость единицы продукта в зависимости от объемов и способа производства (наличие эффекта от масштаба производства);

➤ возможные технологии (способы) производства продукта;

➤ результат последних исследований в области разработки и совершенствования продукта;

➤ анализ продукции конкурентов, конкурентные преимущества и недостатки продукта.

Таким образом, можно составить список сильных и слабых сторон продукта и его проанализировать (табл. 7).

В данный раздел рекомендуется включить наглядное изображение товара (рисунки или фотографии) для улучшения его восприятия потенциальным инвестором. Также целесообразно определить круг потенциальных покупателей, и описать каким образом предприятие планирует их завоевывать. При наличии соответствующих данных, в ряде случаев имеет смысл привести перечень потенциальных потребителей уже проявивших заинтересованность в продукции.

Таблица 7. Анализ сильных и слабых сторон товара¹²

Сильные стороны товара		Слабые стороны товара	
Преимущества товара	Причины преимущества	Недостатки товара	Методы их преодоления
1. высокое качество	1. уникальное оборудование	1. высокая цена	1. снижение цены за счет роста объемов продаж
2. большой срок службы	2. качественные сырье и материалы	2. сложность ремонта	2. Создание собственных сервис-центров

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар и доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

¹² Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

5. Анализ бизнес среды (рынка) организации

Данный раздел, как правило, посвящается исследованию, анализу рынка и конкуренции на нем. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке: качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

Таким образом, исследование и анализ рынка сбыта является одним из важнейших этапов подготовки бизнес-плана, который должен дать ответы на вопросы о том, кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих бизнес проектов. К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров. Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров. От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

Для российских предпринимателей составление данного раздела бизнес-плана крайне затруднено, так как очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка. Зарубежные предприниматели могут получить требуемые данные в местных торговых палатах, а также в своих отраслевых и торговых ассоциациях.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке является достаточно сложным процессом, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны. Опыт показывает, что неудача большинства бизнес проектов связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его стоимости.

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару или услуге, при этом в процессе бизнес планирования можно опираться на следующие подходы к классификации рынков:

1. по сфере общественного производства:

- рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);
- рынок товаров нематериального производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг).

2. по характеру конечного использования:

- рынок товаров производственного назначения;
- рынок товаров потребительского назначения.

3. по сроку использования:

- рынок товаров долговременного пользования;
- рынок товаров краткосрочного пользования;
- рынок товаров одноразового пользования.

4. по территориальному охвату:

- мировой;
- внутренний;
- региональный.

5. по соотношению продавцов и покупателей:

➤ рынок свободной конкуренции. Состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного продукта на высокоорганизованном рынке. При этом ни одно отдельно взятое предприятие практически не может оказать влияние на уровень текущих рыночных цен товара;

➤ рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие последнего объясняется способностью продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Наличие большого числа конкурентов ограничивает контроль каждого из них над ценой;

➤ олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;

➤ рынок чистой монополии. Один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям. Монополия на стороне спроса называется монополией. Если одному продавцу противостоит один покупатель, рыночная структура называется двусторонней монополией.

6. по объему реализации:

- основной рынок, где реализуется основная часть товаров;
- дополнительный (вспомогательный) рынок, на который фирма выходит с небольшой частью товара;
- выборочный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых товаров, проведения пробных продаж.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), то есть происходит разбивка потребителей по мотивации и иным признакам.

Смысл сегментации заключается не только в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в

будущем) предъявляет различные требования к данному товару. Работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Единого метода сегментирования рынка нет, и поэтому оно может проводиться на основе разных признаков или их сочетания. Признак сегментации является показателем способа выделения данного сегмента на рынке.

В настоящее время используются следующие признаки сегментации:

1. социально-демографические признаки: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. п.;

2. экономические параметры: душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т. п.;

3. географические признаки: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.;

4. поведенческие особенности покупателей: поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т. д.;

5. социально-психологические признаки: стиль жизни, личные качества;

6. потребительские признаки: цена, качество, экономичность, марка и т. д.

Итак, с помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес планирования:

✓ наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, изменение товара под предпочтения покупателя;

✓ повышение конкурентоспособности, как товара, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;

✓ уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;

✓ ориентация работы фирмы на конкретного потребителя.

Далее в этом разделе необходимо определить конъюнктуру, емкость рынка и целевой рынок.

Конъюнктура рынка – это обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение товаров и услуг. Спрос как платежеспособная потребность изучается на различных уровнях:

1. на конкретные виды товара;

2. на товары данной фирмы;

3. на товары данной отрасли;

4. всего внутреннего рынка;

5. в региональном разрезе.

Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы: демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические и т. п.

Взаимосвязь между спросом на товар и определяющими его факторами отражена общей функцией спроса и может быть представлена в виде:

$$C_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, I, W, T_x, F, S, q),$$

где C_x – объем спроса на товар x в единицу времени;

P_x – цена товара;

P_y, \dots, P_z – цены товаров-заменителей и взаимодополняющих товаров;

I – доход покупателя;

W – уровень благосостояния, т. е. покупательная способность потребителя;

T_x – потребность покупателя в товаре;

F – мнение потребителя относительно перспектив его благосостояния;

S – сезонность потребности, удовлетворяемой данным товаром;

q – количество покупателей.

Объем спроса – это то количество товара, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени. При изменениях хотя бы одного из перечисленных факторов изменится и объем спроса на данный товар.

Спрос на товар фирмы выступает как определенная доля в общем рыночном спросе, и он имеет также функциональную природу. Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю товаров фирмы в общем объеме продаж на данном рынке.

Наличие спроса является основанием для производства товара, но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Поэтому необходимо определить текущий и перспективный спрос. **Величину текущего спроса** можно оценить посредством определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов с учетом действия различных факторов и предполагаемых маркетинговых усилий. Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене. На практике цена конечного продукта бывает постоянной очень редко, поэтому в бизнес-плане прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с ценовыми изменениями в товаре.

Эластичность спроса по цене есть отношение вариации в объеме спроса к вариации цен. Она рассчитывается следующим образом:

$$E_p^D = \frac{Q_1^D - Q_0^D}{Q_1^D + Q_0^D} \frac{P_1 + P_0}{P_1 - P_0}$$

где E – эластичность по цене;

Q_1 – новый спрос;

Q_0 – существующий спрос при текущей цене;

P_1 — новая цена;

P_0 — текущая цена.

Ценовая эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Она определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество товаров, которые они приобретают.

В зависимости от значения коэффициента ценовой эластичности различают:

- $E_p < 1$ – неэластичный спрос (превышает изменение цен);
- $E_p = 1$ – спрос единичной эластичности (равен изменению цен);
- $E_p > 1$ – эластичный спрос (меньше изменения цен).

В бизнес-плане можно построить математическую зависимость возможного объема спроса от уровня цен, но можно обойтись графической формой выражения этой зависимости.

Точная оценка формы кривой эластичного спроса является довольно сложным и дорогостоящим процессом, требующим привлечения специалистов. Можно попытаться определить вид этой кривой приближенно на основе экспертных оценок опытных специалистов и экспертов. Эксперты, опираясь на свой опыт и знания, должны указать, сколько товаров примерно можно будет продать при том или ином уровне цен, а также – при каком уровне цен может начаться затоваривание и покупатели вообще не станут покупать этот товар. Экспертная оценка эластичности спроса по цене покажет ту максимальную цену, по которой товар может быть принят рынком при определенном объеме продаж.

Итак, знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

Наиболее часто для сбора и анализа информации применяются следующие методы:

1. наблюдение;
2. опрос;
3. эксперимент;
4. моделирование.

Эффективным методом является **наблюдение**, основанное на систематическом сборе информации о состоянии товарных рынков в сочетании с ретроспективным анализом и прогнозом следующих показателей:

- емкости рынка;
- количества поставщиков однотипной продукции;

- объемов сбыта в натуральном и стоимостном выражении;
- развития сбыта определенных групп товаров;
- скорости сбыта;
- запасов продукции в каналах сбыта и др.

Опрос представляет собой устное или письменное обращение специалиста, проводящего анализ, к работникам предприятия, потребителям или клиентам с вопросами, содержание которых представляет предмет исследования. С помощью опроса можно выявить систему предпочтений при выборе товаров потребителями, причину возврата товара или отказа от покупки. Он может проводиться в форме анкетирования или интервьюирования.

Эксперимент представляет собой исследование влияния одного фактора на другой в реальной обстановке. Он обеспечивает при анализе рынка возможность отдельного наблюдения за влиянием различных факторов, реалистичность условий и контроль за посторонними факторами. С помощью эксперимента можно выявить причинно-следственные связи при изменении в контролируемых условиях одного или нескольких факторов, например, увеличение объема продаж при снижении цены.

При анализе рынка наиболее часто используется **экономико-математическое моделирование**, которое позволяет создать такие аналоги изучаемых объектов, в которых отражены все важнейшие их свойства и опущены второстепенные, несущественные с точки зрения эксперимента свойства.

После определения величины текущего спроса необходимо установить степень его удовлетворения. С этой целью определяется емкость рынка, так как именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. **Емкость рынка** – это объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде:

$$E = P + O + I + Э,$$

где P – производство данного товара в данной стране или регионе;

O – остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в данной стране или регионе;

I – импорт;

$Э$ – экспорт.

Затем определяем степень удовлетворения спроса:

$$K_c = E / C,$$

где K_c – степень удовлетворения спроса;

E – емкость рынка;

C – спрос на данный товар.

Если $K_c > 1$, то значит, предложение превышает спрос, и соответственно, если $K_c < 1$, спрос превышает предложение.

Например, неперспективным является рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с уровнем конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей, а именно:

1. численность и половозрастная структура населения в регионе;
2. уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
3. политика в области оплаты труда.

Емкость рынка является динамичным показателем, формирующимся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар.

Целевой рынок – это наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерии сегментации – это показатель того, насколько верно предприятие выбрало тот или иной целевой рынок для деятельности. В практике бизнес планирования используются следующие критерии сегментации:

1. Количественные границы. К ним относится потенциальная емкость сегмента, то есть ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости может быть на нем реализовано, сколькими обязательными потенциальными потребителями, какова площадь сегмента и т. д.;
2. Доступность сегмента. Есть ли возможность получить каналы распределения, и сбыта продукции;
3. Информационная насыщенность сегмента. Можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту;
4. Существенность сегмента. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадется ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара;

5. Прибыльность и доходность сегмента. Оцениваются такие показатели, как норма прибыли, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия и т. д.;

6. Защищенность от конкуренции. Объективно оцениваются возможности конкурентных фирм.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы. Концентрированный метод основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой. Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период.

Для целевых рынков в бизнес-плане проводится обзор предшествующих тенденций развития рынка, описываются основные факторы, влияющие на рост рынка, и прогнозируется рост рынка.

В этом пункте отражаются также факторы положения предприятия на рынке, которые могут оказать влияние на сбыт продукции:

- доля предприятия на рынке;
- престиж предприятия;
- взаимоотношения с конкурентами;
- финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовой политики;
- гибкость производственной и сбытовой программ.

После определения конъюнктуры, емкости целевых рынков необходимо произвести позиционирование рынка, которая представляет собой технологию определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

Цель позиционирования заключается в исследовании сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок покупателей или их групп относительно параметров продукта, с тем, чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и соответственно создать такую позицию товара, которая обеспечит продукту конкурентные преимущества на данном сегменте целевого рынка.

Затем, основываясь на оценке преимуществ производимых предприятием товаров, определяют возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении. Разумно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный (реальный). В официальный бизнес-план следует включить наиболее оптимальный вариант продаж. Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозы продаж являются хорошим инструментом менеджмента, помогающим определить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности предприятия. В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозных ценах, то есть в ценах, выраженных в денежных единицах,

соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта.

Прогнозирование в бизнес-планировании служит для выяснения тенденций развития предприятия в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных мероприятий по поддержанию устойчивости его экономического поведения. Сфера применения методов прогнозирования в бизнес-планировании достаточно широка. Они используются для исследования рыночной конъюнктуры, в системе прогнозирования цен, новых продуктов и технологий, поведения покупателей на рынке. При разработке бизнес-плана важнейшим направлением является прогнозирование развития рынка, его динамики, структуры, конъюнктуры, возможностей рынка воспроизводить предложение и спрос. С необходимостью прогнозирования связана как плановая, так и практическая работа в фирме, поэтому каждый специалист по бизнес-планированию должен владеть основными навыками прикладного прогнозирования.

Некоторые конкуренты более важны, чем другие в силу того, что они занимают наибольшую долю рынка и на них приходится наибольший процент продаж. И хотя совсем не обязательно, что эти конкуренты предлагают самую лучшую продукцию (услуги) по самой лучшей для потребителя цене, тем не менее, именно им необходимо уделить наибольшее внимание при оценке конкурентных позиций фирмы.

Компании, которые осуществляют наибольшую долю продаж на целевом рынке, требуют внимательного отношения к себе, потому что они:

1. существенно влияют на восприятие продукта или услуги потребителями;
2. обычно тратят значительные ресурсы для удержания своей доли рынка.

Цель написания данной части этого раздела бизнес-плана является информирование потенциальных партнеров и инвесторов о трудностях предстоящей конкурентной борьбы.

Одним из методов оценки конкурентных позиций компаний является разработка карты стратегических групп. Она позволяет сравнить рыночные позиции компаний и объединить их в однородные группы.

В стратегическую группу входят конкурирующие компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке, либо объединенными другими общими признаками:

- ассортимент;
- соотношение цена/качество;
- каналами распределения;
- применяемыми технологиями;
- целевыми аудиториями.

Если у всех компаний отрасли идентичные стратегии и сходные рыночные позиции, то такая отрасль состоит из одной стратегической группы. Если у каждой компании собственные приемы конкурентной борьбы и обособленная позиция на рынке, то стратегических групп столько же, сколько конкурирующих компаний.

Для составления карты стратегических групп и определения принадлежности компаний к той или иной группе надо выполнить следующие действия:

1. установить параметры дифференциации компаний в отрасли: соотношение цена/качество, географический масштаб деятельности, ассортимент продукции, использование каналов распределения.

2. составить графики по двум избранным параметрам, нанести точки обозначающие местоположение каждой компании.

3. объединить компании, чье местоположение на графиках примерно совпало, в одну стратегическую группу.

4. заключить каждую стратегическую группу в кружок, диаметр которого соответствовал бы доле группы в общем объеме продаж отрасли (рис.5).

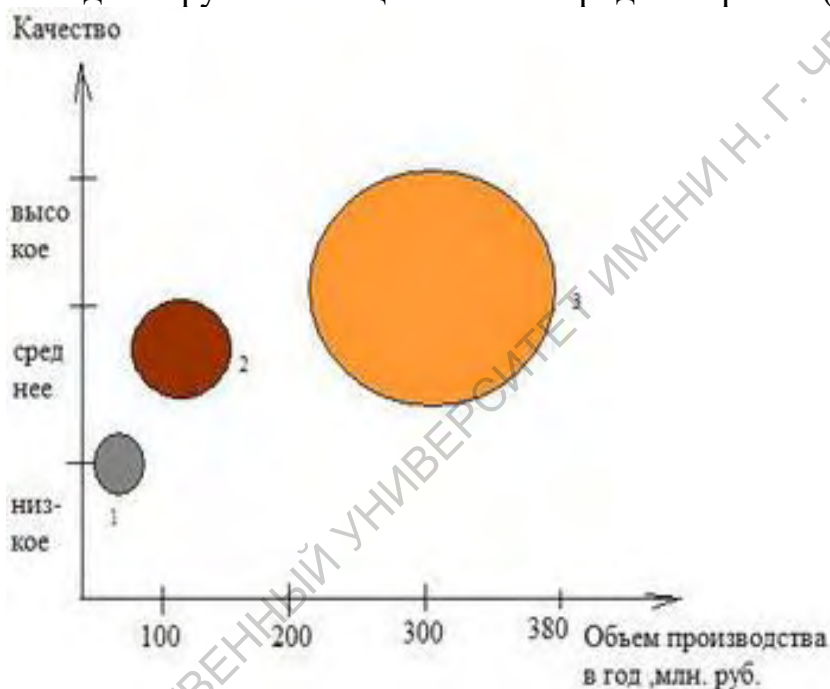


Рис. 5. Карта стратегических групп конкурентов

Следуя логике перечисленных действий, составляются двумерные карты стратегических групп для любого отраслевого рынка, но следует учесть следующие моменты:

1. Переменные, выбранные в качестве осей карты, не должны дублироваться, иначе круги на карте выстроятся по диагонали, и судить о конкурентной позиции компаний будут на основе одной переменной, поскольку вторая не дает никакой информации;

2. Переменные, откладываемые по осям карты, должны отражать различия в позициях компаний-конкурентов. Необходимо установить самые яркие признаки дифференциации конкурирующих компаний и использовать их в качестве осей карты и главного критерия отнесения компаний по стратегическим группам;

3. Переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами. Они должны быть

дискретными или определяться на основе четкой классификации;

4. Кружки различного диаметра (соответствующего объему производства компаний, объединенных в стратегические группы) должны наглядно представлять относительные размеры каждой группы;

5. Если в качестве осей используются больше двух переменных, то следует составить несколько карт, чтобы представить различные аспекты конкурентных позиций и взаимодействия компаний в отрасли.

Преимущества стратегических карт состоят в том, что они позволяют:

Во-первых, установить какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли, и на какие стратегические группы. Компании могут попытаться переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию. Результативность данного перемещения зависит от барьеров входа в группу. Попытки компаний перейти в другую группу усиливают конкуренцию. На карте подобные перемещения можно отметить стрелками.

Во-вторых, можно установить, от каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп. К таким факторам относят:

- не одинаковое конкурентное давление со стороны поставщиков или компаний потребителей;
- не одинаковое конкурентное давление со стороны товаров-заменителей других отраслей;
- различная интенсивность конкуренции внутри стратегических групп;
- различные темпы роста сегментов, обслуживаемых каждой группой.

Чем ближе расположены на карте стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них компаниями. Сильнее всего конкурируют между собой компании одной стратегической группы, а их вторые по значимости конкуренты – это члены ближайших групп. Члены стратегических групп, удаленные друг от друга на карте, обычно не конкурируют друг с другом.

Чтобы превзойти конкурентов, необходимо отслеживать их действия, понимать их стратегию и прогнозировать их действия. Анализ стратегий конкурентов, их сильных и слабых сторон позволяет не только предвидеть их следующие шаги, но и оценивать их влияние на стратегию и действия предприятия.

Лучшим источником информации о стратегиях конкурентов является наблюдение за ситуацией на рынке, анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний. Дополнительную информацию можно получить из анализа географического положения конкурентов, стратегических намерений, положения на карте стратегических групп, склонность к риску, а также финансовые отчеты, статьи в изданиях, пресс-релизы, информация на сайте и т.д. Построение целей и стратегий конкурентов и их последующая классификация позволяет определить намерения конкурентов (табл.8).

Необходимо проводить реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать производящие их фирмы,

определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы (табл.9). Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь предприятию создать новые или улучшенные товары (услуги).

Таблица 8. Классификация целей и стратегий конкурентов

Масштаб конкуренции	Местный Региональный Национальный Мультинациональный Глобальный
Стратегическое намерение	Лидировать на рынке Опередить сегодняшнего лидера Войти в пятерку/десятку крупнейших лидеров отрасли Подняться на 1-2 ступени отраслевой иерархии Опередить одного из конкурентов Сохранить существующее положение Просто выжить
Цели в борьбе за долю рынка	Активно расширяться за счет приобретений и внутреннего роста Расширяться за счет внутреннего роста Расширение за счет приобретений Сохранить существующую долю рынка Уступить часть доли рынка при необходимости достижения ближайших целей
Цели в борьбе за конкурентную позицию	Укреплять и расширять существующую позицию Укреплять существующую позицию Сохранить позицию в средних рядах Улучшить рыночную позицию Бороться Отступить на позицию, которую можно удержать
Характер действий	Наступательный Оборонительный Комбинация наступательных и оборонительных мер Активный, рискованный Осторожное следование за лидером
Конкурентная стратегия	Борьба за лидерство по издержкам Ориентация на нишу рынка: - технологически передовую - технологически отсталую - географическую Дифференциация товара за счет: - качества, обслуживания и ассортимента - технологического превосходства

Кроме того, при анализе конкурентов предприятие может использовать методику анализа конкурентных сил М. Портера (анализ конкурентных сил в отрасли, уровень конкуренции в отрасли, возможность покупателей «торговаться», давление со стороны поставщиков, угроза товаров-субститутов) и разработанные им варианты конкурентных стратегий (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование).

Таблица 9. Пример оценки конкурирующих товаров (услуг), %

№	Показатели	Наше предприятие	ООО «Рога и копыта»	ООО «Шараж монтаж»
1	Качество продукции (услуг)	97	90	100
2	Эксклюзивность обслуживания	95	88	98
3	Более низкие цены	98	96	99
4	Возможность выполнения эксклюзивных заказов	100	89	100
5	Надежность продукта	97	96	100
6	Своевременность выполнения заказа	87	97	99
7	Удобство месторасположения	80	79	90
8	Качество обслуживания	89	90	100
9	Реклама	80	80	95
10	Возможность оплаты в кредит	89	90	100

Таким образом, при прочтении изложенного здесь материала инвесторы и партнеры должны получить ответы на следующие вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров? Какова их доля на рынке?

2. Как обстоят дела у конкурентов (объем продаж, прибыльность, внедрение новых моделей, технический сервис, если речь идет о машинах и оборудовании)?

3. Много ли внимания и средств конкуренты уделяют рекламе своей продукции?

4. Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

5. Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

6. В чем сильные и слабые стороны конкурентов?

7. Возможные конкуренты в будущем?

В процессе подготовки данного раздела бизнес-плана даются ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2, 3 и более лет.

6. Маркетинговый план

Маркетинг – это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли. При составлении данного раздела следует опираться на один из основных принципов маркетинга – производить то, что продается, а не продавать то, что производится.

Главное в маркетинге это двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность предприятия, в том числе формирование его программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и другие должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение.

С другой стороны, важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

В зависимости от конкретной ситуации, складывающейся на рынке с точки зрения состояния спроса, различают несколько типов маркетинга:

➤ **Конверсионный маркетинг** – связан с наличием негативного спроса, то есть с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Задача в этом случае состоит в разработке такого плана маркетинга, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги);

➤ **Стимулирующий маркетинг** – связан с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности покупателей. План маркетинга должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению;

➤ **Развивающий маркетинг** – связан с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Задача маркетинга состоит в превращении потенциального спроса в реальный.

➤ **Поддерживающий маркетинг** – используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. В этом случае необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.

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

➤ **Противодействующий маркетинг** – используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный (на спиртные напитки, табачные изделия и т.п.).

В любом бизнесе требуется поддержание объема продаж на должном уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому программа маркетинга играет критически важную роль и изучается инвесторами и партнерами весьма скрупулезно.

При разработке данного раздела бизнес-плана необходимо опираться на следующие принципы:

1. принцип понимания потребителя, который основан на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребностей существующих и потенциальных рынков;

2. принцип борьбы за потребителя (клиента). Этот принцип реализуется путем активного воздействия на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств. Суть этого принципа это борьба за потребителя, а не за сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае это лишь средство для достижения цели, а не сама цель;

3. принцип максимального приспособления производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, чтобы вся деятельность фирмы основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

Также при проведении маркетинговых мероприятий необходимо учесть, что процесс согласования возможностей предприятия и запросов потребителей протекает во внешней (как микро, так и макросреде), которая подвержена влиянию таких факторов, как:

1. стабильность политической и правовой системы в стране;
2. экономический и демографический факторы;
3. законодательная система,;
4. уровень научно-технического прогресса;
5. социально-культурный уровень населения, географические, климатические и исторические условия, культурные традиции,

Таким образом, этот раздел включает такие пункты, как:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

Рассмотрим данные пункты подробнее:

Цели и стратегии маркетинга. После определения общей целевой стратегии фирмы по каждому виду продукции разрабатывается детализированный план действия. Основными критериями оценки стратегии здесь являются ассортимент, рынок и конкуренция. Ассортимент предлагаемых товаров зависит от потребности в качествах товара у конечных потребителей. Отличия видов товара в ассортименте должны соответствовать специфическим требованиям потребителей.

Маркетинговая стратегия предприятия позволяет понять, как планировать и реализовывать всевозможные мероприятия, направленные на реализацию планов и задач. Она связана с вопросами, направленными на то, чтобы увеличить продажи и доход предприятия.

Основными задачами маркетинговой стратегии являются:

1. комплексное изучение всего рынка;
2. объективная оценка спроса и потребностей;
3. разработка маркетинговой стратегии и выработка методов, позволяющих ее реализовать.

Таким образом, маркетинговая стратегия должна давать ответы на следующие вопросы:

1. Как предприятию удержаться «на плаву» в современных рыночных условиях и занять лидирующие позиции?
2. Как предприятию наиболее выгодным образом добиться увеличения доли на рынке?

Маркетинговая стратегия имеет четыре цели:

1. Рыночные цели:

- рыночная доля;
- количество клиентов;
- объем продаж в стоимостном и натуральном выражении.

2. Производственные цели, которые являются следствием рыночных целей.

В них представлено все необходимое, чтобы достичь рыночных целей:

- обеспечение определенного объема производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы), построение цеха, разработка новой технологии и др.

3. Организационные цели – структура компании, персонал, управление организации.

4. Финансовые цели, в которых увязываются все цели предприятия в стоимостном выражении:

- размер издержек;
- чистый объем продаж;
- чистая и валовая прибыль;
- рентабельность продаж и пр.

В бизнес планировании наиболее актуальными являются следующие виды маркетинговых стратегий:

1. Стратегия проникновения на рынок. Данная маркетинговая стратегия используется новыми компаниями, которые хотят закрепиться на перспективных рынках. Стратегией также пользуются фирмы, давно закрепившие позиции на рынке, чтобы теперь занять ряд неиспользованных и неисследованных ранее ниш.

2. Разработка нового товара. Данная маркетинговая стратегия является перспективной, но при этом она связана с определенными рисками. Прежде чем разрабатывать новый товар/услугу, предприятие должно быть уверено, что спрос на продукт есть. Если спроса нет, его создание должно быть реально. Реализуя данную стратегию, нужно справиться с консерватизмом потребителей, которые скептически воспринимают все новое.

3. Нишевая стратегия. Ее используют специализированные предприятия, производящие нестандартную, особую продукцию, рассчитанную на покупателей узкого круга. Предприятие может занять высокие позиции благодаря тому, что определенная категория клиентов будет пользоваться незаменимыми и узкоспециализированными товарами.

4. Приспособительная стратегия. Здесь большая доля принадлежит обычному бизнесу местного локального масштаба. Маркетинговая стратегия сильна, так как небольшое специализированное предприятие является гибким, может лучше удовлетворить незначительные потребности и нужды потребителей в своих объемах.

Для успешной реализации маркетинговой стратегии необходимо учесть следующие особенности:

➤ Завершая формирование маркетинговой стратегии, необходимо установить ряд общих направлений, по которым предприятию следует идти далее, чтобы укрепить и развить свой бизнес;

➤ При выборе оперативных управленческих решений руководитель предприятия обычно использует полную информацию, необходимую в данном случае. При формировании маркетинговой стратегии следует использовать информацию в меньшем объеме;

➤ Разрабатывая маркетинговую стратегию, не нужно исключать возможность появления новой информации и необходимости изменять принятые решения. Первоначальные цели маркетинговой стратегии могут меняться, корректироваться, и это нормальные явления, характерные для данного процесса;

➤ Разработка маркетинговой стратегии от начала до конца должна носить циклический характер. Разработка маркетинговой стратегии может сопровождаться трудностями, связанными с переводением в цифровые показатели ожидаемые результаты принятых решений.

Ценообразование. Ценовая стратегия может базироваться:

• **на стратегии, основанной на издержках** – предприниматель определяет цены, рассчитывая издержки производства, обслуживания и накладные расходы, и затем добавляет желаемую прибыль к этим цифрам. В этой стратегии спрос не изучается;

• **на стратегии, основанной на спросе** – цена определяется на уровне среднерыночной, и затраты не должны в этом случае превышать сумму, рассчитываемую как разность цены и прибыли;

• **на конкурентной стратегии ценообразования** – цены могут быть или ниже, или выше рыночных в зависимости от лояльности потребителей, предоставляемого сервиса и образа товара. Этот принцип используют предприятия, имеющие конкурентов.

Немаловажным в данном разделе является предположение или обоснование одной из следующих ценовых стратегий:

❖ **установление стандартных цен.** Такие цены устанавливаются, когда участник каналов сбыта, определяет цены на товары или услуги и стремится сохранять их неизменными на протяжении длительного периода времени;

❖ **переменное ценообразование.** Предприятие специально меняет цены, чтобы среагировать на изменение в издержках или спросе потребителей. Применяя эту стратегию, можно предлагать разные цены для ориентации на различные сегменты рынка. В этом случае цены, установленные для различных потребителей, не основываются на издержках;

❖ **установление единых и гибких цен.** В рамках единых цен устанавливается одна цена для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар при аналогичных условиях. Цена может меняться в зависимости от приобретаемого количества, времени совершения сделки и получаемого сервиса. Такая ценовая политика укрепляет доверие потребителей, ее легко осуществлять, возможны продажи по каталогам. Гибкое ценообразование позволяет менять цены в зависимости от способности потребителя торговаться и их покупательной силы;

❖ **стратегия неокругленных цен.** Эта стратегия имеет место в тех случаях, когда цены устанавливаются ниже круглых сумм. Включается в действие психологический фактор: потребителям нравится получать сдачу. У потребителей возникает впечатление, что предприятие тщательно анализирует свои цены и устанавливает их на минимально возможном уровне и что идет распродажа со скидкой;

❖ **концепция «цена – качество».** Это концепция, согласно которой потребители часто полагают, что высокие цены означают высокое качество, а низкие соответственно низкое. Часто потребители не покупают товар по цене, которая считается слишком низкой.

❖ **ценовой лидер** – предприятие рекламирует и продает часть продукции из своего ассортимента по ценам, обеспечивающим долю прибыли ниже обычной. Это привлекает большой интерес покупателей ко всему ассортименту.

❖ **установление скидок на массовые закупки.** Потребители могут в этом случае увеличить свои текущие закупки, если сочтут, что получают выгодные условия. Скидки привлекают потребителей конкурирующей продукции.

Схема распространения товаров. Согласно данному пункту в плане маркетинга предприятия необходимо указать схему реализации товаров. Распределение и сбыт продукции включают в себя три элемента:

1. транспортировку продукции,
2. хранение продукции;
3. контакты с потребителями.

Продукция может быть отправлена от производителя через определенные каналы товародвижения к потребителям. Поскольку производство часто превосходит текущий спрос, продукция должна где-то храниться. Это также находит свое отражение в данном разделе бизнес-плана. Наконец, чтобы продать продукцию (услуги) потребителям, нужно определить продавца или магазин, часы работы, иметь соответствующее оборудование и управлять запасами.

При выборе каналов товародвижения необходимо учесть ряд основных факторов:

1. Потребители:

- их характеристики: количество, потребности, размер средней покупки;
- их потребности: размещение и часы работы магазина, ассортимент, помощь торгового персонала, условия кредита;
- сегменты: размер, поведение в отношении покупок.

2. Предприятие:

- цели: контроль, сбыт, прибыль, время;
- ресурсы: гибкость, уровень, потребности в сервисе;
- знания: функции, специализация, эффективность;
- опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта.

3. Товар или услуга:

- стоимость: цена за единицу;
- сложность: техническая сторона;
- сохранность: период хранения, частота отгрузок;
- объем: масса единицы, делимость.

4. Конкуренция:

- характеристики: число, концентрация, ассортимент, потребители;
- тактика: методы товародвижения, отношения в сбыте.

5. Каналы товародвижения:

- альтернативы: прямой, косвенный канал;
- характеристики: количество, выполняемые функции, традиции;
- доступность: монопольные договоренности, территориальные ограничения;
- юридические аспекты: соответствующие законы и законопроекты.

Предприятие может выбрать следующие каналы распределения своей продукции:

1. прямые каналы, связанные с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников. Их использует предприятие, которое хочет контролировать всю маркетинговую программу или располагает ограниченным целевым рынком;

2. косвенные каналы товародвижения, связанные с перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю. Они привлекают предприятия, которые, чтобы увеличить свои рынки и объем сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и доли контроля за каналом сбыта. В силу того, что косвенные каналы включают независимых участников, разрабатывается общий план распределения обязанностей. При контрактных соглашениях все условия оговариваются. В контракте выделяют сроки поставок, скидки от размера поставок, комиссионные, условия платежа, поддержку в рекламе.

Стимулирование сбыта. Предприятие может воспользоваться широким кругом средств стимулирования сбыта, а именно:

- прямыми почтовыми отправлениями;
- торговыми выставками и демонстрациями;
- размещением рекламы;
- печатными и аудиовизуальными средствами;
- витринами в магазинах;
- деловыми встречами и совещаниями;
- оплатой купонов и т. д.

Вид стимулирования сбыта во многом зависит от стратегии предприятия, его положения на рынке, финансовых возможностей, специфики товара и т. д. Все это находит отражение в данном разделе бизнес-плана в виде плана стимулирования, разработка которого состоит из следующих элементов:

➤ **установления целей.** Цели стимулирования сбыта практически всегда ориентированы на спрос. Цели, связанные с участниками каналов сбыта, включают обеспечение наиболее благоприятных условий сбыта, увеличение энтузиазма дилеров и т. д. Цели, связанные с потребителями, включают расширение признания торговой марки, увеличение попыток попробовать товар и услугу;

➤ **ответственности за стимулирование сбыта**, обычно разделяемой управляющими рекламой и сбытом. Каждый руководит стимулированием, связанным с его областью. Управляющий рекламой связан с купонами, состязаниями и календарями. Управляющий сбытом занимается торговыми поставками, скидками и выставками;

➤ **разработанного общего плана**, включающего бюджет, ориентацию или тему, условия, информационные средства, продолжительность и хронологическую последовательность. При определении бюджета важно включить все издержки;

➤ **выбора вида стимулирования.** Он основывается на таких факторах, как образ и цели организации, издержки. Это достигается путем установления премий продавцам при продаже товара на определенную сумму, организации выставок, проведении торговых конкурсов дилеров, организации лотерей, замене на льготных условиях устаревших модулей, путем установления скидок при оптовых покупках;

➤ **координации плана**, то есть увязки плана по рекламе со стимулированием сбыта;

➤ оценки успеха или неудач.

Послепродажное обслуживание. В этом пункте необходимо отразить вопросы, касающиеся условий гарантийного и послегарантийного обслуживания, предоставления круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структуры и месторасположения сервисных предприятий. Планирование послепродажного обслуживания состоит в определении политики предприятия в следующих аспектах:

- соответствия ассортимента и качества послепродажных услуг запросам потребителей. Послепродажное обслуживание должно быть определено как продажа услуг потребителям по сервису на купленный товар на определенный срок. Какой тип обеспечения обслуживания предпочтительнее осуществлять через фирменные магазины или по контрактам с гарантийными мастерскими;

- частоты использования отдельных деталей и узлов. Выделяют части товара, которые могут быть обслужены отдельно. Определяется главный фактор, определяющий эффективность обслуживания – скорость предоставления услуг для возобновления потребительных свойств товара;

- отлаженности механизма снабжения гарантийных мастерских необходимым числом запчастей.

Реклама. Положительной стороной рекламы является то, что она может привлечь большой и географически разбросанный рынок. Отрицательная сторона состоит в том, что, поскольку все рекламные послания стандартизированы, то им не хватает гибкости. Их трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей.

Хорошо разработанный план рекламы должен содержать следующую информацию:

- 1) установленные цели. Цели рекламы могут быть подразделены на связанные со спросом и с образом;

- 2) установленную ответственность. Предприятие может использовать собственное рекламное подразделение или внешнее рекламное агентство;

- 3) детальный бюджет рекламы;

- 4) разработанные рекламные темы, общие для всей организации. Ориентация на товар заставляет обращать внимание на его свойства, а ориентация на потребителя выводит на первое место выгодность или преимущества товара для потребителя, а не их свойства;

- 5) выбранное средство рекламы;

- б) предлагаемые решения:

- по содержанию послания (ролика);

- по графику работы;

- по месту объявлений в передаче или печатном издании;

- по сроку, в течение которого будет выходить реклама.

«Public relations» (Формирование общественного мнения). В плане маркетинга также должно уделяться особое внимание общественному мнению о предприятии и его продукции (услугах) и соответственно способам его

формирования. В крупных западных компаниях с этой целью создаются специальные службы. Задачами службы «Public relations» являются:

1. систематическое создание благоприятного отношения к предприятию широких масс населения, включая правительство и государственные учреждения. С этой целью поддерживается связь с представителями средств массовой информации посредством пресс-конференций, помещения статей в газетах и журналах или телерепортажей, посвященных общественной или благотворительной деятельности, юбилейным мероприятиям, организации дней открытых дверей;

2. осуществление торговой презентации, которая связана с демонстрацией товаров с показом их достоинств, существующих вариантов и моделей, цен, предоставляемых услуг;

3. проведение институциональной рекламы;

4. оказание консультационных услуг с выдачей предложений руководству по вопросам общественного признания предприятия, его положения на рынке и имиджа.

Разработка бюджета маркетинга. Наиболее простой способ определения бюджета заключается в следующем:

1. оценивается общий объем рынка по каждому из товаров на следующий год;

2. делается прогноз доли предприятия на этом рынке с учетом запланированных маркетинговых мероприятий;

3. оцениваются объем продаж, затраты и прибыль по каждому из товаров;

4. определяется разность между запланированной (без маркетинговых мероприятий) прибылью и прибылью, полученной в результате оценки;

5. часть этой разности (обычно 50%) относится в бюджет маркетинга;

6. определяется бюджет маркетинга путем суммирования по всем товарам.

Контроллинг. Под контроллингом понимаются количественная и качественная подготовка, и оценка оперативных и стратегических решений руководства, анализ хозяйственной деятельности предприятия.

Контроллинг должен помочь руководству предприятия в управлении фирмой, ориентируясь на потребности рынка, направлять скоординированные маркетинговые мероприятия и средства на осуществление цели фирмы. Поэтому информацию о нем также важно представлять в бизнес-плане.

Будущее бизнеса проекта в исключительной степени зависит от ясности понимания существующей рыночной ситуации и ее возможного развития. Выбор, который сделает предприятие в вопросах маркетинговой стратегии, в значительной мере определит все другие компоненты бизнеса. Именно поэтому необходимо уделить этому вопросу как можно больше времени при подготовке бизнес-плана.

7. Производственный план

Данный раздел бизнес-плана готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством, так как их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: изготовлением продукции, выполнением работ и оказанием услуг.

Главная задача состоит в том, чтобы доказать потенциальным партнерам, что предприятие будет в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Для этого необходимо ответить на вопросы: «Каков объем, номенклатура и ассортимент выпускаемых продуктов? Достаточно ли средств производства для выполнения производственной программы предприятия?».

Начинать план производства нужно с краткого пояснения того, где будут изготавливаться товары, а именно на действующем или вновь создаваемом предприятии. Затем можно подчеркнуть выгодность месторасположения предприятия (если данный факт имеет место) относительно рынков сбыта, поставщиков, рабочей силы, услуг и т. д.

В плане производства делают большую расчетную работу по определению производственных ресурсов необходимых для выполнения производственной программы предприятия. В официальном бизнес-плане обычно используют итоговые показатели и таблицы в сокращенном варианте. Иногда информацию лучше представить в виде графиков и диаграмм. Часть расчетных таблиц помещают в приложении для подтверждения достоверности расчетов.

Производственная деятельность предприятия характеризуется системой показателей:

1. спросом на продукцию;
2. производственной мощностью;
3. объемом производства;
4. издержками и цен;
5. потребностью в ресурсах и инвестициях;
6. общим и чистым доходом предприятия;
7. дивидендами на акции и т. д.

План производства и реализации продукции содержит, как правило, систему натуральных и стоимостных показателей. Преимуществами натуральных показателей являются наглядность, объективность оценки удовлетворения потребности в конкретном виде продукции, вклада каждого предприятия в решение этой задачи, степени использования мощностей и производственных ресурсов.

Недостаток в том, что затруднено определение общего объема производства и реализации на предприятиях с многономенклатурным выпуском продукции.

К основным стоимостным показателям выпуска продукции на предприятии относятся:

➤ **Валовой оборот предприятия** – представляет собой суммарную стоимость продукции всех основных, вспомогательных, обслуживающих цехов. В валовой оборот продукция включается независимо от того, предназначена она для отпуска за пределы или для дальнейшей промышленной переработки на этом же предприятии. Таким образом, этот показатель допускает повторный счет продукции в пределах предприятия. Исчисление валового оборота приобретает определенное экономическое значение при анализе работы предприятия, обосновании планируемых показателей, когда изменяется производственная структура предприятия (вводятся новые цехи, расширяются существующие), когда изменяется структура производства вследствие изменения (увеличения, уменьшения) объема кооперированных поставок на предприятие;

➤ **Внутризаводской оборот** – сумма стоимости продукции собственного производства, потребленного внутри предприятия на производственные нужды. К производственному потреблению внутри предприятия относятся переработка полуфабрикатов своей выработки для производства готовой продукции, потребление электроэнергии, сжатого воздуха, пара своей выработки, использование деталей, изделий своей выработки на текущий ремонт зданий, сооружений, оборудования;

➤ **Товарная, валовая, реализованная продукция** определяется по заводскому методу, то есть из стоимости планируемых к производству готовых изделий и полуфабрикатов исключается стоимость той части продукции, которая используется внутри предприятия на собственные промышленно-производственные нужды. Недостаток этого метода состоит в том, что величина товарной, валовой, реализованной продукции может меняться в результате изменения организационной структуры предприятий. Так, объединение двух и более предприятий в одно приводит к снижению, а разделение предприятий – к росту величины этих показателей. Величина товарной, валовой, реализованной продукции не зависит от того, само предприятие добывает, вырабатывает сырье, полуфабрикаты для производства готовой продукции или получает их со стороны;

➤ **Товарная продукция предприятия** является продукция, произведенная в отчетном периоде и реализованная или предназначенная к реализации. В состав товарной продукции (T_{np}) включают готовые изделия ($G_{из}$); полуфабрикаты, предназначенные для отпуска сторонним потребителям ($Пф$); работы промышленного характера, выполненные по заказам со стороны (P_{np}); все виды ремонтных работ, выполненных по заказам со стороны ($P_{раб}$); продукцию вспомогательных цехов, выполненную для реализации на сторону или для своего использования ($Вц$). Таким образом, объем товарной продукции можно определить по формуле:

$$T_{np} = G_{из} + Пф + P_{np} + P_{раб} + Вц$$

Объем товарной продукции определяется в действующих (текущих) ценах предприятия и является базой для исчисления налогов (НДС, акцизов и др.). Товарная продукция определяется всегда без учета НДС и других специальных налогов.

➤ **Валовой** называется вся продукция, произведенная предприятием за отчетный период, независимо от степени ее готовности и назначения к использованию. Объем валовой продукции (Впр) можно определить по формуле:

$$Впр = Тпр + (Нк - Нн),$$

где $Нк$ – остаток незавершенного производства на конец года, руб.;

$Нн$ – то же на начало года.

Остатки незавершенного производства определяются по данным бухгалтерского учета или инвентаризации. Нормальная величина незавершенного производства на конец планового периода должна соответствовать условиям производства последующего периода.

➤ **Реализуемая продукция** – это готовая продукция, предназначенная к реализации, сданная на склад готовой продукции и оформленная документально до 24 ч. последнего дня месяца или до 8.00 утра 1-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Объем реализуемой продукции в планируемом периоде ($Qпр$) может быть рассчитан по формуле:

$$Qпр = Он + Тпр - Ок,$$

где $Он$, $Ок$ – остатки готовой продукции на складе на начало и конец рассматриваемого периода (года, месяца и т. д.);

$Тпр$ – товарная продукция по плану.

В современной практике бизнес планирования особое значение придается показателю «объем реализованной продукции» по договорам поставок, который определяет эффективность, целесообразность хозяйственной деятельности предприятия.

➤ **Реализованная продукция** – это отгруженная покупателю готовая продукция, за которую перечислены денежные средства на расчетный счет поставщиков. Измеряется в действующих ценах.

В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ выручка от реализации продукции может определяться двумя способами:

1. по мере ее оплаты, поступления денежных средств на счета в учреждения банков, а при расчете наличными деньгами – по поступлении средств в кассу;
2. по отгрузке товаров и предъявлении покупателю (заказчику) расчетных документов.

Первый вариант признания выручки от реализации является в настоящее время наиболее распространенным в российской экономике. Однако он

снижает достоверность при подсчете производственного результата: происходит начисление расходов (материалов, зарплаты и др.) в одном отчетном периоде, а выручка за отгруженную продукцию очень часто поступает в другом, что объясняется общим резким спадом объемов реализации продукции, иными словами, предприятие часто работает на склад.

Второй вариант учета реализации обеспечивает большую достоверность в подсчете производственного результата. Однако у предприятия сразу же возникает задолженность по НДС, налогу на прибыль в связи с реальным поступлением денег, и оно быстро становится неплатежеспособным и финансовым банкротом. Огромная взаимная задолженность, отсутствие финансовой дисциплины заказчиков, высокий уровень монополизации приводят к тому, что уровень использования второго варианта незначителен. Наиболее часто он применяется на предприятиях транспорта, связи, в строительстве. Поэтому каждое предприятие при разработке отчетности на плановый период принимает один из двух вариантов учета выручки от реализации продукции, исходя из условий хозяйствования и заключенных договоров.

Показатели валовой, товарной и реализованной продукции не в полной мере характеризуют конечный результат работы предприятия. Это обусловлено тем, что в объем этой продукции входят материальные затраты, которые имеют большой удельный вес. Поэтому для измерения собственного вклада предприятия в производство продукции необходимо использовать следующие показатели:

1. условно-чистой продукции, которая включает затраты по заработной плате с начислениями, амортизационные отчисления и прибыль;

2. чистой продукции – часть валовой продукции, соответствующая вновь созданной стоимости, то есть это условно-чистая продукция без амортизации;

3. нормативной чистой продукции, отличающейся от чистой тем, что образуется на основе стабильных норм.

Любое предприятие в праве самостоятельно разработать для себя адекватные и удобные формы представления плановой информации, так как как единых форм производственных планов не существует.

Процесс разработки плана производства на среднесрочный период состоит из следующих этапов:

На первом этапе необходимо описать производственный процесс изготовления продукта при условии, что он малоизвестен или не является ноу-хау предприятия. В этом случае необходимо предоставить следующую информацию:

- тип производства (единичное, серийное, массовое) и методы его организации;
- состав операций технологического процесса, их производительность;
- размещение технологических циклов со схемами грузопотока;
- производственное кооперирование, если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками.

Обосновывается целесообразность выбора конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля поставляемых субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров оцениваются их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, престижность.

➤ мероприятия по контролю качества и др.

В производственном плане дается оценка существующей производственной технологии по следующим направлениям:

- соответствие технологии современным требованиям;
- уровень автоматизации производственного процесса;
- обеспечение гибкости процесса;
- возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

В этом разделе отмечают основные направления совершенствования развития технологии, предусмотренные бизнес-планом. Если в будущем периоде изменится технология производства продукта, то в бизнес-плане отмечается, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат и цене изделия (табл. 10).

Таблица 10. Мероприятия по совершенствованию технологии производства¹³

Технологический процесс	Наименование мероприятия по совершенствованию производственной технологии	Затраты времени, мин.		Снижение трудоемкости изготовления изделий		Повышение производительности труда
		по действующей технологии	По проектируемой технологии	мин.	%	

В этом разделе необходимо отметить, как предложенные технологические изменения могут отразиться на качестве продукции, уровне производственных затрат и цене изделия.

На втором этапе следует разработать производственную программу, которая составляется на основе результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с последующим их сопоставлением с производственными

¹³ Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

возможностями предприятия и на основе сформированного портфеля заказов (если он есть).

Производственная программа предприятия должна разрабатываться в следующей последовательности:

1. предприятие производит исследование рынка, определяет позицию товара на рынке, возможный спрос и объем продаж;

2. на основе возможного объема продаж определяют объем реализуемой продукции:

$$N_{\text{реал}} = Q_{\text{продаж}} \times Ц;$$

3. планируют объем товарной продукции:

$$N_{\text{тов}} = N_{\text{реал}} - (O_n - O_k);$$

4. определяют величину валовой продукции:

$$N_{\text{вал}} = N_{\text{тов}} + (H_k - H_n);$$

5. сопоставляют возможный объем выпуска продукции с имеющимися материальными, финансовыми и другими ресурсами.

На текущий период производства предприятию точно известны будущие покупатели, либо имеется предварительная договоренность, либо подписанные договоры о купле-продаже. Поэтому для первого года планирование объема производства продукта производится ежемесячно, для второго года – поквартально, а для последующих лет – по итоговой величине за год (табл. 11).

Таблица 11. Производственная программа предприятия

Вид продукта	Объем выпуска продукции в натуральных единицах										
	год					год					Год
	Всего	Месяц				Всего	Квартал				
		1	2	...	11		12	I	II	III	
Продукт 1											
...											
Продукт 2											

Таким образом, производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. Она обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте.

Основными показателями производственной программы являются:

1. номенклатура, содержащая наименование продукции с указанием количества, качества и сроков сдачи;
2. товарная продукция;
3. незавершенное производство;
4. валовая продукция.

При составлении производственной программы нужно помнить о том, что прогноз объемов реализации должен быть реалистичным, так как под него будут заказываться оборудование, сырье и материалы, организовываться рабочая сила и браться заемные средства.

На основе производственной программы на **третьем этапе** разработки плана производства необходимо рассчитать объем реализации и выручки. Выручка определяется путем умножения количества продукции на цену за единицу продукции (таблица 12).

Таблица 12. Плановый объем выручки

Показатели	год					год				Год	
	Всего	Месяц				Всего	Квартал				
		1	2	...	11		12	I	II		III
Продукт 1											
Объем продаж, ед.											
Цена за единицу, руб.											
Выручка, руб.											
Продукт 2											
Объем продаж, ед.											
Цена за единицу, руб.											
Выручка, руб.											
Итого выручка, тыс. руб.											

На **четвертом этапе** составляется баланс производственной мощности предприятия. Под производственной мощностью предприятия понимается максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренных планом продаж, при полном использовании производственного оборудования, площадей и с учетом прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства.

Расчет производственной мощности предприятия является важнейшим этапом обоснования производственной программы. На основе расчетов производственной мощности выявляются внутрипроизводственные резервы роста производства, устанавливаются объемы выпуска продукции и определяется потребность в увеличении производственных мощностей за счет технического перевооружения, реконструкции и расширения действующих и строительства новых мощностей.

Расчет производственной мощности предприятия должен производиться в следующей последовательности:

1. расчет производственной мощности агрегатов и групп технологического оборудования;
2. расчет производственной мощности производственных участков;
3. расчет производственной мощности цехов (корпуса, производства);
4. расчет производственной мощности предприятия в целом.

Для расчета производственной мощности применяются два метода:

1. по производительности оборудования;
2. по трудоемкости изготовления продукции.

В непрерывных производствах мощность агрегатов, участков и цехов рассчитывается, как правило, по производительности оборудования, а в дискретных производствах – по трудоемкости изготовления продукции.

Планирование производственной мощности заключается в выполнении комплекса плановых расчетов, позволяющих определить:

1. входную мощность;
2. выходную мощность;
3. показатели степени использования мощности.

Входная мощность определяется по наличному оборудованию, установленному на начало планового периода.

Выходная мощность – это мощность на конец планового периода, рассчитываемая на основе входной мощности, выбытия и ввода мощности в течение планового периода.

План производства должен соответствовать мощности предприятия, то есть объему или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период. Поэтому необходимо определить потребность в основных производственных фондах (ОПФ). Для этого следует рассчитать производственную мощность по ведущему оборудованию на основе производственной программы предприятия и разработать план ввода и/или выбытия основных фондов (табл. 13).

Таблица 13. Баланс производственной мощности предприятия

Наименование группы ОПФ		Стоимость ОПФ, тыс. руб.				год
		год				
		Действующие	Общая потребность	Прирост	Выбытие	
1	Здания					
2	Сооружения					
3	Передаточные устройства					
4	Машины, оборудование, в том числе:					
	силовые машины					

	рабочие машины					
	измерительные машины					
	вычислительная техника					
	прочие					
5	транспорт					
6	инструмент					
7	инвентарь					
Итого						

Также следует привести информацию:

1. об участках земли, зданиях, сооружениях, коммуникациях;
2. о машинах и оборудовании, отметив ведущую их часть и указав:

- их модели и производительность;
- потребности в энергии, сырье, квалификации работников;
- стыковку со смежным оборудованием;
- условия приобретения: поставщиков и контракты;
- лизинг (аренда): лизингодателей (арендодателей), условия лизингового (арендного) договора;

3. об обслуживании оборудования (система планово-предупредительных ремонтов, микроклимат, сохранность).

После составления баланса производственных фондов, рассчитываются амортизационные отчисления за год (месяц), (табл. 14).

Таблица 14. Расчет амортизационных отчислений по ОПФ

Группы ОПФ	Первоначальная стоимость ОПФ	Срок полезного использования ОПФ, лет	Способ начисления амортизации	Норма амортизации	год		
					Восстановительная стоимость ОПФ, тыс. руб.	Сумма амортизационных отчислений ОПФ, тыс. руб.	
1...						за год	за месяц
...							
Итого							

Планирование производственной мощности основано на учете факторов, от которых зависит ее величина. При расчете мощности принимаются во внимание следующие факторы:

1. структура и величина основных производственных фондов;

2. качественный состав оборудования, уровень физического и морального износа;

3. передовые технические нормы производительности оборудования, использования площадей, трудоемкости изделий, выхода продукции из сырья;

4. прогрессивность применяемых технологических процессов;

5. степень специализации;

6. режим работы предприятия;

7. уровень организации производства и труда;

8. фонд времени работы оборудования;

9. качество сырья и ритмичность поставок.

Производственная мощность является величиной непостоянной. Выбытие мощности происходит по следующим причинам:

- износ и выбытие оборудования;
- увеличение трудоемкости изготовления изделий;
- изменение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;
- уменьшение фонда времени работы;
- окончание срока лизинга оборудования.

На пятом этапе необходимо рассчитать нормативы по оборотным средствам в натуральном и денежном выражении на основе производственной программы (таблицы 15 и 16).

Таблица 15. Расчет материальных ресурсов на производственную программу

Номенклатура и ассортимент материальных ресурсов	год					Поставщик
	В натуральном выражении			В стоимостном выражении		
	Годовой объем продукта	Норма материального ресурса на единицу продукции	Годовая потребность продукта	Цена за единицу ресурса, руб.	Сумма, тыс. руб.	
Сырье, в том числе						
вид 1						
вид 2						
Всего						
Материалы, в том числе						
вид 1						
вид 2						
Всего						
Покупные комплектующие, полуфабрикаты, в том числе						
вид 1						
вид 2						
Всего						
Итого						

Отдельно нужно отметить важнейший элемент производства, такой как энергию, ее потребности, источники и доступность. Следует также указать поставщиков производственных запасов:

- контракты на цены;
- тенденцию к снижению или повышению цен;
- проанализировать логистику снабжения, а именно условия транспортирования и хранения (складирования).

Таблица 16. Расчет норматива оборотных средств на производственную программу

Показатели	Потребность в материальных ресурсах, тыс. руб.										Год	
	год					год						
	Всего	Месяц				Всего	Квартал					
		1	2	...	11		12	I	II	III		IV
Производственные запасы, в том числе:												
сырье												
основные материалы												
полуфабрикаты												
топливо												
энергия												
Незавершенное производство												
Расходы будущих периодов												
Готовая продукция												
Итого совокупный норматив по оборотным средствам												

На шестом этапе на основе производственной программы рассчитывается план трудовых затрат. Определяется необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства. На основе этого показателя планируется потребность в промышленно-производственном персонале, необходимость найма дополнительных работников или сокращения штатов; оцениваются также затраты труда в денежном выражении (табл. 17).

На седьмом этапе необходимо сделать прогноз производственной себестоимости, итоговые данные планов по материалам, трудовым затратам, амортизационным отчислениям и общепроизводственным расходам, а также определить плановую себестоимость как по отдельным видам продукции, так и по предприятию в целом.

Таблица 17. Расчет потребности в промышленно-производственном персонале и заработной плате

Наименование категорий персонала	год					год
	Потребность, чел.	Средняя заработная плата, руб.	Затраты на заработную плату, руб.	Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФОМС	Всего, руб.	
Основные рабочие						
Вспомогательные рабочие						
Руководители						
Специалисты						
Служащие						
Итого						

Исходя из этого, составляются и рассчитываются следующие показатели:

1. Плановые калькуляции по видам выпускаемых продуктов;
2. Плановая смета затрат на весь выпуск продукции по экономическим элементам;
3. Плановая себестоимость по предприятию в целом. На основании данных о себестоимости единицы продукции с учетом плана продажи продукции (в натуральном выражении) исчисляется прогнозная себестоимость реализуемой продукции, необходимая для составления прогнозного отчета о прибылях и убытках;
4. Плановые оптовые цены изготовителя по всей номенклатуре выпускаемых продуктов. Предприятия выбирают соответствующий метод ценообразования (табл. 18, 19, 20,21).

Таблица 18. Плановая смета затрат на весь выпуск продукции

Экономические элементы	год					год				Год	
	Всего	Месяц				Всего	Квартал				
		1	2	...	11		12	I	II		III
Материальные затраты											
Затраты на оплату труда											
Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФОМС											
Амортизация ОПФ											
Прочие затраты											
Итого											

Таблица 19. Плановые калькуляции по всем видам выпускаемых продуктов

Статьи типовой калькуляции		год		
		Виды продукта		
		1	2	3
1	Основные сырье и материалы			
2	Возвратные отходы			
3	Покупные комплектующие и изделия, полуфабрикаты			
4	Транспортно-заготовительные расходы			
5	Основная заработная плата производственных рабочих			
6	Дополнительная заработная плата производственных рабочих			
7	Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФОМС			
8	Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования			
9	Цеховые расходы			
10	Общезаводские расходы			
11	Прочие производственные расходы			
12	Коммерческие расходы			
Итого плановая себестоимость				

Таблица 20. Плановая себестоимость реализуемой продукции

Экономические элементы	год					год				Год	
	Всего	Месяц				Всего	Квартал				
		1	2	...	11		12	I	II		III
Продукт 1											
Объем продаж, ед.											
С/ст. единицы, руб.											
Всего себестоимость, руб.											
Продукт 2											
Объем продаж, ед.											
С/ст. единицы, руб.											
Всего себестоимость, руб.											
Итого с/ст., тыс. руб.											

Таблица 21. Плановые оптовые цены изготовителя

Показатели	год						год				Год	
	Всего	Месяц					Всего	Квартал				
		1	2	...	11	12		I	II	III		IV
Продукт 1												
Плановая с/стоимость, руб.												
Плановая рентабельность, руб.												
Цена изготовителя, руб.												
Продукт 2												
Плановая с/стоимость, руб.												
Плановая рентабельность, руб.												
Цена изготовителя, руб.												
Итого с/ст., тыс. руб.												

На восьмом этапе составляется и рассчитывается план управленческих расходов, который представляет собой детализированный план текущих издержек, необходимых для поддержания деятельности организации в целом (табл. 22).

Таблица 22. Расчет управленческих расходов

Элементы управленческих расходов	год						год				Год	
	Всего	Месяц					Всего	Квартал				
		1	2	...	11	12		I	II	III		IV
1. Заработная плата и страховые взносы аппарата управления предприятия												
2. Заработная плата и страховые взносы обслуживающего персонала												
3. Хозяйственные, канцелярские, почтовые и												

офисные расходы, Интернет													
4. Содержание и ремонт зданий и сооружений общезаводского назначения, легкового транспорта													
5. Амортизация зданий, сооружений, инвентаря общезаводского назначения, легкового транспорта													
6. Подготовка и переподготовка кадров, расходы по набору рабочей силы													
Итого с/ст., тыс. руб.													

С помощью данного плана можно осуществлять контроль над управленческими расходами. Большая часть этих расходов относится к постоянным издержкам. Поэтому чем больше их сумма, тем сложнее предприятию обеспечивать их покрытие и, следовательно, получать прибыль от продаж.

На девятом этапе необходимо рассчитать коммерческие расходы, детализирующие все предполагаемые издержки, связанные со сбытом продукции и привлечением покупателей и заказчиков, которые обеспечат выполнение запланированных объемов продаж (табл. 23).

Итоговые суммы управленческих и коммерческих расходов переносятся в прогнозный отчет о прибылях и убытках и вычитаются из суммы валовой прибыли. В результате таких расчетов руководство предприятия получает информацию о прогнозируемой прибыли от продаж.

Если маркетинговые исследования показали, что существуют возможности продажи новых видов товаров и/или выхода на новые рынки, то возникает необходимость в осуществлении инвестиций в целях расширения и/или развития новых направлений бизнеса. Таким образом, **десятый этап разработки плана производства** заключается в оценке потребностей в дополнительных инвестициях и источники их финансирования (табл. 24.)

Таблица 23. Расчет коммерческих расходов

Элементы управленческих расходов	год						год				Год	
	Всего	Месяц					Всего	Квартал				
		1	2	...	11	12		I	II	III		IV
1.Тара и упаковка												
2.Транспортные расходы в зависимости от условий договора купли-продажи												
3.Комиссионные сборы и отчисления, уплачиваемые сбытовым организациям в соответствии с договором												
4.Реклама												
5.Хранение, подработка, сортировка и пр.												
Итого												

Таблица 24. Оценка потребностей в дополнительных инвестициях

Потребность в инвестициях	Поставщик	Срок поставки	Величина инвестиций, тыс. руб.	Источники финансирования
1.Оборудование А				Амортизационные отчисления + прибыль
2.Оборудование В				Банковский кредит
3.Оборудование С				Лизинг
4.Материал N и т.д.				Прибыль
Итого				

При инвестировании следует придерживаться следующих принципов:

➤ **принцип рентабельности капиталовложений.** Для капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (кредит, лизинг и др.). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала;

➤ **принцип сбалансированности рисков.** Рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств: чистой прибыли и амортизационных отчислений;

➤ **принцип предельной рентабельности.** Целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечат предельную (максимальную) рентабельность.

После оценки потребностей в дополнительных инвестициях рассчитывается совокупная потребность в инвестициях (табл. 25).

Таблица 25. Совокупная потребность в инвестициях

Категория инвестиций	год	год	Всего за два года	год	Итого за период
	Прирост	Прирост		Прирост	
1. Основной капитал					
В том числе:					
активная часть ОПФ					
пассивная часть ОПФ					
2.оборотный капитал					
В том числе:					
производственные запасы					
денежные средства					
3. Трудовые ресурсы					
В том числе:					
обучение					
повышение квалификации					
Итого					

На одиннадцатом этапе следует произвести оценку эффективности инвестиционного проекта. Любой коммерческий инвестиционный проект представляет собой потенциальный источник будущих доходов, производимый за счет капитальных вложений. Для этого необходимо смоделировать будущий денежный поток от проекта, привести его к текущему времени и рассчитать основные показатели эффективности инвестиций:

- срок окупаемости инвестиционного проекта;
- экономический эффект и/или чистый дисконтированный доход;
- экономическую эффективность и/или индекс доходности.

На основании показателей эффективности инвесторы и другие заинтересованные участники могут принять решение:

1. об инвестировании;
2. о выходе из проекта;
3. о корректировке параметров проекта,
4. об условиях реализации проекта и возможных путях повышения его эффективности и т. д.

Большая часть плановых показателей будет использована в финансовом разделе бизнес-плана.

Особо в бизнес-плане рассматривается действующая на предприятии система управления качеством продукции. Сообщается, на каких стадиях, и

какими методами будет проводиться контроль качества, какими стандартами при этом будут руководствоваться производители продукции.

В план производства могут включаться также сведения о системе охраны окружающей среды, указываться принимаемые меры по утилизации отходов и соответствующие затраты.

К разделу «План производства» прилагаются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство.

Основные моменты раздела:

1. наличие или отсутствие необходимости организации нового предприятия для производства предлагаемой продукции;

2. месторасположение фирмы исходя из близости к рынку, поставщикам, доступности рабочей силы, транспорта и т. д.;

3. производственные мощности, которые потребуются, и планируемая динамика их ввода в будущем;

4. основные средства, необходимые для организации производства, и динамика их изменения на перспективу;

5. потребность в материальных ресурсах и производственных запасах;

6. возможные затруднения при организации производства;

7. поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий. Условия закупки;

8. планируемая производственная кооперация. Предполагаемые участники;

9. наличие лимитирования объемов производства или поставок ресурсов. Причины лимитирования и пути выхода из этой ситуации;

10. предполагаемый механизм планирования производства. Процедура составления производственных планов и расписаний;

11. схема производственных потоков;

12. стадии, методы и стандарты контроля качества;

13. система охраны окружающей среды и утилизации отходов;

14. издержки производства. Динамика их изменения;

15. наличие производственных площадей для расширения производства и перехода на новые технологии;

16. характеристика незавершенного строительства;

17. новые технологии, планируемые к использованию в производственном процессе;

18. организация в фирме научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

19. время, необходимое для перехода на выпуск товаров нового вида;

20. особенности подготовки производства, этапность и затраты на ее проведение;

21. характеристика научно-технического уровня производства;

22. степень износа оборудования;

23. политика и мероприятия в области изменения производственного потенциала предприятия.

8. Организационный план

Бизнес-план является документом «на продажу» поэтому многие инвесторы рассматривают этот раздел бизнес-плана, как наиболее важный. Инвесторы понимают, что самая превосходная идея может потерпеть фиаско из-за плохого исполнителя. И наоборот, хороший менеджер может «спасти» даже посредственный план.

Данный раздел должен дать ответ инвесторам и потенциальным партнерам на вопрос: «Есть ли команда людей, способная осуществить задуманный проект?» Команда, которая способна противостоять потенциальным трудностям и использовать рыночные возможности для реализации этого бизнес проекта, так как высококвалифицированный персонал – залог успеха любой коммерческой фирмы и предприятия.

В данном разделе указывают:

- сведения о владельцах и основных партнерах;
- организационно-функциональную структуру предприятия;
- принципы отбора персонала: квалификационные требования и обязанности руководителей и основного персонала организации;
- характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, опыт работы, квалификация);
- штатное расписание по каждой категории промышленно-производственного персонала и потребности во временной рабочей силе;
- стимулирование и мотивацию персонала;
- описание бизнес-процессов;
- план социального развития;
- правовое обеспечение деятельности предприятия.

Важным моментом, с которого необходимо начинать данный раздел бизнес-плана и который необходимо подробно осветить, является организационная структура предприятия.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Инициаторам бизнес проекта следует иметь в виду, что существуют следующие виды организационных структур, которые имеют как преимущества, так и недостатки:

Линейная структура. Понятие линейной структуры связано с делением предприятия по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему звену (рис. 6). Во главе каждого

подразделения стоит руководитель (орган), осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю (органу), который подотчетен вышестоящему руководителю (органу). Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника

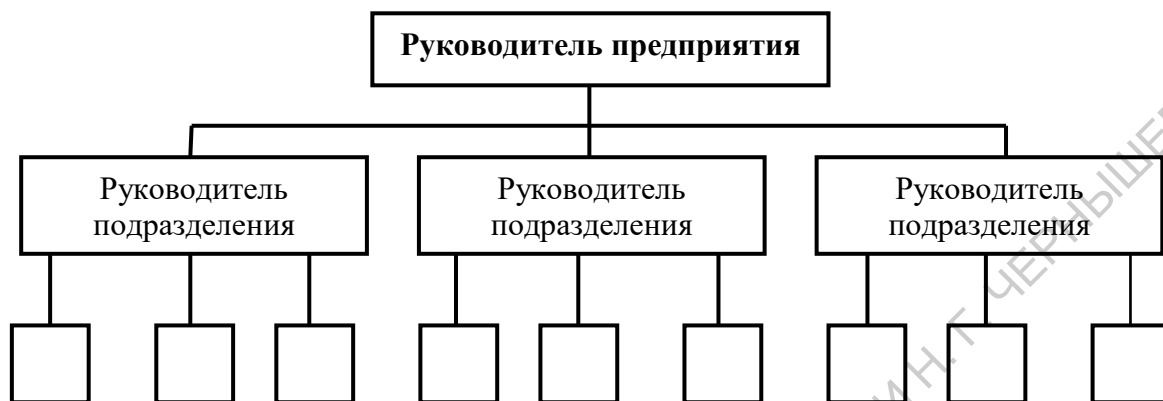


Рис. 6. Линейная организационная структура

Преимущества линейной организационной структуры:

- получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений;
- обеспечение единства руководства сверху донизу;
- оперативность в принятии решений.

В линейной структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Кроме того, линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в рыночной среде. Тем не менее, развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных структур. Только затем продолжающееся развитие организации, накопление или объединение акционерного капитала вынуждают организации формировать на другие типы организационных структур.

Функциональная структура. При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции управления (рис. 7). Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности предприятия. Функции одного линейного руководителя выполняют несколько функциональных руководителей. Работники, в том числе и нижестоящие руководители, подчинены нескольким функциональным руководителям. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости детального знания всех сторон управления организацией, но

нарушает принцип единоначалия, снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает задания от нескольких функциональных руководителей.

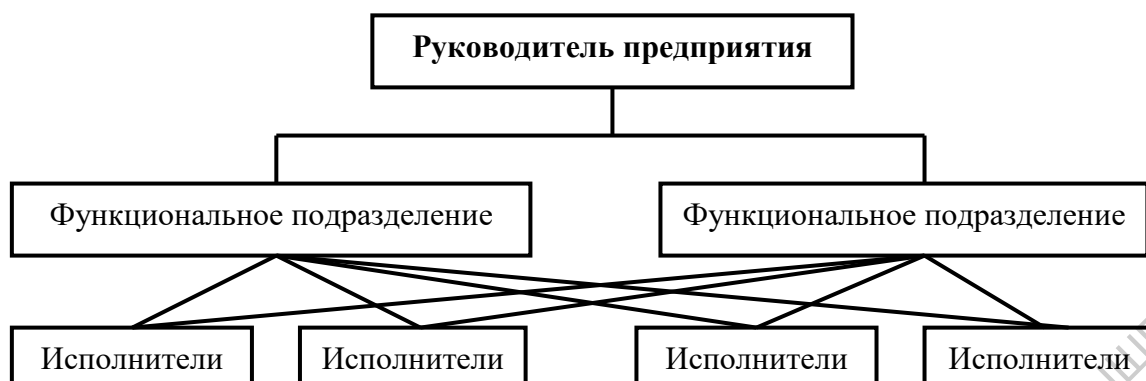


Рис. 7. Функциональная организационная структура

Функциональное управление полностью не исключает линейное управление, но сужает его роль. Наряду с линейной иерархией формируется функциональная иерархия. Это обычно приводит к двойному подчинению. Часто у функциональных руководителей наблюдается склонность переоценивать значение своего участка работы. Это приводит к появлению «болезни» функционализм, при котором цели функциональных подразделений ставятся выше общей цели организации, появляются противоречия между подразделениями, создается их замкнутость. Недостатки функциональной структуры растут по мере усложнения управления и увеличения количества функциональных подразделений.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя **линейно-функциональную структуру**. Данная структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам (рис. 8). В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов).

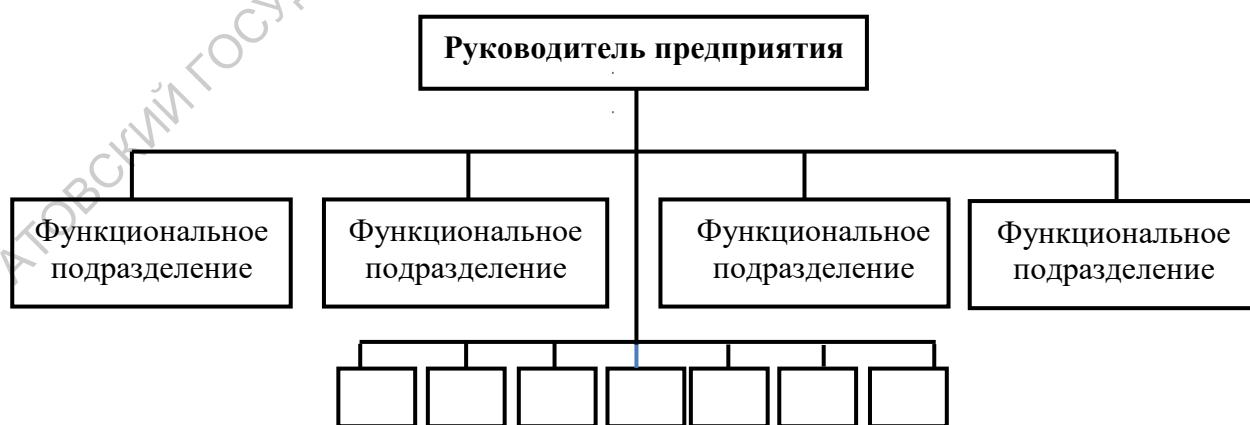


Рис. 8. Линейно-функциональная структура

Линейно-функциональная структура требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с

функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения.

Данной структуре присущи следующие недостатки:

- искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства;
- увеличение расходов на управление;
- потерю гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур.

Данная структура наиболее целесообразна в тех организациях, которые выпускают продукцию массового спроса с ограниченной номенклатурой, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных, часто повторяющихся управленческих задач.

В настоящее время в России популярными стали дивизиональные, продуктовые и региональные структуры. В таких структурах деление организации на блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Новые элементы, как управление по продукту, потребителю, рынку, встроенные в линейно-функциональные структуры, позволяют группировать работы вокруг результата.

Развитие продуктовых структур было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств (рис.9). Переход к продуктовой структуре начинается с осознания невозможности сочетать рост организации, стратегические проблемы ее развития с текущими проблемами производства продуктов.

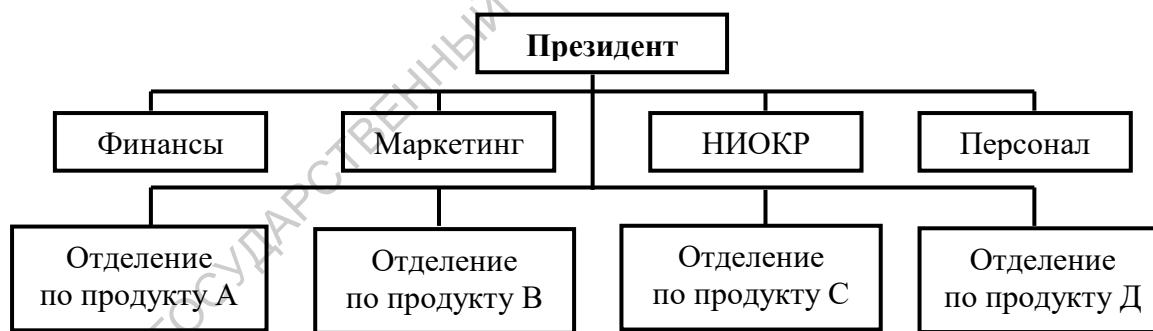


Рис. 9. Дивизиональная продуктовая структура

В производственном звене выделяются автономные участки, связанные с производством разных продуктов. На эти участки назначаются руководители с полной ответственностью за производство продукта и получение прибыли. Участки обеспечиваются соответствующим функциональным обслуживанием.

Структура, ориентированная на потребителя, группирует работы вокруг конечного пользователя продукта. Например, товары для детей, молодежи, пенсионеров или товары для дома и т.д. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура по территориальному

принципу, то есть по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Такой подход облегчает связь с клиентами. Примером могут служить сбытовые организации крупных фирм.

Группировка работ вокруг результата (продукт, рынок, потребитель, проект) разрешила ряд проблем, возникших при функциональном подходе, где работы группируются вокруг ресурса, функции. Удалось исключить текучку из работы руководства организации путем отделения оперативного уровня управления от стратегического.

Этому также способствовало перенесение ответственности за прибыль на уровень отделений, что освободило время высшего руководства для решения стратегических задач. Повышение ответственности руководителя отделения способствует развитию децентрализации, инициативы, автономии.

Дивизиональные структуры имеют следующие преимущества:

- быстрая реакция предприятия на изменения внешней среды, так как повышается его гибкость, ибо каждое подразделение работает непосредственно на свой рынок и на своего потребителя;
- отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания предприятия в целом, в результате чего высшее руководство концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;
- улучшение коммуникаций;
- ориентация организации на конечный результат;
- высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения, так как сотрудники сгруппированы «под одной крышей» и должны обеспечить эффективность функционирования одной товарной линии;
- сокращение уровней управления, что делает процесс принятия решений более децентрализованным.

Недостатки дивизиональной структуры:

- появление «болезни продуктивизма», когда противопоставляются цели продукта общим целям предприятия, появление конкуренции за его ресурсы;
- невысокая координация деятельности отделений, разобщенность штабных служб, ослабленность горизонтальных связей;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- увеличение численности персонала, дублирование работ;
- рост расходов на содержание дополнительных служб, что снижает общую эффективность;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- сохранение в рамках дивизионов линейно-функциональных структур и всех их недостатков.

Если проблема адаптации к внешней среде не решается в рамках группировки работ вокруг результата или функции, то выходом из положения становится одновременная группировка работ и вокруг результата, и вокруг функции. Появляются матричная, проектная, сетевая, командная и др. структуры. Эти структуры максимизируют преимущества и минимизируют слабые стороны функционального и продуктового подходов.

В матричной структуре для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям (рис.10.).

Руководители функциональных подразделений решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа, утверждают предложения своих специалистов.



Рис. 10. Матричная структура управления

Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Эффективность матричной структуры базируется на том, что функциональные знания пропитывают каждую работу. Кадры используются более гибко, более эффективно принимаются управленческие решения.

Преимуществами матричных структур являются:

- высокая гибкость, адаптивность к изменениям внешней среды;

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов и программ;
- кооперация между разными функциональными подразделениями;
- более эффективное использование ресурсов, в том числе человеческих;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- обогащение содержания рабочих задач для сотрудников;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы;
- усиление мотивации персонала.

Недостатки матричных структур:

- высокая сложность и беспорядок, вызванный двойной командной цепочкой;
- увеличение времени на совещания, дискуссии по решению проблем;
- борьба за власть, так как в рамках этой структуры четко не определены властные полномочия;
- необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений;
- большие накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- затрудняется полноценный контроль по уровням управления.

Под проектной структурой управления понимают временную структуру, создаваемую для решения конкретной комплексной задачи (разработка уникального продукта и его реализации). Смысл такой структуры заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Существует несколько типов проектных структур. На рис. 11 представлена чистая или сводная проектная структура управления, которая подразумевает формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Он отвечает за все виды деятельности – от начала и до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация деятельности исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы.

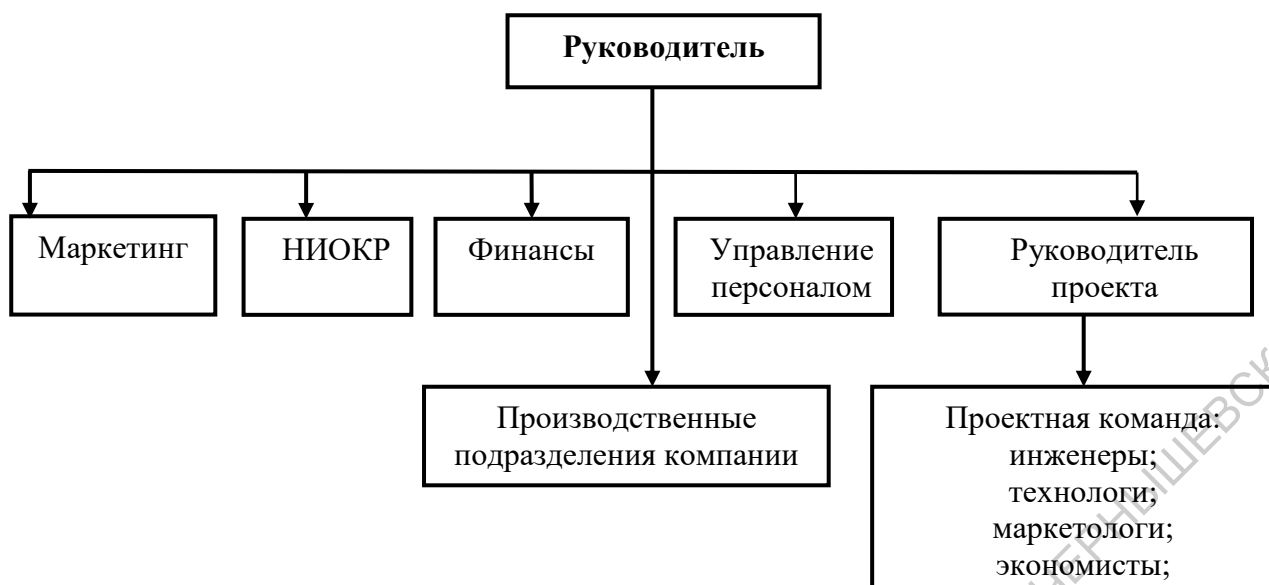


Рис. 11. Проектная структура управления

Преимущества проектных структур:

- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высоких конечных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта;
- большая гибкость проектных структур.

Недостатки проектной структуры:

- дробление ресурсов и усложнение поддержки развития производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- лишение работников осознания своего места в компании, так как проектные группы формируются на временной основе;
- частичное дублирование функций.

Сетевые структуры представляют собой объединения предприятий, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи: разработка продукта – производство и поставка комплектующих – изготовление и сборка изделия – продвижение к потребителю – продажа. Входящие в сеть предприятия могут принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети они подчиняются ее общим правилам и интересам. В основе формирования сетевой структуры лежит возможность сфокусировать усилия компании на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручает фирмам, обладающим соответствующими отличительными компетенциями.

В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов. Основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности. Даже небольшая сетевая организация может использовать огромный ресурсный потенциал аутсорсинга. Он позволяет получить организации необходимые в данный момент услуги (разработка инженерных решений, установка оборудования и т.д.) при сокращении операционных расходов.

Одним из основных недостатков сетевых структур является отсутствие непосредственного контроля, когда менеджеру компании приходится полагаться на контракты, переговоры и электронные сообщения своих партнеров.

В последнее время характерной чертой российских компаний стало экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от множества факторов: размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка и т. д.

Выбранная организационная структура документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления фирмы, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

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.

При описании организационной структуры необходимо четко показать, какова структура управления предприятием, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность.

При этом необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей организации и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

1. соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;
2. сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;
3. отсутствие параллелизма и дублирования функций;
4. оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
5. соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
6. степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления;
7. эффективность предлагаемой организационной структуры.

В малом бизнесе организационную структуру необходимо формировать под определенную команду. Следует помнить, что работа персонала будет успешной лишь в том случае, если интересы производства будут согласованы со способностями и интересами работников.

Существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана является управленческий коллектив. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде, ведь успех или неудачи вашего проекта во многом зависят от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.

В бизнес-плане также отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

Приводится информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и числом рабочих предприятия. Приводятся данные об использовании профессиональных советников, например по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, аудиту, включая услуги специализированных организаций.

В бизнес-плане указываются данные о необходимой численности и структуре кадров, исходя из потребностей производства. Представляется расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг).

Отдельно описывается **кадровая политика** предприятия. Оценивается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу:

- экзамены, собеседования, тесты;
- оценка рекомендаций и отзывов;
- установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения;
- методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня;
- затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта.

Осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников и система продвижения работников по службе.

Организациям нужно обратить внимание на относительно новые способы организации труда, такие как аутсорсинг и «дистанционных» работников, прошедшие успешное апробирование за рубежом.

Для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии приводится календарный план (деловое расписание). В нем указывается время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

Наличие же в данном разделе плана социального развития коллектива будет, помимо всего прочего, ярким подтверждением эффективности и перспективности деятельности фирмы.

Основные моменты раздела:

1. организационная схема управления фирмой, ее структура;
2. состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;

3. состав подразделений и их функции;
4. положения о структурных подразделениях;
5. организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
6. соответствие организационной структуры целям и стратегии фирмы;
7. потребность в кадрах по профессиям;
8. квалификационные требования;
9. форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа и т. д.);
10. заработная плата по профессиям;
11. фактическое предложение рынком квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы в местонахождении фирмы;
12. виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников фирмы;
13. соотношение между количеством основных и вспомогательных рабочих в фирме;
14. дополнительные материальные льготы для сотрудников фирмы (страхование за счет фирмы, доплата за использование личного автотранспорта в служебных целях, дотации на питание и т. д.) в сравнении с другими фирмами в том же географическом районе и в той же отрасли промышленности;
15. режим труда в фирме и сменяемость рабочей силы;
16. система стимулирования основных и вспомогательных рабочих (за высокопроизводительный труд, деятельность по повышению качества работы и др.);
17. степень текучести кадров;
18. степень дисциплинированности кадров;
19. соотношение между количеством АУП и рабочих;
20. общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале (возраст, образование, срок работы на данной фирме, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, владение акциями фирмы, функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, достоинства и слабые места, рекомендации по самосовершенствованию и повышению квалификации и др.);
21. система персональной ответственности за выполнение работ, непосредственно влияющих на экономическое положение фирмы;
22. система стимулирования труда управленческих работников;
23. наличие потерь ведущих специалистов, причины;
24. принципы отбора сотрудников;
25. принципы найма (контрактная система, сроки и условия найма);
26. создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
27. выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников;
28. система продвижения работников по службе;
29. планирование социального развития.

9. Финансовый план

Деловые люди делятся на тех, кто любит работать с цифрами и тех, кто боится их. Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, то есть здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Данный раздел бизнес-плана является самым сложным и важным, так как в нем необходимо дать ответ на вопрос: «Какова будет сумма полученной прибыли от вложенных средств?».

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении, так как финансовое планирование направлено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальных потоков организации, отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты.

При составлении финансового плана необходимо придерживаться следующих основных принципов:

➤ **Достоверность данных.** Ценность бизнес-плана резко снизится, если обнаружится хоть одно расхождение с другими разделами бизнес-плана или ошибка в расчетах;

➤ **Точность расчетов.** Для оперативного планирования требуется более высокая степень точности расчетов показателей, чем для тактического и стратегического;

➤ **Вариантность.** Необходимо рассмотреть несколько сценариев развития бизнеса, например, пессимистический, оптимистический и консервативный, это позволяет более полно понять перспективы бизнеса;

➤ **Непрерывность, маневренность и гибкость.** Обычно бизнес-план создается на несколько лет, поэтому он должен пересматриваться по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Как правило, первоначально план пересматривается основательно, но по мере накопления опыта процессы планирования и корректировки облегчаются.

Основные документы финансового плана должны соответствовать трем основным бухгалтерским формам:

1. балансовый план-отчет (форма №1) отражает активы по структуре и источникам их образования;

2. план-отчет о финансовых результатов (форма №2 «Отчет о прибылях и убытках») отражает формирование доходов, расходов и финансового результата;

3. план-отчет о движении денежных средств (форма №4) показывает поток денежных поступлений и платежей, остаток и дефицит/профицит денежных средств.

Рассмотрим данные документы подробнее. **План движения денежных средств** дает ответ на вопрос «Сколько в распоряжении предприятия имеется денежных средств, какова потребность в них?». Здесь показывается суммарный результат по всем видам деятельности организации. План движения денежных средств может быть представлен следующим образом: сначала идут поступления по видам деятельности, затем соответственно все платежи (табл. 26).

Как видно из таблицы 26 у предприятия может быть три вида деятельности:

1. основная, связанная с выпуском продукции и/или выполнением работ и/или оказанием услуг;

2. инвестиционная, связанная с капитальными вложениями, привлечением и вложением собственного капитала;

3. финансовая, связанная с привлечением и возвратом заемного капитала.

Поэтому отчет составляется как суммарный результат по всем видам деятельности.

Таблица 26. План движения средств на начало периода

Остаток денежных средств на начало периода	
I. Поступление (приток денежных средств)	II. Платежи (отток денежных средств)
От основной деятельности	
<ul style="list-style-type: none"> • Поступление денежных средств от потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> • Затраты на производство реализованной продукции • Платежи в бюджет • Выплаты процентов по кредитам
Итого по основной деятельности	Итого по основной деятельности
От инвестиционной деятельности	
<ul style="list-style-type: none"> • Продажа основных фондов, нематериальных активов, незавершенного строительства; • Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений 	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции в основные фонды, нематериальные активы; • Капитальные вложения производственного и непромышленного назначения • Затраты на проведение НИОКР • Долгосрочные финансовые вложения
Итого по инвестиционной деятельности	Итого по инвестиционной деятельности
От финансовой деятельности	
<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение уставного капитала • Кредиты и займы полученные 	<ul style="list-style-type: none"> • Погашение долгосрочных ссуд • Краткосрочные финансовые вложения • Выплата дивидендов
Итого по финансовой деятельности	Итого по финансовой деятельности
Сальдо по текущей деятельности	
Сальдо по инвестиционной деятельности	
Сальдо по финансовой деятельности	
Остаток денежных средств на конец года	

План прибылей и убытков дает ответ на основной вопрос: «Какова прибыль организации?». Финансовый результат (прибыль или убыток) во многом зависит от применяемых правил распределения затрат, расчета выручки и представляет собой оценку деятельности предприятия. Цель данного документа состоит в том, чтобы показать, как формируются различные виды прибыли, и рассчитать в конечном итоге чистую прибыль.

План прибылей и убытков может рассматриваться по отдельным продуктам, сравнивается их прибыльность и делается вывод о целесообразности их дальнейшего производства.

Расчет различных видов прибыли представлен на рисунке 12.

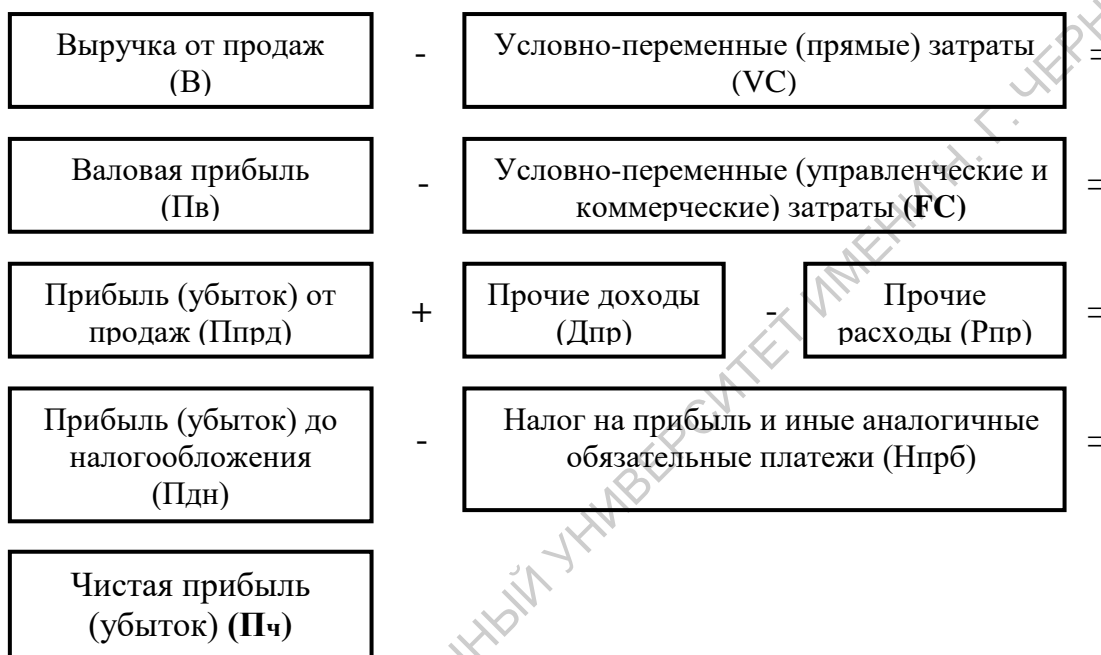


Рис. 12. Формирование различных видов прибыли предприятия

Чистая прибыль распределяется по усмотрению собственников бизнеса. Единственное законодательное требование для акционерных обществ – это создание резервного фонда, а также выкупа акций в случае отсутствия иных средств. Использование его для других целей не допускается.

Нужно отметить, если чистая прибыль в преобладающей части пойдет на выплату дивидендов акционерам или доходов собственникам, а не на вложение в дальнейшее развитие компании, то можно сделать вывод о том, что год-два и предприятие, не выдержав конкурентной борьбы, будет вынуждено уйти с рынка.

Балансовый план должен дать ответ на вопрос: «Каковы сильные и слабые стороны фирмы с точки зрения финансов на данный момент?» В этом подразделе все элементы финансового плана рассматриваются в соотношении друг с другом, что в конечном итоге позволяет делать вывод о финансовом положении организации в целом (табл. 27). Балансовый план показывает имущественное положение, финансовую устойчивость и ликвидность фирмы.

На основе производственного и финансового планов рассчитываются многие экономические и финансовые показатели. На первое место выходит критический объем производства, представляющий расчет условий достижения безубыточности, который характеризуется такими показателями, как:

Таблица 27. Основные статьи и разделы балансового плана

Активы	Пассивы
Внеоборотные активы: <ul style="list-style-type: none"> • Основные средства (остаточная стоимость); • Нематериальные активы (остаточная стоимость); • Долгосрочные финансовые вложения; • Прочие внеоборотные активы; Итого	Собственный капитал: <ul style="list-style-type: none"> • Уставный капитал; • Добавочный капитал; • Резервный капитал; • Нераспределенная прибыль; • Убытки; Итого
Оборотные активы: <ul style="list-style-type: none"> • Запасы сырья и материалов • Незавершенное производство • Готовая продукция • Дебиторская задолженность • Авансы поставщиков • Денежные средства • Прочие оборотные активы Итого	Заемный капитал: <ul style="list-style-type: none"> • (кредиторская задолженность) Долгосрочные обязательства: <ul style="list-style-type: none"> • Задолженность по государственному кредиту • Задолженность по долгосрочным кредитам Краткосрочные обязательства: <ul style="list-style-type: none"> • Задолженность по краткосрочным кредитам • Кредиторская задолженность • Авансы от покупателей • Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами • Расчеты с персоналом
Итого активов	Итого пассивов

1. Точка безубыточности (критическая) (Q_{кр}) показывает, при каком объеме выпускаемой продукции предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка. Для ее расчета используется формула:

$$Q_{кр} = (FC)/(P-VC),$$

где:

– FC (fixed costs) – сумма накладных (условно-постоянных) затрат, необходимая для коммерческой деятельности, руб.;

– P (price) – цена за единицу продукта, руб.;

– VC (variable costs) – сумма средних условно-переменных затрат на единицу продукта, руб.

2. Порог рентабельности (Вкр) – это такая выручка, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли. Рассчитывается по формуле:

$$Вкр = Q_{кр} * P, ВВкр = (FC * V)/Пв,$$

где:

– V – размер выручки, руб.;

– Пв – валовая прибыль, руб.

3. Запас финансовой прочности (Впр) – это сумма, на которую предприятие может позволить себе снизить выручку, снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибылей:

$$Впр = V - Вкр;$$

4. Маржа безопасности (Qбз) показывает количество продукции, которое не позволит предприятию выйти из зоны прибылей:

$$Q_{бз} = Q - Q_{кр},$$

где Q – количество продукции, шт.

Последние два показателя указывают на то, как далеко предприятие находится от точки безубыточности. Это оказывает прямое влияние на управленческие решения. Если объем производства приближен к точке безубыточности, то возрастает проблема управления постоянными затратами, так как их доля в стоимости возрастает.

Расчеты этих показателей следует осуществлять как для планового задания, так и по фактическим результатам. Это даст возможность постоянно держать под контролем деятельность предприятия без убытков. Желательно выполнять расчеты критического объема производства для нескольких уровней (не менее трех) возможной цены реализации и прогноза реализации, что позволит более динамично принимать управленческие решения.

К другим, не менее важным показателям относят коэффициенты ликвидности K_1 и K_2 , деловой активности K_3 и K_4 , рентабельности K_5 и K_6 , финансовой устойчивости. Рассчитываются они следующим образом:

1. Коэффициент ликвидности (K_1) характеризует ликвидность оборотных средств и отражает достаточность у фирмы оборотного капитала, который может быть использован ею для погашения своих краткосрочных обязательств. Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_1 = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства};$$

2. Коэффициент ликвидности (K_2) определяет быстроту ликвидности оборотных средств и определяется по формуле:

$$K_2 = (\text{Оборотные активы} - \text{Запасы} - \text{НДС} - \text{Дебиторская задолженность} > 12 \text{ мес.}) / \text{Краткосрочные обязательства};$$

3. Коэффициент деловой активности (K3), характеризующий оборачиваемость активов. Определяется по формуле:

$$K_3 = \text{выручка от продаж} / \text{Активы (средние за отчетный период)};$$

4. Коэффициент деловой активности (K4), характеризующий оборачиваемость запасов, определяются по формуле:

$$K_4 = \text{Себестоимость реализованной продукции} / \text{Запасы (средние за отчетный период)};$$

5. Коэффициент рентабельности продаж (K5) определяет процент прибыли в каждом рубле выручки. Определяется по формуле:

$$K_5 = (\text{Прибыль до налогообложения} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%;$$

6. Коэффициент рентабельности активов (K6) показывает результативность использования имущества предприятия. Определяется по формуле:

$$K_6 = (\text{Прибыль до налогообложения} / \text{Активы}) * 100\%$$

В мировой практике рекомендуются следующие значения коэффициентов:

	K1 >	K2 >	K3 >	K4 >	K5 >	K6 >
Для крупных предприятий	1,8	1,0	2,0	5-7	8,2%	14,7
Для малых фирм и предприятий	1,8	0,9	3,2	7,0	6,7%	15%

Для российских предприятий эти коэффициенты носят рекомендательный характер. При анализе финансовой деятельности фирмы с помощью значения этих коэффициентов можно сделать следующие выводы:

➤ Если значения всех коэффициентов выше приведенных цифр, то фирма работает эффективно.

➤ Если значение какого-либо коэффициента несколько ниже рекомендованного уровня, то он должен постоянно контролироваться вплоть до устранения причины его низкого значения.

➤ Если все коэффициенты будут существенно ниже рекомендованных уровней, необходимо немедленно серьезно заняться анализом всей финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

7. Коэффициент автономии (Ka). Он определяет долю собственного капитала в сумме всего вложенного капитала. Рассчитывается по формуле:

$$K_a = \text{Собственный капитал} / \text{Пассивы};$$

8. Коэффициент маневренности (Km) показывает мобильность средств фирмы. Рассчитывается по формуле:

$$K_m = \text{Собственные оборотные средства} / \text{Собственный капитал};$$

9. Коэффициент задолженности (Kз). Рассчитывается по формуле:

$$K_z = \text{Общая задолженность} / \text{Собственный капитал}$$

Анализ экономических и финансовых показателей позволяет инициаторам бизнес-плана принять правильные решения по организации эффективной производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Итак, основными моментами раздела являются:

1. финансовая отчетность предприятия (оперативный план или отчет, план или отчет доходов и расходов, план или отчет движения денежных средств, балансовый отчет или план);

2. средства, которыми располагает предприятие;

3. потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставленных средств;

4. используемые источники финансирования предполагаемого бизнеса;

5. анализ финансово-экономического состояния предприятия;

6. инфляционно-корректирующая переоценка;

7. структура активов и пассивов, их динамика по годам;

8. анализ имущественного положения;

9. финансовая устойчивость;

10. анализ оборачиваемости средств предприятия;

11. рентабельность капитала и продаж;

12. эффект финансового рычага;

13. эффект производственного рычага;

14. определение формы экономического роста предприятия;

15. горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей;

16. общий коэффициент покрытия;

17. состояние оборотных средств;

18. состояние основных средств;

19. степень финансовой независимости предприятия;

20. доходность (рентабельность) капитала;

21. оценка текущего и перспективного экономического роста;

22. оценка вероятности потенциального банкротства;

23. подготовка плановых документов;

24. прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств;

25. оценка синхронности поступления и расходования денежных средств;
26. существующая потребность в привлеченных средствах;
27. имущество, предоставляемое под обеспечение кредита,
28. или другие гарантии для кредиторов и инвесторов;
29. сроки кредитования и условия погашения кредита;
30. гарантируемый для инвестора доход на вложенный капитал;
31. сумма прогнозной чистой прибыли по годам;
32. критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности);
33. прогноз запаса финансовой прочности проекта.

10. Анализ и оценка рисков

Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском. Оценка риска представляет собой один из наиболее сложных и наименее точных элементов финансового анализа. Требуется, как можно точнее определить все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем.

Поэтому в данном разделе освещаются проблемы, с которыми сможет столкнуться фирма в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Риск является неотъемлемой частью любых операций предприятия и как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

Под **риском** понимается вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств или имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками.

Существуют различные виды риска в зависимости от того объекта или действия. Традиционно рассматриваются:

1. Рыночный риск:

- Будет ли в будущем существовать рынок?
- Будет ли рынок расти такими темпами, которые станут способствовать бизнесу?
- Является ли норма валовой прибыли фирмы достаточной, чтобы она смогла выдержать ценовую войну, если таковая будет иметь место?

2. Риск конкурирующих технологий:

- Сможет ли конкурент разработать технологию, которая сделает технологии фирмы устаревшей?
- Может ли какая-либо новая технология помешать предприятию успешно достичь поставленных целей?

3. Риск завершения или технический риск:

- Достаточно ли надежны предлагаемый проект, технология или предмет деятельности, чтобы все работало так, как намечается?

4. Внешний риск:

- Какова вероятность того, что кто-то или что-то (правительство, профсоюзы, субподрядчики, транспорт и т.д.) остановит или замедлит работу предприятия?

- Есть ли у фирмы предложения по решению этих проблем?

5. Внутренний риск:

- Достаточно ли у фирмы персонала, чтобы предприятие могло нормально функционировать?

- Если нет, то есть ли возможность его получить своевременно и на выгодных условиях?

6. Политический риск:

- Есть, или ожидается, какое-либо правительственное постановление, которое может помешать успеху?

- Будут ли получены, когда это потребуется, обязательные разрешения специальных органов, например, управления по охране окружающей среды, здравоохранительных органов и т.п.?

7. Ресурсный риск:

- Будет ли иметь место достаточное количество клиентов, материалов или продукции в течение периода, существенно превышающего сроки погашения затрат финансовых ресурсов?

- Достаточно ли у партнеров финансовых, людских и интеллектуальных ресурсов для полного завершения намеченного проекта?

8. Риск капитальных вложений:

- Сможет ли инфляция, изменение валютных курсов или политики правительства существенно повлиять на объем инвестиций?

- Какая вероятность того, что в результате этих изменений фирма полностью или частично потеряет свой капитал?

Риск является переменной величиной и обычно показывает количественный размер потерь (ущерба, убытка) и вероятность их возникновения. В зависимости от уровня финансовых потерь различают следующие виды рисков:

1. Допустимый риск (вероятность и размер потерь очень низки);
2. Критический риск (вероятность и размер потерь высокая);
3. Катастрофический риск (вероятность и размер потерь очень высокая).

Вероятность наступления каждого типа рисков различна, также как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Для оценки рисков необходимо выполнить действия (рис. 13).

Следует отметить, что не по всем видам предпринимательской деятельности с одинаковой точностью можно рассчитать потери, так как они могут быть:

1. **материальными** (дополнительные затраты или прямые потери имущества фирмы: оборудования, материальных ресурсов и пр.);

2. **финансовыми** (прямой денежный ущерб: штрафы, пени, неоплаченные счета из-за недобросовестности или банкротства дебиторов и пр.);

3. **интеллектуальными** (подрыв репутации фирмы и в этой связи упущенная выгода; ущерб, нанесенный интеллектуальной собственности промышленным шпионажем, и др.);

4. **трудовыми** (потери рабочего времени; травмы, гибель людей из-за нарушения техники безопасности и пр.);

5. **специальными** (нанесение ущерба окружающей среде, стихийные бедствия и др.).

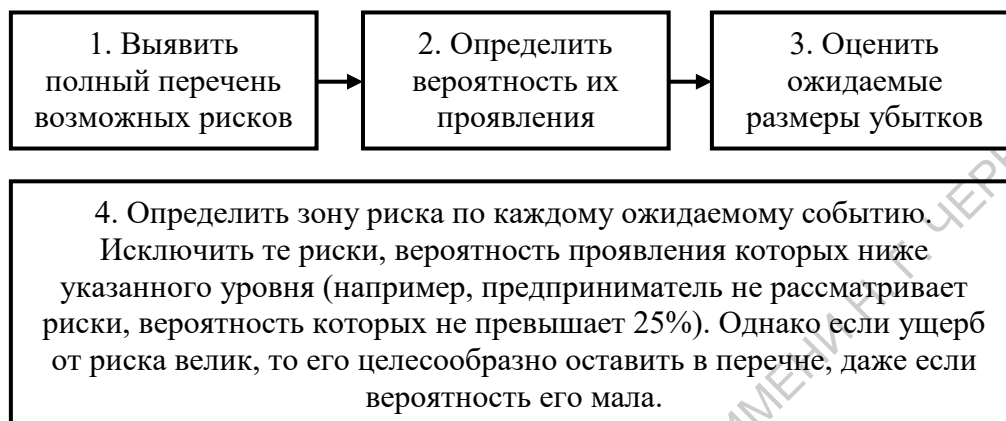


Рис. 13. Этапы оценки рисков

При расчете некоторых видов рисков учитывают не только компенсацию потерь, но и затраты по предотвращению ущерба, например, риски, связанные с окружающей средой. Характеристика различных видов рисков по уровню финансовых потерь отражена в таблице 28.

Предпринимательская деятельность возможна при каждом виде риска. Однако при катастрофическом риске требуемая доходность, страховые отчисления, необходимые резервы по проектам должны быть существенно выше, чем в иных случаях. Глубина анализа риска зависит от конкретного вида деятельности, а также от величины проекта. Для крупных проектов необходим тщательный расчет рисков с применением математического аппарата теории вероятности.

В более простых случаях или при отсутствии вероятностных оценок возможен анализ рисков с помощью:

- метода экспертных оценок, который основан на изучении и обработке заключений опытных предпринимателей и специалистов;
- статистического способа, основанного на изучении статистики потерь с установлением частоты и уровня;
- расчетно-аналитического метода, который оценивает вероятность возникновения рисков на основе использования внутренней информационной базы самой фирмы.

Таблица 28. Характеристика рисков по уровню финансовых потерь

Риск			
Допустимый		Критический	Катастрофический
Количественный размер потерь (убытка, ущерб)			
очень низкий	низкий	высокий	очень высокий
Данное событие не окажет существенного влияния на деятельность фирмы.	Возможные потери должны быть предотвращены при помощи соответствующих методов управления рисками.	Применяемые меры не окажет существенного влияния, фирма понесет потери.	Данное событие угрожает достижению основных целей фирмы. Нужно уклоняться от риска.
Потери меньше величины ожидаемой прибыли.	Наблюдается полная потеря расчетной прибыли от бизнеса	Потери превышают расчетную прибыль вплоть до полной потери расчетной выручки.	Потери превышают денежные возможности предпринимателя (банкротство).

Риск характеризует степень риска, то есть соотношение максимально возможного объема ущерба и объема собственных финансовых ресурсов. Степень риска рассчитывается с помощью коэффициента риска (K_p):

$$K_p = Y/C,$$

где:

- Y – максимально возможная сумма убытка, руб.;
- C – стоимость собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений денежных средств, руб.

Оптимальный коэффициент риска равен 0,3, а коэффициент риска, ведущий к банкротству, – 0,7 и более.

В данном разделе бизнес-плана должны быть заполнены следующие части:

Перечень возможных рисков. Условно риски можно классифицировать по следующим признакам (табл. 29). Рассмотрим некоторые виды рисков от сферы деятельности:

Производственные риски – это вид рисков, возникающие в процессе производства, научно-исследовательских и конструкторских разработок (НИОКР), реализации и послереализационного обслуживания продукции. Производственные риски невозможно перечислить все, поскольку они связаны с типом выпускаемой продукции; приведем следующие примеры:

- ✓ задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства;
- ✓ задержка поставки оборудования, его монтажа и установки;
- ✓ отсутствие сырья или низкое его качество;
- ✓ низкая технологическая, трудовая дисциплина и др.

Таблица 29. Классификация рисков

Признаки классификации	Риски	Характеристика
По уровню финансовых потерь	Допустимый	вероятность и размер потерь очень низки
	Критический	вероятность и размер потерь высокая
	Катастрофический	вероятность и размер потерь очень высокая
По сфере возникновения	Внешние	Не зависят от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения находится вне организации
	Внутренние	Зависят от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения – сама организация
По длительности воздействия	Постоянные	Существуют в течение всего периода деятельности организации
	Временные	Несут временный характер, и предприятие сталкивается с ними на отдельных этапах своей деятельности
По возможности предвидения	Прогнозируемые	Риски, наступление которых является следствием циклического развития экономики, политики, предсказуемого развития конкуренции и т.п.
	Непрогнозируемые	Возможность появления риска с трудом поддается прогнозированию
По составу	Простые	Невозможно разделить на отдельные подвиды, например, инфляционный риск
	Сложные	Включает в себя комплекс различных его подвидов, например, инвестиционный риск, который в дальнейшем классифицируется на множество подвидов
От сферы деятельности	Производственные Финансовые Маркетинговые Юридические Технические (технологические)	Политические Инвестиционные Экологические Транспортные Форс-мажорные и др.

Финансовые риски связаны с вероятностью потери финансовых ресурсов (денежных средств). Размер прибылей и убытков в первую очередь

зависит от уровня продаж, который является обычно величиной трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того чтобы знать какой потребуется уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ безубыточности и анализ чувствительности.

Анализ чувствительности проекта заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса, например, увеличение цены на сырье или снижение объема продаж. Необходимо анализировать устойчивость проекта к возможным изменениям.

Алгоритм определения чувствительности проекта имеет следующие этапы:

1. выбрать основные показатели (выручку, себестоимость, цену и пр.), изменение которых существенно отразится на потоках проекта;
2. определить диапазон наиболее вероятных значений по исходным показателям и с помощью математического уравнения или неравенства задать взаимосвязь между исходными и результирующими показателями;
3. исследовать путем изменения значений исходных показателей первого уровня при неизменных данных других уровней их влияние на конечный результат. Затем аналогично исследовать показатели второго уровня и т.д.;
4. проанализировать изменения ключевых параметров, выявить, какой из показателей будет наиболее чувствителен к этим изменениям;
5. проверить чувствительность выбранного показателя при вероятности отклонения первого уровня (вероятность того, что фактор изменится, т. е. станет больше, меньше или останется плановым) и второго уровня (если фактор все же окажется ниже планового).

Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта и тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Руководство фирмы должно регулярно отслеживать данные изменения и их влияние на величину прибыли.

После выявления факторов риска и их оценки необходимо выбрать **методы управления рисками**. В реальных условиях в зависимости от специфики риска требуется иногда применение различных методов управления рисками. Выбор методов управления рисками представлен на рис. 14.

Охарактеризуем основные методы управления рисками:

➤ **Диверсификация** – это рассеивание инвестиционного риска. Обычно это увеличение числа поставщиков и потребителей, расширение числа участников или увеличение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, но следует знать: увеличение числа участников, поставщиков и потребителей приводит к росту организационных и транспортных издержек, что соответственно снижает ожидаемую прибыль.

➤ **Лимитирование** представляет собой установление ограничений сверху и снизу на возможный ущерб, что способствует снижению степени риска.

Например, фирмы применяют лимитирование при продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала, а банки – при выдаче кредитов.

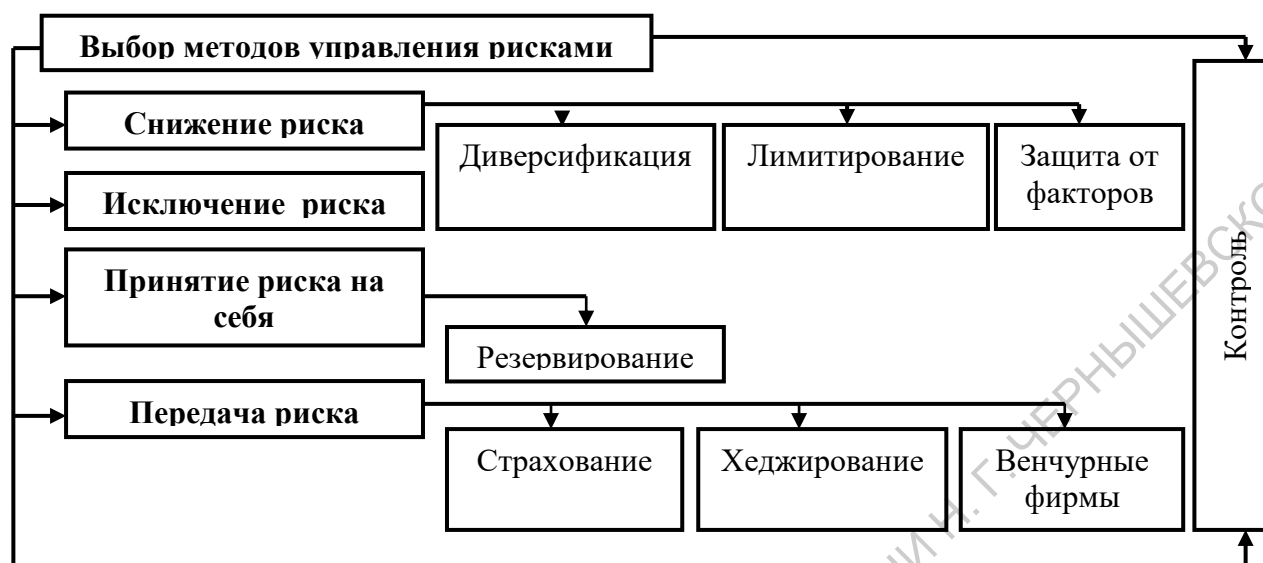


Рис.14. Методы управления рисками

Защита от факторов риска позволяет предотвратить или уменьшить ущерб от вероятных опасностей. Например, разработка комплекса защитных мероприятий по охране труда.

➤ **Страхование**, связанное с предпринимательской деятельностью:

- страхование имущества предприятия от стихийных бедствий (номинальная сумма страховки доходит до 70-80% стоимости имущества);
- страхование отгруженной продукции в период ее перевозки (сумма страховки, как правило, соответствует номинальной стоимости товара);
- дополнительное медицинское страхование и др.

Страхование увеличивает затраты. Поэтому в каждом конкретном случае нужно подсчитать, насколько велик ущерб от возможного риска, если его не застраховать.

➤ **Резервирование или самострахование.** Создание обособленных фондов по возмещению убытков и/или определенных запасов за счет прибыли или собственных оборотных средств, увеличивающих затраты по проекту. Поэтому резервирование предприниматель должен выбрать в тех случаях, когда затраты на него меньше, чем стоимость страховых взносов.

➤ **Хеджирование** (от англ. hedge – страховка, гарантия) позволяет компенсировать предстоящие риски, обусловленные неблагоприятными для продавцов (покупателей) изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора. Для этого продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет сделку противоположного характера, то есть продавец заключает сделку на покупку, а покупатель на продажу товара. Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш

по одному контракту и выигрыш по другому. В целом они не терпят убытки от повышения или понижения цен на товары, которые нужно продать или купить по будущим ценам.

Важную роль в процессе управления рисками играет контроль результатов бизнеса, позволяющий:

- отслеживать реальную ситуацию по рискам и корректировать решения с учетом фактически складывающихся обстоятельств;
- своевременно выявлять новые факторы риска и принимать управленческие решения по их нейтрализации;
- анализировать риски потерь и сопоставлять суммы потерь с затратами на соответствующие комплексы защиты мероприятий.

Риск-менеджментом разработаны основные правила, а именно:

1. Не рискуй больше, чем это может себе позволить собственник капитала.
2. Думай о последствиях риска: чем выше риск, тем выше затраты на его преодоление.
3. Нельзя рисковать многим ради малого.
4. Уверен, нет сомнений – принимай положительное решение.
5. Не уверен, сомневаешься – принимай отрицательное решение.
6. Не думай, что всегда существует только одно решение – возможно, есть и другие.

Бизнес-план также можно дополнить такими разделами как гарантии партнерам и инвесторам, правовое обеспечение и приложения.

Гарантии партнерам и инвесторам. Этот раздел является обязательным, а формы гарантий могут быть самыми разнообразными, такими как:

- гарантии федеральных, региональных или местных органов власти;
- средства резервного фонда;
- страхование;
- залог активности (недвижимость, ценные бумаги и т.д.);
- банковские гарантии и товарные гарантии (готовой продукцией);
- передача прав.

По каждой из них возможна различная степень готовности к реализации:

- предварительная переписка с гарантом;
- подписание протокола о намерениях;
- гарантийные письма;
- договоры (аренды, поставки и т.д.);
- активы, предполагаемые к залогоу и т.д.

Правовое обеспечение. Допущенные юридические ошибки при реализации проекта могут привести предприятие к существенным потерям материальных и финансовых ресурсов и вследствие этого к большим судебным и моральным издержкам.

Юридические услуги обычно дороги, но, как правило, окупаются. Особое внимание нужно уделить форме собственности и правовому статусу фирмы, а именно:

- уставу предприятия и учредительному договору;
- лицензии на право ведения работ и патенту (авторскому праву);
- сертификату качества продукции и сертификату уровня производства;
- особенностям налогообложения;
- договорам (лизинга, аренды, купли, продажи);
- гарантийным письмам и др.

Чтобы не перегружать бизнес-план информацией, которая носит вспомогательный характер, часть ее выносится в **приложение**. В таблице 30 представлены наиболее часто встречающиеся пункты приложения. Как правило, к бизнес-плану прилагаются копии документов, а оригиналы представляются по дополнительному требованию.

Таблица 30. Примерный перечень документов приложения

Раздел бизнес-плана	Материалы приложения
Описание предприятия, его окружения	Регистрационное свидетельство Учредительный договор предприятия Лицензии и сертификаты Почетные диплома и свидетельства Материалы прессы о деятельности предприятия Отзывы заказчиков и партнеров о совместной деятельности Программы социально-экономического региона Карта с транспортными развязками и т.д.
Описание продукта	Фотографии, рисунки, чертежи и технические данные по продукту Патенты (авторские права) Сертификаты качества продукции Отзывы, результат испытаний и т.д.
Анализ рынка, маркетинг и продажи	Результаты маркетинговых исследований Сравнительные данные о конкурентах Договоры и заявки на поставку продукции (особенно они важны для нового бизнеса) и т.д.
План производства	Документы по сертификации производства Договоры лизинга (аренды) Расчета технико-экономических показателей деятельности фирмы и т.д.
Организационный план	Анкетные данные руководящих работников; схемы организационной структуры предприятия Штатное расписание и т.д.
Финансовый план	Финансовые (бухгалтерские) документы, сметы, таблицы, графики Отчеты по ревизии бухгалтерских документов или аудиторской проверки для подтверждения достоверности расчетов
Риски проекта и правовое обеспечение	Устав предприятия Лицензия на право осуществления деятельности Гарантийные письма, состав и стоимость залога; выписки из законодательных и нормативных документов
Календарный план	Таблицы, диаграммы, графики, подтверждающие сроки выполнения работ

При подготовке приложения следует руководствоваться основными правилами:

- Приложения не являются обязательными, включать их следует только в том случае, если они завершат и дополняют общую картину.
- Бизнес-план должен быть самодостаточным, многие инвесторы никогда не читают приложения, особенно при первом рассмотрении.
- В плане должны быть сделаны ссылки на все приложения.
- Нельзя включать в приложения информацию, которая никак не связана с бизнес-планом;
- Приложения должны быть короткими; весь блок приложений не должен быть больше самого бизнес-плана.

ПРАКТИКУМ

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные разделы бизнес-плана.
2. Почему не существует универсальной структуры бизнес-плана?
3. Какой обычный объем бизнес-плана? В зависимости от чего его объем может меняться?
4. Какой объем аннотации бизнес-плана и что следует отразить в ней?
5. Что отражается на титульном листе бизнес-плана?
6. Что указывается во введении бизнес-плана? И почему введение составляется в конце разработки бизнес-плана?
7. Что пишется в резюме бизнес-плана? И почему резюме составляется в конце разработки бизнес-плана?
8. Какие основные моменты следует отразить в разделе «Анализ отрасли»?
9. Какие факторы влияют на деятельность бизнеса, и какие из них необходимо отразить в анализе отрасли?
10. Какие сведения должен содержать раздел «Характеристика объекта бизнеса организации»?
11. Дайте определение новому товару (услуге). Какие товары (услуги) подходят под данную категорию?
12. Какие сведения должен содержать раздел «Анализ бизнес среды организации»? Почему для российских предпринимателей составление данного раздела является затруднительным?
13. Что такое сегментация рынка? По каким признакам можно выделить сегмент рынка?
14. Что такое конъюнктура рынка? По какому показателю можно определить конъюнктуру рынка?
15. Дайте определение величине текущего спроса, объему спроса, эластичный и неэластичный спрос.
16. Что такое емкость рынка, и по какой формуле она рассчитывается?

17. Что такое позиционирование товара? Как позиционирование соотносится с рыночной сегментацией?

18. Объясните методику составления карты стратегических групп конкурентов.

19. На какие принципы следует опираться при составлении «Маркетингового плана»?

20. Какие пункты включает в себя «Маркетинговый план»?

21. Какие маркетинговые стратегии при разработке бизнес-плана являются наиболее актуальными?

22. Какие ценовые стратегии могут применяться в бизнес-планировании?

23. Назовите каналы распределения продукции.

24. От чего зависит вид стимулирования сбыта?

25. Какую информацию должен содержать план рекламы?

26. Какие показатели включает в себя «Производственный план»?

27. Перечислите этапы разработки «Производственного плана».

28. Опишите последовательность разработки производственной программы. Какие показатели включает в себя производственная программа?

29. Что такое производственная мощность предприятия? В какой последовательности она рассчитывается?

30. Что такое входная и выходная производственная мощность?

31. Какие факторы принимаются во внимание при расчете производственной мощности?

32. Чему должен соответствовать план производства?

33. Каких принципов следует придерживаться при инвестировании?

34. Какая информация отражается в «Организационном плане»?

35. По каким параметрам оценивается система отбора кадров при приеме на работу?

36. Каких принципов следует придерживаться при составлении «Финансового плана»? Почему данный план является самым сложным?

37. Что включает в себя «План движения денежных средств»?

38. Что включает в себя «План прибылей и убытков»?

39. Что включает в себя «Балансовый план»?

40. Что такое точка безубыточности, и по какой формуле она рассчитывается?

41. Что такое порог рентабельности, и по какой формуле он рассчитывается?

42. Что такое запас финансовой прочности, и по какой формуле он рассчитывается?

43. Что такое маржа безопасности, и по какой формуле она рассчитывается?

44. Что такое коэффициент ликвидности (K1), (K2), (K3), (K4), (K5), (K1)? По каким формулам они рассчитываются?

45. Что такое коэффициент автономии, маневренности и задолженности? По каким формулам они рассчитываются?

46. Дайте несколько определений понятию «риск». Приведите классификацию видов риска.

47. Какие существуют виды риска в зависимости от финансовых потерь?
48. Опишите этапы оценки рисков.
49. Какие потери могут нести предприниматели в своей деятельности?
50. По какой формуле рассчитывается степень риска?
51. Какие существуют риски в зависимости от сферы деятельности?
52. В чем заключается анализ чувствительности проекта?
53. Охарактеризуйте основные методы управления риском.
54. Какие гарантии может предоставить предприниматель инвесторам и партнерам?
55. Что включает в себя правовое обеспечение бизнес-плана?
56. Какую информацию необходимо включать в приложение к бизнес-плану?

Задания и практические ситуации

Титульный лист и резюме бизнес-плана:

1. Используя приложение 1, заполните титульный лист бизнес-плана для любого бизнес-проекта. Для выполнения дальнейших заданий студентам необходимо определиться с определенным бизнес-проектом, который они будут разрабатывать за все время изучения данной дисциплины.
2. Используя приложение 2, заполните меморандум о конфиденциальности для вашего бизнес-проекта.
3. Используя приложение 2, составьте аннотацию вашего бизнес-проекта.

Анализ отрасли (история бизнеса организации):

1. Опишите положительные и отрицательные стороны местонахождения кафе, продовольственного магазина, торгового предприятия, сетевого супермаркета, цветочного магазина. **Какие условия и факторы Вы будете учитывать при определении местонахождения бизнеса?**
2. Определите размещение бизнеса известной Вам организации по следующим критериям в баллах (табл.)

Критерии местонахождения бизнеса	Баллы
Потребительская активность в районе	
Удобство подъезда	
Оживлённость движения транспортных средств	
Оживленность движения пешеходов	
Наличие мест парковки	
Сообщение с общественным транспортом	
Расположение улицы	
Ближайшие конкуренты	
Удобство входа и выхода	
Доступ с тыльной стороны здания для доставки грузов	
Состояние здания	
Итого	100

3. Проведите SWOT-анализ и составьте SWOT-матрицу для крупных и средних известных Вам компаний.

Характеристика объекта (продукта, услуги) бизнеса организации:

1. Определите факторы привлекательности для следующих товаров: ноутбук, утюг, автомобиль (бюджетный сегмент), кондиционер, кофемашина.

2. Приведите примеры новых товаров и заполните таблицу.

Новый товар	Наименование товара
не имеет аналогов на рынке	
имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами	
который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились	
рыночной новизны, то есть новый только для данного рынка	
старый товар, нашедший себе новую сферу применения	

3. Предприятие выпускает электробритвы с плавающими ножами. Товар имеет стандартный технический дизайн, выпускается только в серо-черной гамме. Конкурирующая фирма также начала предлагать на рынке электробритвы, разнообразного дизайна с цветовыми оттенками. **Какое задание при разработке бизнес-плана Вы как инициатор бизнес-проекта дадите ответственному за маркетинг?**

4. Определите сильные и слабые стороны следующих продуктов: зеркальный фотоаппарат, фен, газовая плита, электрическая плита, мультиварка и отразите их в таблице.

Сильные стороны товара		Слабые стороны товара	
Преимущества товара	Причины преимущества	Недостатки товара	Методы их преодоления
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.

5. Фирма изготавливает и реализует туалетное мыло (кусковое и жидкое). **Какие требования будут предъявлять к товару фирмы следующие покупатели:**

- а) равнодушные покупатели;
- б) расчетливые потребители;
- в) практичные покупатели;
- г) модные покупатели;
- д) консервативные потребители.

6. Выберите несколько потребностей и подберите товары (услуги), удовлетворяющие данные потребности различными способами. Результаты исследования занесите в таблицу.

Потребности	Товар (услуга)

7. Товар – кувшин-фильтр для воды. Показатели качества: надежность, долговечность, возможность и простота замены фильтра, цена, дизайн, прочность, чистота, качество очистки воды, наличие или отсутствие гарантии, срок гарантии. **Проранжируйте данные показатели с точки зрения их значимости для потребителя.**

8. Сформулируйте ваши предложения по упаковке следующих товаров:

1. телефонный аппарат;
2. электрический водонагреватель;
3. кожаное портмоне;
4. норковая шуба;
5. кофеварка.
6. радиатор центрального отопления;
7. двигатель внутреннего сгорания.

Как изменится упаковка перечисленных выше товаров при их перевозке авиа-морским путем и через транспортную компанию СДЕК?

Анализ бизнес среды (рынка) организации и план маркетинга:

1. Фирма, специализирующаяся на производстве корпусной мебели и разрабатывает бизнес-план производства нового вида продукции (выберите сами вид продукции). **Осуществите сегментацию рынка для данного вида услуг.**

2. **Оцените рынок сбыта для следующих товаров и услуг:** зеркальный фотоаппарат, парикмахерские услуги, бухгалтерские услуги, транспортировка грузов автотранспортом, ювелирные украшения. Результаты оценки отразите в таблице.

Показатели	Город местонахождения предприятия	Населенные пункты в радиусе 100 км	Рынки, удаленные за 100 км
Уровень спроса			
Степень удовлетворения спроса			
Уровень конкуренции			

Доля потребителей, готовых купить продукцию			
---	--	--	--

3. Возможно ли при росте дохода у населения понижение спроса на какие-либо товары или услуги? Приведите примеры.

4. Рост дохода у населения на 10% привел к увеличению спроса на туристические путевки в зарубежные страны на 22%. Какая эластичность спроса по доходу?

5. Комплексный показатель качества выпускаемого предприятием товара $K = 4,8$. При этом цена товара равна 1200 руб., затраты на эксплуатацию – 400 руб., затраты на профилактическое обслуживание – 200 руб., затраты на ремонт – 800 руб., затраты на утилизацию – 100 руб. Комплексный показатель качества базового товара $K_b = 4,6$; затраты на приобретение и использование базового товара составляют 2300 руб. Определите индекс качество/затраты. Является ли производимый предприятием товар более конкурентоспособным?

6. Для покупателя важнее сопоставление товаров по качеству. При этом комплексные показатели качества предлагаемого и базового товаров соответственно равны: $K = 4,1$; $K_b = 4,6$. $Z = 520$ руб.; $Z_b = 860$ руб. Какому товару отдаст предпочтение покупатель?

7. Предприятие снизило цену за единицу продукции с 200 руб. шт. до 160 руб. шт. Объем продаж при этом увеличился с 180 тыс. штук до 300 тыс. штук. Является ли спрос на данный товар эластичным? Насколько изменилась общая выручка от продаж?

8. Предприятие повысило цену за единицу продукции с 8 тыс. руб. м³ до 10 тыс. руб. м³. Объем продаж при этом уменьшился с 12 млн. м³ до 11,5 млн. м³. Является ли спрос на данный товар эластичным? Насколько изменилась общая выручка от продаж?

9. Как изменяется общая выручка от продаж при снижении и росте цены за единицу продукции при: а) эластичном спросе; б) неэластичном спросе? Обоснуйте ответ.

10. Повышение цены на бензин с 43 руб. литр до 54 руб. литр привело к сокращению объема продаж легковых автомобилей с 200 тыс. единиц до 100 тыс. единиц. Определить перекрестную эластичность спроса на автомобиль. Как изменится общая выручка от продаж автомобилей, если цена автомобиля останется прежней?

11. Составьте профиль целевого потребителя для следующих товаров: товары для здорового питания, детские товары, элитный алкоголь, фруктовые и овощные соки и нектары, крупная бытовая техника. Все данные отразите в таблице.

Профиль целевого потребителя товара _____

Характеристика	Содержание
Географическое положение	
Пол	
Возраст	
Ключевые ценности	
Семейное положение, количество детей	
Профессия и уровень доходов	
Психологические характеристики потребности, желания, фобии.	
Уровень товарной категории	
Отношение к бренду	

12. Запланируйте годовые затраты на рекламу, если:

- стоимость 1 кв. см. рекламного объявления в газете – 100 руб. при двух выпусках (составьте рекламное объявление и определите его размер);
- стоимость рекламного объявления на телевидении (бегущая строка) – 1500 руб. при трехкратной повторности в неделю.
- исследование рынка в консалтинговой фирме по фактическим затратам: проведение анкетирования при выборе в 150 анкет по 120 руб. за опрос, анализ рыночной ситуации – 10000 руб.
- создание фирменного стиля в рекламном агентстве – 60 тыс. руб.

Необходимо рассчитать затраты на 1 кг. готовой продукции. Произвести анализ влияния затрат на рекламу на общие затраты. Принять решение о необходимости тех или иных затрат на рекламную компанию.

Производственный план:

1. При производстве некоего товара объемом 4 тыс. тонн постоянные затраты составили 600 тыс. руб. Переменные затраты при этом составили 800 тыс. руб. **Возможно ли при цене реализации товара 250 руб. тонна не оказаться в убытке?**

2. Валовая прибыль равна 400 тыс. руб. при объеме выпуска продукции 20000 шт. Цена единицы товара – 120 руб. шт. Переменные затраты составляют 1500 тыс. руб. **Определить постоянные затраты.**

3. Цена единицы товара, выпускаемого предприятием, равна 600 руб./шт. При объеме производства товара 2000 штук переменные затраты составляют 600 тыс. руб., а валовая прибыль – 300 тыс. руб. **Определить координаты точки безубыточности. Будет ли предприятие в прибыли или в убытке при производстве 1100 штук товара?**

4. Предприятие рассматривает вопрос о замене оборудования. Анализ ситуации дает следующую информацию:

Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование
Стоимость при покупке, руб.	550000	600000
Балансовая стоимость, руб.	380000	-
Оставшийся срок службы, лет	7	7
Производственные затраты, руб. год	300000	250000

Ожидается, что как для нового, так и для старого оборудования через 7 лет остаточная стоимость будет равна нулю. Сейчас старое оборудование можно продать за 350000 руб. Норма дисконта равна $i = 10\%$. **Определить целесообразность замены оборудования.**

5. Из всего календарного фонда времени оборудование работает 280 дней в год. Каждые сутки оборудование эксплуатируется 16 часов. Всего на предприятии установлено 60 однотипных аппаратов. Часовая норма производительности единицы оборудования равна 3 т · час. **Какова производственная мощность предприятия?**

6. Фактический выпуск продукции на единицу мощности составляет 4000 штук. **Вычислить коэффициент использования производственной мощности, если планируемый выпуск продукции на единицу мощности составляет 5000 штук?**

7. Предприятие производит изделие «В» из материала «М». На одно изделие в соответствии с существующей на предприятии технологией установлена норма расхода материала М – 50 кг. Исходя из объема планируемых продаж в 3-м квартале и графика выпуска изделия «В» требуется изготовить 10200 изделий. На складе на 1 июля находится 6,3 т указанного материала, в июне уже была заказана поставщику (но еще не получена) 3 т материала. **Определить необходимый объем закупок материала «М» на 3-й квартал планируемого периода.**

8. Обувная фабрика изготавливает мужские полуботинки размеров с 38 по 45 определенного фасона. На основе изучения спроса покупателей установлен прогнозный объем продаж – 60 тыс. пар. Дополнительные данные для решения задачи представлены в таблице:

Показатели	Размеры полуботинок							
	38	39	40	41	42	43	44	45
Норма расхода кожи на 1 пару обуви, кв. дм								
Удельный объем отдельных размеров в объеме производства								

Необходимо определить производственную программу выпуска полуботинок определенного размера и потребность в кожи для включения в план текущих закупок.

9. Фирма производит и поставляет на рынок изделие «А». Производственные возможности позволяют фирме изготавливать указанное изделие в объеме 800 тыс. шт. Аналогичную продукцию производят и поставляют на тот же рынок еще три предприятия – конкуренты фирмы. В предшествующем году фирма изготовила и поставила на рынок 800 тыс. штук изделия «А», при этом 100 тыс. штук не были реализованы и находятся на складе готовой продукции данной фирмы. При изготовлении изделия «А» фирма использует три вида материалов и следующий их расход на одно изделие: М1 – 20 кг/шт.; М2 – 25 кг/шт.; М3 – 15 кг/шт. **Необходимо определить наиболее эффективный для данных условий рынка план продаж и производственную программу выпуска изделия «А» (исследования показали, что емкость рынка и спрос покупателей на это изделие в плановом году останется на прежнем уровне).**

10. Завод в планируемом году должен реализовать основную продукцию на 2,6 млрд. рублей, кроме того запланированы услуги на сторону на сумму 500 млн. рублей. Полуфабрикатов будет выпущено на 210 млн. рублей, из них потреблено в производстве - на 205 млн. рублей, остальные реализуются на сторону. Размер незавершенного производства на конец года предполагается снизить на 25 млн. рублей. **Определить показатели годового плана.**

Составить производственную программу завода и определить балансовую прибыль по данным таблицы:

Продукция	Объём производства, шт.	Плановая себестоимость, млн. руб.	Оптовая цена предприятия, млн. руб.
1.Основная продукция:			
• Вулканизаторы	35	120	140
• Прессы	135	25	30
• Вальцы	52	62	75
• Мешалки	60	70	85
2. Запасные части	-	3,2	5,8
3. Услуги промышленного характера	-	50,6	60

11. Определить точку безубыточности и годовой объём прибыли предприятия аналитическим и графическим путём по следующим данным:

- фиксированные годовые издержки на производство основной продукции равны 5 млн. руб., а переменные - на единицу продукции - 24 тыс. рублей;
- прогнозируемая цена изделия составит 32 тыс. рублей;
- прогнозируемый спрос - 900 изделий в год.

Как повлияет на точку безубыточности:

а) уменьшение фиксированных издержек на 5% при снижении цены на изделие на 10%.

б) увеличение фиксированных издержек на 20% при той же цене (при увеличении цены на 10%).

12. Разработайте план производства и реализации продукции используя данные таблицы (цифры условные). Проанализируйте полученные данные и сделайте вывод.

План производства и реализации продукции.....

Показатели	Всего за год	Единица измерения	1-й год			
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1. Вид продукции						
Объем производства:						
в натуральном выражении						
в стоимостном выражении						
Объем реализации в натуральном выражении.						
В том числе:						
на внутреннем рынке						
на мировом рынке						
Цена реализации за единицу продукции:						
на внутреннем рынке, руб.						
на внешнем рынке, иностран. валюта						
Выручка от реализации продукции						
В том числе:						
на внутреннем рынке						
на мировом рынке						
Общая выручка от реализации данного вида						

продукции, руб						
2. Общая выручка от реализации всех видов продукции						

Организационный план:

1. Определите наиболее эффективную организационную структуру управления для сети кафе (ресторанов), крупного магазина бытовой техники и/или продовольственного магазина, салона красоты и фото услуг. **Назовите преимущества и недостатки организационных структур для данных видов бизнеса.**

2. Определите численность, сменность работы персонала и режим работы для сети кафе (ресторанов), крупного магазина бытовой техники и/или продовольственного магазина, салона красоты и фото услуг.

3. В отчетном году численность работников предприятия составляла 132 человека, средняя зарплата – 24000 руб. В планируемом году численность работников сократится на 15 человек, средняя заработная плата возрастет на 20%. **Определить сумму расходов на оплату труда на планируемый год.**

4. **Определить сумму и уровень расходов на оплату труда на планируемый год.** В отчетном году фонд потребления фирмы составил 102,8 тыс. руб., уровень расходов на оплату труда 5 % от фонда потребления, численность работников – 10 человек. В планируемом году фонд потребления возрастет на 2%, производительность труда увеличится на 8%, средняя заработная плата возрастет на 7%.

5. Определите потребность в персонале и заработной плате своего бизнес-проекта сроком на два года. Все данные отразите в таблице.

Категории работников	20 г				20 г	
	Потребность, чел.	Среднегодовая зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.
Основные рабочие						
Вспомогательные рабочие						
Специалисты и служащие						
ИТОГО						

6. Определить численность рабочих (явочную и списочную) по профессиям и общую по данным таблицы, если номинальный фонд времени 2000 ч., а эффективный – 1860 ч.

Профессии	Количество обслуживаемых рабочих мест	Норма обслуживания	Число смен
Наладчики	64	8	2
Крановщики	12	2	2
Гальваники	10	5	1

7. Тарифная ставка рабочего 1-го разряда равна 600 руб. день. Эффективное время работы одного рабочего составляет 240 дней. Численность рабочих 1-го разряда, занятых на производстве, равна 200. **Определите тарифный фонд оплаты труда.**

8. Средняя дневная зарплата рабочего равна 800 руб. Фонд оплаты труда, состоящий из тарифного фонда, доплат, надбавок и премий, составляет 31,2 млн. рублей, а эффективный фонд времени по балансу – 260 дней. **Сколько рабочих занято на производстве?**

9. Количество рабочих, занятых в непрерывном производстве, в сутки составляет 15 человек. Работа организована в три смены. Норма обслуживания – 4 аппарата на человека. **Определите количество действующих аппаратов на предприятии.**

Финансовый план:

1. Средняя за анализируемый период стоимость активов, участвующих в основной деятельности предприятия – 30000 тыс. руб. Выручка от реализации – 35000 тыс. руб. Прибыль от реализации – 2000 тыс. руб. Рассчитать рентабельность активов. Оценить факторы, определяющие этот уровень рентабельности. **Определите возможности повышения рентабельности активов.**

2. Экономические показатели фирмы за год: товароборот – 410 тыс. руб. Средний процент торговой надбавки – 22,67%, уровень издержек обращения – 10,34%, внереализационные доходы – 3,2 тыс. руб. Внереализационные расходы – 5,6 тыс. руб. НДС и налог на прибыль, в соответствии с законодательством. Для приобретения оборудования фирме необходимы средства в сумме 13 тыс. руб. **Рассчитайте балансовую прибыль и проверьте возможность оплаты стоимости оборудования за счет чистой прибыли.**

3. Рассчитать и графически отразить точку безубыточности на основании следующих данных. Фиксированные издержки составляют 10000 руб., цена единицы продукции равна 5 руб., переменные издержки составляют 80% продажной цены. **Что произойдет, если фиксированные издержки возрастут на 10%. Каково будет влияние 10% снижения переменных издержек?**

4. На основе приведенных в таблице данных составьте финансовый план в составе бизнес-плана. Для составления финансового плана исходите из следующих прогнозных данных:

- Планируемая выручка на год составит 900 тыс. руб.

• На основании принятой маркетинговой стратегии и схемы продаж предполагается распределение объема продаж по месяцам планируемого года.

Планируемый период продаж	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% продаж по месяцам	4,0	5,5	3,5	5,0	7,0	9,0	5,0	2,0	4,0	9,0	20,0	26,0

Стоимость продаж в среднем составит 30% от общего объема продаж. Прогнозируется следующий состав и объем операционных расходов:

- заработная плата персонала – 2000 руб.;
- реклама – 300 руб.;
- охрана – 200 руб.;
- аренда – 100 руб.;
- телефон, почта, командировочные расходы – 40 руб.

Обновление товарного запаса – 5 раз в год. Прогнозная стоимость одной закупки – 54 тыс. руб. (для простоты расчета считаем, что пополнение товарного запаса будет осуществляться равными партиями в течение всего года).

В соответствии с договоренностью, банком предоставляется кредитная линия в размере 100 тыс. руб. на срок более года под 25% годовых на условиях выплаты процентов равными долями и выплатой кредита по окончании срока.

Планируется привлечь дополнительно 35 тыс. руб. в виде взносов в уставный капитал от наших акционеров. Из этих средств 20 тыс. руб. планируется использовать на приобретение торгового оборудования на срок 5 лет.

По приведенным выше данным составить:

- а) отчет о прибылях и убытках на планируемый период по месяцам;
- б) план движения денежной наличности на планируемый период, с учетом получения положительного баланса на каждый месяц.

5. Авансированный капитал составляет 800 тыс. руб., выручка от продаж – 1200 тыс. руб. Сумма налогов составляет 20% от валовой прибыли. Частота оборота полного капитала равна 0,5 об. год. **Определить годовую норму чистой прибыли.**

6. При производстве некоего товара объемом 4 тыс. тонн постоянные затраты составили 600 тыс. руб. Переменные затраты при этом составили 800 тыс. руб. **Возможно ли при цене реализации товара 250 руб. тонна не оказаться в убытке?**

7. Остаточная стоимость актива после четырех лет его эксплуатации составляет 120 млн. рублей. **Чему равно ежегодное амортизационное начисление, если первоначальная стоимость актива составляла 180 млн. рублей?**

8. Предприниматель рассматривает вопрос, связанный с открытием цеха. Если он откроет большой цех, то при благоприятном состоянии рынка получит 70 млн. рублей прибыли, при неблагоприятном – понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький цех принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном состоянии рынка и 10 млн. рублей убытков - при неблагоприятном. Шансы благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести экспертная организация, обойдется предпринимателю в 5 млн. рублей. Экспертная организация считает, что состояние рынка окажется неблагоприятным с вероятностью 0,4. В то же время при положительном экспертном заключении состояние рынка окажется благоприятным с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении состояние рынка может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. **Следует ли заказывать проведение исследования рынка? Следует ли открывать цех, и если да, то какой именно? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?**

Анализ и оценка риска:

1. Выручка от реализации предприятия составляет 500 тыс. руб., переменные затраты – 300 тыс. руб., постоянные затраты – 100 тыс. руб., прибыль от реализации – 100 тыс. руб. Спрос на продукцию, реализуемую предприятием, снижается. В следующем периоде предприятие сможет обеспечить прежний натуральный объем продаж, только снизив цены. **Каков максимальный предел снижения цен, обеспечивающий безубыточность реализации?**

2. Риск, рассчитанный в бизнес-плане, составляет 80%. **Обоснуйте проявление риска и разработайте мероприятия по снижению доли риска в бизнесе.**

3. Владелец цветочного магазина в начале каждого дня закупает розы по цене 60 руб. за штуку, а реализует по цене 100 рублей за штуку. Практика показала, что за день можно продать 3,4 или 5 коробок с цветами. В каждой коробке – 50 роз. Если розы в течение дня не продаются, то под вечер владелец цветочного магазина снижает цены на розы до 30 рублей за штуку, так как на следующий день товарный вид роз будет утрачен. Сто дней наблюдений привели к следующему результату: три коробки цветов продавались 45 раз, четыре коробки – 20 раз, пять коробок – 35 раз.

Сколько коробок роз ежедневно должен закупать владелец магазина, чтобы получить максимум дохода? Определить ожидаемый максимальный доход в условиях риска. Решение принять с использованием численных значений вероятностей исходов.

4. У предприятия, которое реализует свой товар на одном из десяти рынков региона, появились две конкурирующие фирмы, каждая из которых планирует выйти на один из этих десяти рынков региона. Известно, что при конкуренции предприятия одновременно с двумя фирмами оно обанкротится. **Какова**

вероятность банкротства предприятия, если вероятности выбора конкурентами рынков одинаковы?

5. В таблице четко и обосновано опишите механизмы отрицательного влияния рисков на прибыль, естественно из-за рисков прибыль будет снижаться.

Виды рисков	Влияние на прибыль
Неустойчивость спроса	
Появление альтернативного продукта	
Снижение цен конкурентами	
Увеличение производства у конкурентов	
Рост налогов	
Снижение платежеспособности потребителей	
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	
Недостаток оборотных средств	

ТЕМА 4. ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПРОДВИЖЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

1. Процедура презентации бизнес-плана

Презентация бизнес-плана является важным этапом, так как от результатов презентации зависит дальнейшее продвижение бизнес проекта на рынок капитала и его реализация. Большинство презентаций бизнес проектов охватывают семь ключевых областей:

1. компания (бизнес проект) и ее продукция или услуги;
2. рынок (клиенты и конкуренты);
3. маркетинговая стратегия;
4. первоочередные финансовые задачи;
5. команда, которая будет реализовывать данный план;
6. необходимые размеры заемных средств или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;
7. условия и сроки реализации инвестиций.

Продолжительность презентации должна быть не более 20 минут. Затем необходимо ответить на вопросы, так как все задачи, поставленные перед презентацией, сводятся к налаживанию диалога с потенциальными инвесторами и кредиторами. Готовясь к вопросам, следует попытаться поставить себя на место потенциальных инвесторов, тем самым можно понять какие вопросы они будут задавать и необходимо следить, чтобы презентация из диалога не превращалась в монолог.

Презентация должна четко показать, почему инициаторам бизнес проекта необходимы запрашиваемые дополнительные заемные средства. Банковские представители должны быть уверены в том, что необходимый кредит соответствует целям, которые преследуют инициаторы. Инвесторы-акционеры могут шире взглянуть на рассматриваемые вопросы и постараются найти такую форму финансирования, которая являлась бы разумной альтернативой между акционерным обществом и ссудными капиталами и лучше соответствовала как их, так и целям инициаторов.

Существуют следующие способы повышения эффективности презентации:

1. Необходимо заранее передать копию бизнес-плана потенциальным инвесторам, чтобы они имели возможность ознакомиться с ним до начала встречи. Таким образом, у инициаторов будет больше шансов привлечь их внимание на презентации;

2. Инициаторам бизнес проекта следует быть предупредительными, профессиональными и вежливыми. Если они не могут эффективно провести презентацию, то тем самым вызовут сомнения у инвесторов в способности эффективно руководить проектом. Первые впечатления могут иметь длительное и непропорционально большое влияние, если инициаторы будут производить впечатление умных и деловых людей. Если они будут вести себя с окружающими уважительно и непринужденно, то вероятно всего заслужат

положительное отношение к себе и произведут благоприятное впечатление. Напротив, если они будут небрежно одеты, плохо подготовлены, невосприимчивы и равнодушны, то кредиторы инстинктивно отнесутся к ним с предубеждением.

3. Следует установить хорошие взаимоотношения с потенциальными партнерами, а для этого необходимо:

- быть уверенным в себе;
- активно рекламировать свою продукцию или услуги;
- вести презентацию в форме диалога, а не монолога;
- смотреть в глаза своим потенциальным партнерам, но следить, чтобы это не превратилось в пристальное разглядывание;
- стараться употреблять утвердительные предложения, избегать неопределенных и отрицательных высказываний;
- стараться смотреть на вещи с точки зрения партнеров, внимательно слушать их вопросы и не перебивать их;
- не быть слишком фамильярным, но в то же время приветствовать партнеров теплой улыбкой и крепким рукопожатием.

Для презентации нужно использовать наглядный материал. Если есть возможность, инициаторам рекомендуется взять с собой образцы продукции. Если по каким-то причинам это не возможно, либо бизнес относится к сфере услуг, то тогда нужно продемонстрировать фотографии. Желательно добиться того, чтобы будущие партнеры осмотрели образцы или фотографии. Это сразу вызовет более серьезное отношение к проекту.

Однако инициаторам следует 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. Использование диаграмм, таблиц или графики приветствуется, но во время презентации инициаторы должны стараться установить диалог, а не читать лекцию.

Руководство презентацией должно осуществляться лично руководителем бизнес проекта. Если он заинтересован в получении крупной суммы, то необходимо привлечь к участию в презентации кого-то из членов руководящей группы, но и в этом случае презентацию должен вести руководитель и акцентировать внимание слушателей на вопросах рынка продукции и компетентности руководящей группы.

В качестве лидера руководителю рекомендуется продемонстрировать полное понимание проблемы и помнить, что главная задача презентации заключается в том, чтобы «заставить» (убедить) потенциального инвестора поверить руководителю и его команде.

2. Продвижение бизнес-плана в процессе переговоров

В соответствии с общепринятой практикой, прежде чем начать деловую часть своего визита, глава прибывшей делегации бизнес проекта (фирмы,

предприятия) наносит визит вежливости принимающей стороне. Необходимость в протокольном визите объясняется тем, что главы делегации должны уточнить программу пребывания, и если это необходимо внести какие-либо коррективы.

Окончательное право выбора конкретного времени и места встречи остается обычно за гостями. Такие встречи целесообразно проводить в помещении принимающей организации. Протокольный визит длится 20-30 минут. Инициатива ухода с приема остается за гостями. Следующая встреча должна состояться уже за столом переговоров.

Само собой, можно обойтись и без протокольной встречи и сразу начать переговоры, их первый этап, на предприятии принимающей стороны. На этой встрече проводятся взаимное официальное представление делегаций и обмен визитными карточками.

В начале переговоров после представления, знакомства и обмена общими фразами целесообразно ознакомить прибывших гостей с программой их пребывания, подготовленной хозяевами, заслушать их мнение и пожелания и окончательно согласовать программу. После этого можно приступить непосредственно к переговорам. На первом этапе рекомендуется:

- ознакомиться с предприятием, его историей, продукцией, перспективами развития предприятия и отрасли;
- узнать поподробнее о фирме и ее связях в Российской Федерации и за рубежом, чем вызван интерес к посещению предприятия, о состоянии и перспективах торговли фирмы в России вообще и в данной области в частности;
- выяснить, что знает фирма о продукции, предлагаемой для экспорта, и каково ее мнение о ней.

При переходе к последнему вопросу целесообразно предложить гостям посетить предприятие и ознакомиться с его деятельностью. При этом следует показать им только то, что инициаторы считают необходимым и полезным для ведения переговоров. Соответствующие подразделения (цехи, отделы, участки, лаборатории), которые они планируют показать гостям, должны быть готовы к визиту, а руководители, которые могут дать пояснения и ответить на возможные вопросы, должны быть в назначенное время на месте.

После посещения предприятия целесообразно обсудить с гостями его результаты, постараться получить от них истинное мнение. Если партнеры приехали к инициаторам бизнес проекта на переговоры - это значит, что у них есть определенный интерес и в некоторой степени готовность к заключению сделки, иначе, они не стали бы терять время и тратить деньги. Теперь в значительной степени от инициаторов будет зависеть реальность сделки.

Для участников переговоров главное не иметь набор готовых рецептов, а понимать, для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают. В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать следующим подходам:

Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Основной их девиз «кто кого» или «перетягивание каната». Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного.

Второй подход является противоположностью первого. Стороны занимают дружественные позиции. Более слабая сторона ведет себя заискивающе, ожидая от партнера «дружеского» к себе отношения.

Третий подход – партнерский, основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники таких переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами.

Следует иметь в виду, что на практике не исключены встречи с партнером, использующим разного рода «грязные» приемы и уловки. Необходимо их знать и уметь нейтрализовать:

1. минимальное завышение начального уровня своей позиции. Последствия его могут быть отрицательными, подобное поведение вызывает недоверие партнера.

2. расстановка ложных акцентов в собственной позиции как один из вариантов данного приема, близкого к первому. Партнер вносит явно неприемлемые для другой стороны предложения. Суть этого тактического приема в том, что демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров.

3. вымогательство. Оно близко к первым двум, которые используются в начале переговоров, а этот характерен для конца, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Одна из сторон неожиданно выдвигает новые требования в надежде на уступки. Этот прием близок к другому приему – постановке партнера в безвыходную ситуацию. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным.

4. выдвижение ультимативного требования: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Этот прием связан с оказанием давления на партнера. Понятно, что разговор с помощью ультиматумов – это уже не переговоры, не поиск компромисса, а попытка решить проблему в одностороннем порядке. Близка к такому тактическому приему угроза, которая может быть выдвинута по любому поводу.

5. выдвижение требований по возрастающей состоит в том, что в виде согласия партнера с вносимыми предложениями выдвигаются все новые и новые требования.

6. «салями», состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках дается малыми порциями с тем, чтобы заставить партнера первым «раскрыть свои карты». Использование такого приема ведет к искусственному затягиванию переговоров в ущерб дела.

7. дача заведомо ложной информации или блеф. Хотя этот прием и исчезает из арсенала средств, использование его ведет к потере имиджа данного участника переговоров.

8. отказ от собственных предложений или двойное толкование. Цель таких приемов – затягивание переговоров, попытка выторговать уступки, нежелание вообще что-либо решать с помощью переговоров, попытка трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его.

При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становятся совместный анализ проблем и совместное творчество. При этом, чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти решение имеющих место противоречий.

Надо высказать свою точку зрения, выслушать мнения партнера, сопоставить их. Чаще всего целесообразно начинать с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможностей общей зоны решения. Указания на различия с первых минут переговоров могут привести к усилению разногласий, ухудшению общей атмосферы переговоров.

Постепенное усложнение обсуждаемых вопросов является одной из продуктивных тактик ведения переговоров. Решение легких вопросов окажет положительное психологическое воздействие на стороны, продемонстрирует возможность достижения договоренностей.

Близки к данному приему действия, направляемые на «поиск общей зоны решения». При этом стороны приходят к соглашению относительно содержания совместного документа. Достигнув договоренности по принципиальным вопросам, они отработывают детали соглашения.

Положительные результаты приносит и такой прием, как разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов. Надо иметь в виду, что совместный анализ разногласий, конечно, не предполагает обмен одними комплиментами. Смысл их, однако, принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения – один из инструментов манипулирования поведением партнера, а здесь это инструмент анализа проблемы. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на поиск согласования интересов.

Полезно в ходе переговоров разделить проблему на отдельные составляющие, а не пытаться сразу решить трудную проблему. Известен прием «пакетирования», когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», обсуждается их комплекс. Внешне одинаковые действия для участников переговоров могут иметь различный смысл.

Естественно, возникает вопрос: как быть, если партнер использует в переговорах «грязные уловки» и недозволенные приемы? Одно из основных правил ведения переговоров с таким партнером – не отвечать взаимностью.

Также имеет смысл проанализировать причины такого недостаточно честного партнера и от результатов анализа строить свою линию поведения.

При этом не следует резко прерывать переговоры. Наиболее разумно в этих условиях попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон лучше отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблем, делая это без излишних демонстраций, рационально и аргументированно.

Успех переговоров зависит от квалификации ведущего, его опыта и знаний предмета и навыка. Успешно завершённые переговоры приносят удовлетворение его участникам.

Личные переговоры должны быть хорошо подготовлены, организованы. Необходимо следовать твердому правилу – ведет переговоры один человек (главный в группе). Участники могут включиться в беседу только с разрешения ведущего либо по его просьбе или указанию.

Если в результате проведенных переговоров достигнуто согласие по всем условиям договора, то не следует откладывать его подписание на завтра при имеющейся возможности подписать его сегодня.

Переговоры могут быть завершены подписанием обсуждаемого и согласованного договора или контракта. Они могут быть прерваны в связи с необходимостью проработки возникших сложных вопросов, требующей времени. При этом стороны договариваются об их продолжении и устанавливают срок новой встречи.

В этом случае могут быть подписаны такие документы, как меморандум или актовая записка, в которых излагаются достигнутые договоренности, согласованные условия планируемой сделки. Они подписываются обеими сторонами. Может быть составлен так называемый протокол о намерениях, однако он не имеет юридической силы.

3. Реклама бизнес-плана

Главной функцией рекламы в бизнес планировании является «индивидуализация продукта», то есть выделение его из массы продукции конкурентов путем подчеркивания какой-либо свойственной только ему отличительной черты, конкурентного преимущества и способности более полно удовлетворить ту или иную потребность. В зависимости от целей специалисты различают следующие виды рекламы:

❖ **Конкурентная реклама** имеет целью выделить рекламируемый товар из массы аналогичных товаров, выпускаемых конкурирующими фирмами, показать его отличия и убедить покупателя купить именно этот товар.

❖ **Сохранная реклама** проводится для поддержания спроса на ранее рекламируемый товар и носит напоминающий характер. Иногда такая реклама используется как временное воздействие на покупателя для ликвидации запасов товаров на складах производителей и торговцев и сезонной распродажи товаров.

Реклама продукции или услуг бизнес проекта может быть:

- прямой – рекламные материалы, вручаемые лично покупателю, по почте, листовки и т. п.;

- в прессе – газетах, журналах, фирменных бюллетенях или журналах, телефонных книгах и т. п.;

- печатной – проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, открытки, календари и др.;

- экранной – кино, телевидение, слайд-проекции;

- наружной – плакаты, панно, пространственные конструкции, витрины;

- на транспорте – снаружи или в салоне транспортных средств, витрины с товарами на вокзалах, аэропортах и т. д.;

- сувенирной - авторучки, папки, зажималки и др.

- интернет-реклама.

Определение эффективности рекламной деятельности проводится путем анализа следующих показателей:

- ✓ расходы на рекламу на 1 тыс. потенциальных покупателей по каждому средству и виду рекламы;

- ✓ доля покупателей, обративших внимание на рекламу и купивших изделие;

- ✓ степень популярности продукции фирмы как результата рекламной деятельности.

- ✓ Эффективность рекламы определяется также степенью содействия рекламы расширению продаж. Для этого рассчитывают соотношение затрат на рекламные мероприятия и достигаемые с их помощью результаты (увеличение объема продаж).

Планирование рекламной кампании специалисты рекомендуют вести в следующей последовательности:

1. Выделить целевую группу рекламного воздействия, для чего необходимо определить интересующий рынок (рынки).

2. Рассмотреть товар под углом зрения:

- относительных преимуществ перед конкурирующими аналогами; соответствия наиболее важным запросам потенциальных покупателей, в том числе их привычкам;

- необходимой комплектности;

- доступности для покупателей;

- узнаваемости внешнего вида, отличия от конкурирующих товаров; определения потребительского сегмента рынка; установления сегментов покупателей на различных рынках, которые можно считать идентичными;

- определения специфики целей рекламной работы;

- подсчета необходимых расходов на достижение каждой цели по каждому из рассматриваемых рынков;

- сравнения полученной суммы с отпущенными средствами;

- выбора оптимальных каналов распространения рекламы;

- формулировки методов рекламной кампании;

- составления развернутого плана кампании;

- разработки средств рекламной кампании;
- проверки возможностей эффективности рекламной кампании экспериментально в выбранном регионе.

Как правило, планирование рекламной кампании состоит из следующих этапов:

- определения объемов рекламы (товара или фирмы) и содержания самой информации;
- установления субъекта (потребителей);
- постановки цели рекламы (на что делается акцент в рекламном объявлении);
- выбора видов рекламных средств;
- составления рекламного сообщения – заголовков, текст, иллюстрации, персонаж, музыкальное сопровождение;
- разработки графика рекламных поступлений;
- составления системы расходов на рекламные мероприятия;
- предварительного расчета эффективности от рекламной деятельности.

Планирование рекламного бюджета предполагает определение общей величины выделяемых на рекламу средств и их распределение по статьям с указанием, каким образом и в каком объеме они используются.

Реклама имеет множество применений. Ею пользуются для формирования долговременного образа организации (престижная реклама), долговременного выделения конкретного товара (реклама марки), распространения информации о продаже, услуге или событии (рубричная реклама), объявления о распродаже по сниженным ценам (реклама распродаж) и отстаивания конкретной идеи (разъяснительно-пропагандистская реклама).

В процесс разработки программы рекламной деятельности руководители бизнес проекта должны принять пять принципиально важных решений (рис. 15).

Перед рекламой встает множество конкретных задач в области коммуникации и сбыта. Эти задачи можно классифицировать в зависимости от цели: предназначена ли реклама информировать, увещевать или напоминать (табл. 31).

Инициаторам бизнес плана следует помнить, что реклама требует больших финансовых средств. Однако они могут быть потрачены впустую, если инициаторы не сумеют точно сформулировать задачу, примут недостаточно продуманные решения относительно рекламного бюджета, обращения и выбора средств рекламы, не сумеют произвести оценку результатов рекламной деятельности. Благодаря способности влиять на образ жизни людей реклама привлекает к себе пристальное внимание общественности.

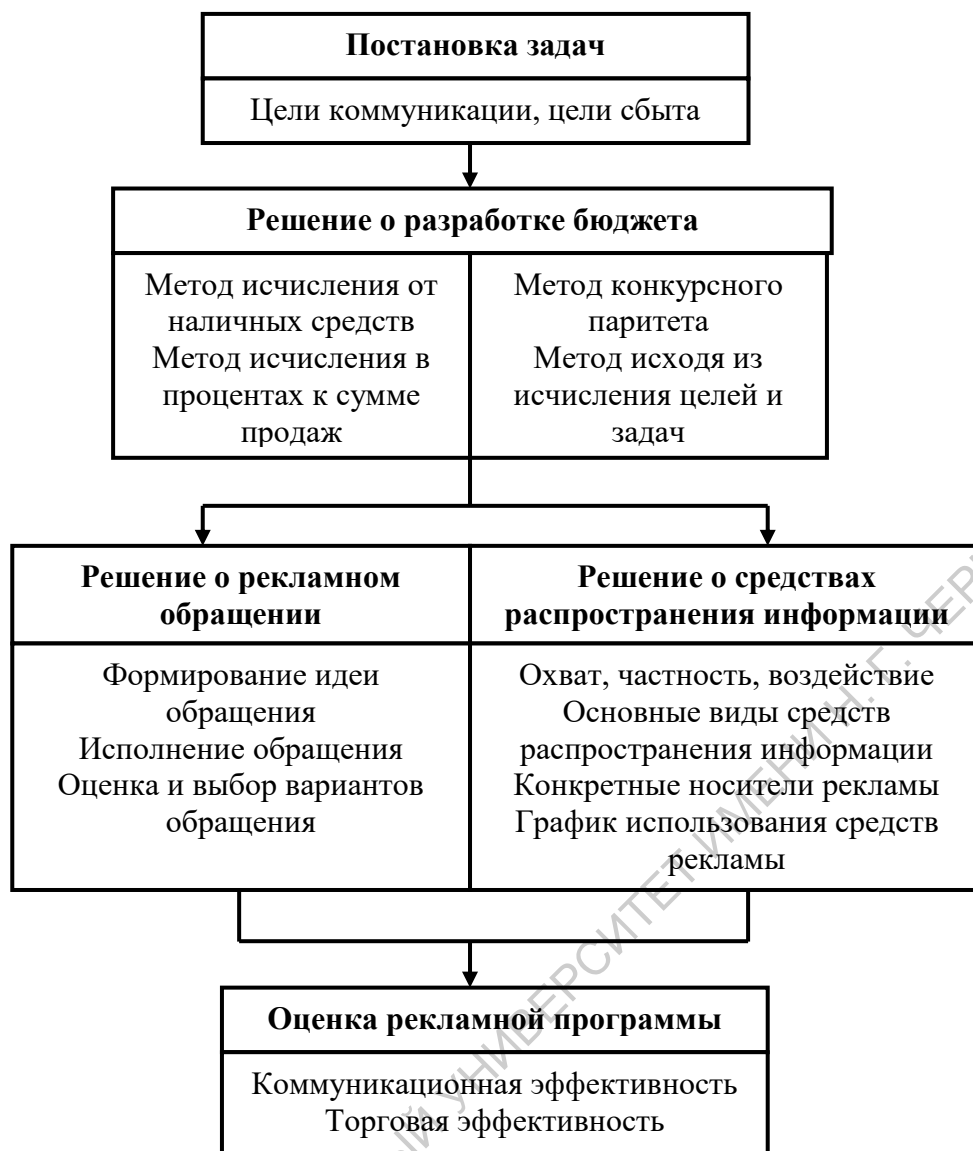


Рис. 15. Основные решения в сфере рекламы в бизнес планировании

Таблица 31. Цели и задачи рекламы в бизнес планировании

Цель рекламы	Задачи рекламы
Информативная	Сообщение о новинке или новых применениях существующего товара, информирование об изменении цены, объяснение принципов действия товара, описание оказываемых услуг, исправление неправильных представлений или рассеивание представлений потребителей, формирование образа организации
Увещательная	Формирование предпочтений к данной марке, поощрение к переключению на марку организации, изменение восприятия потребителем свойств товара
Напоминающая	Напоминание потребителям о том, что товар им может потребоваться в ближайшем будущем, напоминание о том, где можно купить товар, удержание товара в памяти потребителей в межсезонье, поддержание осведомленности о товаре

ПРАКТИКУМ

Контрольные вопросы

1. Почему презентация бизнес-плана является важным этапом в продвижении бизнес-проекта?
2. Какие области необходимо охватить в презентации бизнес-плана?
3. Назовите способы повышения эффективности презентации бизнес-планов.
4. Какую роль в презентации бизнес-проекта играет наглядный материал? Могут ли возникнуть трудности с предоставлением наглядного материала?
5. Кто должен руководить презентацией и кто должен вести презентацию?
6. Опишите деловую часть визита и процесс переговоров на этапе продвижения бизнес-плана.
7. Каким подходам соответствует поведение участников в процессе проведения переговоров?
8. Какие «грязные» приемы и уловки применяются в процессе переговоров?
9. Какие приемы дают положительные результаты в процессе ведения переговоров?
10. Какие виды рекламы лучше всего использовать в бизнес-планировании?
11. Какими путями определяется эффективность рекламной деятельности в бизнес-планировании?
12. Опишите последовательность и этапы рекламной компании.

Задания и практические ситуации

1. В таблице представлена последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана. Укажите разделы бизнес-плана.

Последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана

Последовательность выполнения работ	Разделы бизнес-плана
1. Оформление титульного листа	
2. Сбор и анализ информации о продукте	
3. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	
4. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	
5. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	
6. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой и сбытовой политики	
7. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, сырьем и материалами, кадрами и другими ресурсами, определение затрат	
8. Разработка организационной структуры, штатного расписания, способов стимулирования персонала	
9. Расчет необходимого капитала, анализ и	

планирование основных финансовых показателей	
10. Определение источников финансирования, направленности и масштабности проекта, расчет эффективности	
11. Решение вопроса рисков и гарантий	
12. Решение вопросов правового обеспечения	
13. Разработка графика реализации проекта	
14. Составление резюме на проект	

2. Группа студентов (3 человека) презентует свой бизнес-проект. Другая группа студентов (5-7 человек) являются потенциальными инвесторами, партнерами и представителями банков. **Инициаторам бизнес-проекта необходимо определить роли и по всем правилам презентовать бизнес-проект и ответить на все вопросы потенциальных заинтересованных сторон.**

3. Группа студентов ведет переговоры по продвижению своего бизнес-проекта. **Необходимо смоделировать ситуации применения трех подходов ведения переговоров.**

4. Группа студентов ведет переговоры по продвижению своего бизнес-проекта. **Необходимо смоделировать ситуации применения «грязных» приемов и уловок в процессе ведения переговоров.**

5. В каждой конкретной отрасли есть свои предпочтения по видам и носителям рекламы. Определите виды и носители рекламы для следующих товаров:

- продовольственные товары;
- одежда и обувь;
- автомобили;
- компьютеры и телефоны;
- товары для строительства;
- бытовая техника;
- оборудование для переработки пищевых продуктов;
- услуги.

6. Ознакомьтесь с историей некоторых российских брендов с точки зрения их основателей и руководителей. **В чем секрет успеха данных организаций? Что их объединяет? Какое значение имеет имя бренда в его продвижении? Какие еще подходы к неймингу Вы знаете? Приведите примеры удачного и неудачного нейминга.**

7. Необходимо выявить уникальные свойства продукта/услуги вашего бизнес-проекта или любого российского бренда по предложенной классификации:

- уникальность для потребителя;
- уникальность для рыночной ниши;
- уникальность для ценовой категории.

8. Определите удельные расходы на рекламу продукта/услуги вашего бизнес-проекта с учетом бесполезной аудитории для журналов, если:

➤ 1 журнал стоимость рекламного объявления -3000 руб., тираж - 450 тыс. чел., целевой рынок - 400 тыс. чел.;

➤ 2 журнал - стоимость рекламного объявления -4000 руб., тираж - 1000 тыс. чел., целевой рынок - 200 тыс. чел.

9. Выполните техническое задание (см. табл.) по составлению медиаплана рекламной компании продукта/услуги вашего бизнес-проекта.

Рекламируемый товар, услуга (что рекламируем)	
Тип рекламной кампании	<input type="checkbox"/> Стимулирующая (побуждение к покупке) <input type="checkbox"/> Брендовая (узнаваемость марки) <input type="checkbox"/> Смешанная
Целевая аудитория кампании	
Наличие сезонности продаж	(указать месяцы)
Местоположение магазинов, офисов и т.д.	
Территориальный охват рекламной кампании	
Конкуренты	
Предпочтения в выборе рекламных носителей (указать название)	<input type="checkbox"/> Пресса <input type="checkbox"/> ТВ <input type="checkbox"/> Радио <input type="checkbox"/> Интернет <input type="checkbox"/> Щиты/растяжки <input type="checkbox"/> Транспорт <input type="checkbox"/> Метро <input type="checkbox"/> BTL-акции
Опыт предыдущих рекламных кампаний	
Наличие готовых рекламных материалов	<input type="checkbox"/> Уникальное название <input type="checkbox"/> Логотип <input type="checkbox"/> Лозунг <input type="checkbox"/> Дизайн. Макеты <input type="checkbox"/> Ролики на радио <input type="checkbox"/> Сайт
Сроки рекламной кампании	<input type="checkbox"/> Месяц <input type="checkbox"/> 3 мес. <input type="checkbox"/> 6 мес. <input type="checkbox"/> Год
Бюджет рекламной кампании	От До
Дата старта рекламной кампании	
Пожелания	

Составитель тех. задания	менеджер
Название организации	
контактное лицо, должность	
телефон	
e-mail	
адрес	
Дата заполнения	

10. В опросном листе необходимо дать информацию о продукте/услуге вашего бизнес-проекта. Данная информация необходима рекламному агентству для организации эффективной рекламной кампании.

Опросный лист

Официальные реквизиты	
Цели рекламной компании	
Наименование рекламируемой продукции	
Область применения продукции	
Основные функциональные свойства продукции	
Основные технико-экономические свойства продукции	
Уникальные свойства продукции	
Аналоги рекламируемой продукции	
Преимущества продукции перед аналогами	
Положительный эффект от использования продукции	
Стоимость продукции (оптовая, розничная), скидки и льготы	
Перечень «престижных» потребителей, их отзывы	
Элементы фирменного стиля	
Рекламный бюджет	
Сроки проведения рекламной кампании	

ТЕМА 5. РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

1. Организация и содержание работ по реализации бизнес-плана

Реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до коммерческого производства. Очень важно спланировать эту критическую фазу бизнес планирования, так как отклонения от первоначальных проектных данных могут подвергнуть опасности весь бизнес-план.

Стало быть, первостепенная цель заключается в том, чтобы определить техническую роль и финансовый вклад различных стадий реализации бизнес-плана с целью обеспечения достаточных финансовых средств для поддержания проекта до и после начала производства. Следует уделить особое внимание выбору источников финансирования, производственным задержкам и определить одновременные и взаимосвязанные действия, происходящие во время фазы реализации.

График внедрения должен отражать издержки реализации проекта, а также окончательные наличные средства (для всех начальных инвестиций) для того, чтобы определить соответствующие притоки фондов, которые требуются для финансирования.

Реализация бизнес-плана означает выполнение всех рабочих задач на предприятии и вне его, необходимые для того, чтобы перевести бизнес-проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию. Необходимо составить реальный график для различных стадий внедрения проекта. Данный график должен первоначально определить различные стадии реализации и продолжительность каждой стадии. План реализации должен содержать график, объединяющий различные стадии реализации в последовательную схему действий, то есть подробное расписание должно охватывать всю инвестиционную фазу, включая период от решения о капиталовложении до начальной стадии производства и дальнейшего функционирования проекта.

Планирование реализации бизнес проекта рассматривается также для того, чтобы обратить внимание плановиков и менеджеров проекта к финансовому значению составления графика внедрения и к возможностям раннего определения задержек внедрения и их финансовым последствиям.

Для различных стадий реализации бизнес проектов требуются неодинаковые периоды времени. Это зависит от обстоятельств, преобладающих в стране, специфической природы плана и особых требований к организации реализации конкретного бизнес-плана. Между моментом принятия решения о капиталовложениях и действительным началом реализации протекает значительное время. Данный период включает в себя следующие основные действия:

- назначение команды реализации бизнес проекта;
- образование фирмы;
- финансовое планирование;

- организационное оформление;
- приобретение и передача технологии;
- основной инжиниринг;
- выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;
- подготовка заявочных документов;
- выставление предложений;
- предложение цены изделия;
- оценка предложений;
- переговоры и заключение контрактов;
- детальный инжиниринг;
- приобретение земли;
- строительные работы;
- установка оборудования;
- закупка материалов и сырья;
- пред производственный маркетинг;
- обучение и назначение на должности,
- запуск бизнес проекта и начало производства.

В некоторых случаях период внедрения может быть таким продолжительным, что данные бизнес-плана устаревают и нуждаются в пересмотре. Необходимо, чтобы данные по затратам были датированы и документированы так, чтобы можно было непрерывно отслеживать цены как методом прогнозов, так и путем сбора реальной информации. Сравнивая реальные данные, накапливающиеся на стадии реализации, с данными, представленными на стадии изучения, можно определить воздействие любых превышений издержек на ликвидность, финансовые требования и общую прибыльность бизнес проекта.

Планирование реализации бизнес проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

- ❖ определение типа рабочих задач на фирме и вне ее, которые необходимы для реализации проекта;
 - ❖ определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
 - ❖ подготовку графика внедрения, определяющего положение рабочих задач, корректировку во времени, необходимом для завершения каждой индивидуальной задачи;
 - ❖ определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, и выявление соответствующих издержек;
- подготовка бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование на всем протяжении фаз реализации и эксплуатации бизнеспроекта;
- ❖ документирование всех данных реализации, позволяющее корректировать планы и бюджет реализации, равно как и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана.

Основные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются шаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой.

Неизбежным будет большое число пересечений и одновременное планирование различной деятельности.

Например, обучение может начаться очень рано, когда главный персонал предприятия долгое время обучается за границей, хотя обучение обслуживающих техников и операторов происходит позже, во время завершения бизнес проекта и запуска производства. Особенно важно сопоставить социально-экономические условия в стране или регионе с мероприятиями периода внедрения для того, чтобы оценить их последствия для составления графика реализации индивидуальных задач. Эффективная организация в порту может оказаться важной для специфического проекта, но если шоссе, соединяющее порт с сооружениями компании, находится в плохом состоянии из-за того, что ответственный за это персонал неопытен или низко оплачивается, весь проект может оказаться в опасности.

Обычно реализация бизнес проекта возлагается на команду по его осуществлению. Если предприятие в процессе его образования имеет квалифицированный персонал, то оно может назначить команду реализации под собственным управлением. В противном случае может быть избран профессиональный консультант, действующий в интересах инвестора.

Команда может осуществить либо всю работу, либо ее часть. В частности, в случае больших проектов некоторые задачи (например, подробный инжиниринг или надзор за строительством и работами по установке оборудования) часто осуществляются по субконтракту. Главная цель назначения команды проекта – дать гарантию тому, что выполнение всех работ находится в соответствии с планом и бюджетом реализации и что имеется возможность проведения соответствующих контрмер в случае, если работы по реализации и издержки отклоняются от плана.

Особое значение при реализации бизнес-плана придается созданию нового предприятия, которое является необходимым в случае, если, инвесторы начинают новый бизнес и проект не будет или не может быть реализован в рамках существующего предприятия. Если же инвестиции осуществляются в действующее предприятие, то некоторые правовые требования, описанные ниже, не будут иметь силы.

Если создание компании необходимо, то на всех стадиях реализации проекта следует выполнять любые местные, национальные, двусторонние или международные правила и инструкции, а также процедуры, предписанные местными властями.

Существует ряд национальных и международных документов и руководств, в которых описывается содержание контрактов, заключаемых между компаниями, и документов, которые должны быть представлены властям. Правила и обычаи неодинаковы в разных странах, поэтому на их изучение потребуется много времени.

Создание нового предприятия можно разделить на следующие четыре шага:

1. Подписание письма о намерениях между деловыми партнерами об основании предприятия. При создании международного совместного предприятия такое письмо о намерениях подписывают местные и иностранные партнеры. Одной из предусмотренных письмом о намерениях тем может быть совместная подготовка бизнес-плана кампании. Если его разработка приводит к положительному заключению во время пред инвестиционной фазы, то следующие три шага являются частью инвестиционной фазы.

2. Соглашение между деловыми партнерами о финансовом устройстве и составление требуемых властями документов.

3. Формальная подача заявления властям.

4. Официальное санкционирование или регистрация новой компании.

Процедура создания совместного предприятия может быть достаточно сложной и потребовать много времени. Прежде чем бизнес-проект может быть выполнен как совместное предприятие, следует утвердить его правовую основу. Во многих странах это может занять от 4 до 6 месяцев и требовать помощи юриста или эксперта.

После того как принято решение о капиталовложениях и известны полные инвестиционные расходы и их расписание, необходимо начать детальные приготовления к финансированию бизнес проекта в соответствии с финансовыми требованиями его реализации.

План и график реализации, подготовленные в бизнес-плане, обычно формируют основу будущей работы команды внедрения. Команда должна обладать необходимой властью над подрядчиками и консультантами, чтобы обеспечить эффективное и своевременное внедрение бизнес-плана.

Члены команды должны иметь достаточные знания о местных условиях. Команде предстоит действовать не только во время периода внедрения, поэтому следует образовать ядро из управляющего, технического и обслуживающего персонала, которое впоследствии войдет в состав управления компанией при ее дальнейшем функционировании.

График пополнения (организационное построение) зависит от типа производства и доступности необходимых работников. Обучение новых работников может начаться на очень ранней стадии, и, возможно, будет необходимо, чтобы кто-то из ключевых фигур обучался за границей.

Более того, чтобы начать эффективное обучение, может оказаться необходимым использование инструкторов и обеспечение учебными материалами и обучающим оборудованием. Очень часто пополнение кадрами производится на последней стадии. Программы по обучению начинаются только тогда, когда предприятие готово начать производство, что приводит к низкому использованию мощностей на ранних производственных стадиях.

Приобретение технологии является ключевым элементом фазы реализации бизнес-плана. Иногда необходимо решать юридические проблемы, такие, как права на патент, эксплуатационные ограничения или ограничения на передачу технологии и торговые наименования.

Окончательные планировка предприятия и его дизайн, подготовленные в бизнес-плане, являются отправной точкой для детального инжиниринга. Во время фазы реализации тщательно разрабатывают полную документацию подготовки площадки, заказывают машины и заводское оборудование, для чего привлекают инженеров, архитекторов и плановиков, совместная работа которых требует эффективной координации.

Стоимость этой работы и необходимое на нее время должны быть оценены в бизнес-плане. Команда реализации бизнес-плана обеспечивается полным набором технической документации задолго до начала строительства и этапа установки оборудования.

Стадия представления предложений, переговоров и заключение контрактов включает:

- определение подрядчиков, консультантов и поставщиков;
- подготовку, представление и оценку предложений;
- переговоры и заключение контрактов.

Для достижения самых лучших предложений необходимо отвести приемлемое время.

Промежуток времени между предложением цены и окончательным заключением контракта может быть запланирован без особых трудностей. Время до поставки оборудования может быть от нескольких месяцев (для относительно небольшой компании) до двух лет (для более сложных установок). Следует так запланировать время поставок, чтобы обеспечить появление оборудования в последовательности, которая была бы оптимальна как для поставок, так и для строительства. Необходимо предвидеть все критические этапы для транспорта по поставкам объемных или тяжелых машин и оборудования. В компании поставщиков необходимо осуществлять контроль качества, организовать погрузку и транспортные пути, подготовить коммерческие и таможенные документы в соответствии с местными законами и правилами. Необходимо иметь промежуточные склады и помещения, где оборудование безопасно будет храниться до установки на предприятии.

Любые задержки строительства окажут непосредственное воздействие на издержки и предполагаемые доходы, запланированные на этапе составления бизнес-плана. При составлении графика строительных и монтажных работ необходимо учитывать, что они могут начаться только тогда, когда будет подготовлен окончательный макет предприятия, приобретена выбранная площадка и получены все необходимые разрешения от местных властей.

Подготовка участка может быть спланирована без больших проблем, но следует позаботиться о выполнении необходимых проверок и технических исследований для того, чтобы предполагаемые гражданские работы являлись адекватными. Подготовка площадки также должна охватывать ограничения в строительстве и оценку доступности имеющихся офисов, жилых помещений, средств транспорта и т.д. Необходимо тщательно определить последовательность гражданских работ и строительной деятельности в соответствии с требованиями инфраструктуры и ее доступностью, а также

графиком поступления и установки различных типов оборудования. Следует внимательно рассмотреть поток материалов с тем, чтобы расположение открытых складов не мешало другой деятельности на участке.

Во время реализации бизнес-плана необходимо завершить мероприятия по поставке основных производственных материалов. Если часть товаров импортируется, то следует изучить возможные препятствия в цепочке поставщик–покупатель, а также решить все проблемы, которые могут возникнуть во время транзита.

Хотя начальные поставки запасных частей обычно осуществляются поставщиками оборудования, этого может оказаться недостаточно для поддержания работы. Должны быть образованы фонды для обеспечения поставки запасных частей и расходующего сырья.

Для решения критических производственных вопросов обязательно использование контрольной системы достаточности качества. Контроль за качеством может быть выполнен агентствами, работающими в странах поставщиков.

Далее необходимо осуществить предпроизводственный маркетинг, так как подготовка рынка продаж должна начинаться заблаговременно, с тем, чтобы продукция могла быть продана в запланированные сроки. В противном случае запас непроданной продукции будет расти, и предварительные расчеты о коммерческой прибыльности продукта окажутся неверными.

Подготовка рынка заключается в рекламе и обучении продавцов и дилеров, а также в организации сети сбыта и обеспечения специальным оборудованием по продаже товаров.

2. Управление реализацией бизнес-плана

Важными объектами совершенствования управления реализацией бизнес-плана являются:

в области планирования:

- усиление конкретности планов и приближение к практике;
- одновременное рассмотрение нескольких вариантов и прогнозирование влияния различных факторов;
- усиление внимания к ключевым результатам, содействующим коммерческой деятельности;
- переход от понятий издержек к понятиям результатов;
- доведение заданий до каждого работника на всех уровнях управления;
- доведение планирования до уровня затрат рабочего времени и создание стимулирующей обстановки.

в области осуществления планов:

- усиление внимания к вопросам управления людьми и контролю за внешним окружением организации;
- эффективное использование имеющихся полномочий, а также отказ от мышления типа «это меня не касается» в конкретных ситуациях управления;

➤ учет морального, физического и социального состояния руководителя, поскольку от него зависит эффективность работы организации.

в области контроля:

➤ превращение контроля из формальности в многостороннее обсуждение достигнутых результатов, приводящее к практическим мерам по принятию решений на основе полученных оценок;

➤ совершенствование системы премирования, привязка к ее конкретным результатам;

➤ повышение требовательности и уровня целей;

➤ увеличение эффективности управления.

Нацеленность на достижение новых результатов является общим для всех объектов развития на основе бизнес-планов. Поскольку критерий результата занимает здесь центральное положение, систему управления, опирающуюся на полученный результат, можно назвать управлением по результатам.

При реализации бизнес-плана важно, чтобы руководители организации четко представляли цели, которые они могут достигнуть в конкретной ситуации. Это позволит руководителю оценить, а при необходимости и уточнить исходные стратегические позиции, которыми могут быть, например, современный уровень выдвигаемых задач, действенность коммерческих идей, промежуточные цели и порядок их важности, а также характер выработанной стратегии развития.

На практике часто возникает вопрос о том, как довести принятые решения до всех уровней организации таким образом, чтобы они везде реализовывали бы свою направляющую функцию. С данной точки зрения наиболее правильным решением является определение ключевых результатов и целей. Ключевые результаты могут быть трех типов:

1. ключевые результаты коммерческой деятельности;
2. ключевые результаты функциональной деятельности;
3. так называемые результаты поддержки.

Прежде всего, необходимо определить наиболее значимые ключевые результаты и цели коммерческой деятельности, ранжировать их в порядке важности и достигнуть согласованности по ним на всех уровнях предприятия. Итоги коммерческой деятельности наиболее отчетливо проявляются при подсчете результатов и подведении баланса или оценке рассчитанных на их основе контрольных показателей. В качестве примеров таких результатов можно назвать следующие показатели:

- оборот и покрытие расходов,
- переменные и фиксированные издержки,
- использование капитала (инвестиции, оборотные средства и др.),
- рентабельность и т. д.

Эти ключевые результаты обычно коррелируются (положительно или отрицательно) различными составляющими баланса.

Результаты поддержки бизнес-плана в соответствии с его названием оказывают содействие достижению коммерческих и функциональных

результатов. В качестве примеров внешних результатов поддержки можно назвать имидж и культуру производства отношения с внешней средой. Результаты поддержки внутри организации можно установить в отношении мотивации персонала, атмосферы организации, использования рабочего времени и прохождения информации.

Приведенные примеры показывают, что в управлении по результатам понятие «результат» является весьма широким и многосторонним. Исходным моментом служит то, что для каждого работника или группы работников, участвующих в реализации бизнес-плана, устанавливаются некоторые важнейшие для них ключевые результаты и цели, с помощью которых выполнение заданий и использование рабочего времени и других ресурсов можно направлять на осуществление главных целей, стоящих перед организацией.

Основными этапами процесса управления по результатам являются определение конечных результатов реализации бизнес-плана и контроль за ними. Для определения результатов необходим глубокий анализ намерений, на основе которого устанавливаются желаемые результаты для разных уровней.

Затем вырабатывается линия деятельности, и определяются коммерческие идеи для ее осуществления. Результаты, соответствующие задачам компании, выражаются в виде определенных целей, стратегий, ключевых результатов и промежуточных целей. Результаты, соответствующие задачам руководства, проявляются в виде ключевых результатов, целей и календарных планов деятельности предприятия. Задача каждого члена компании реализуется в виде планов продвижения по службе.

Процесс управления по ситуации можно назвать также управлением по дням. Оно заключается в организации дел, деятельности персонала и окружения таким образом, чтобы планы превращались в желаемые результаты. Особую трудность представляет управление людьми и окружением, поведение которых невозможно предвидеть заранее.

Владение искусством управления по ситуации предполагает, что руководители обладают способностью предвидеть и выявлять внешние и внутренние ситуационные факторы. Кроме того, они должны владеть различными стилями руководства и влияния, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации, а также обладать необходимой напористостью и иметь творческий подход.

В процессе контроля выясняется, какие результаты реализации бизнес-проекта достигнуты по плану, а какие случайно. Существенной частью контроля является принятие решения по его результатам с целью проведения соответствующих мер, которые можно запрограммировать для выполнения их в рамках повседневного управления. Если эти меры имеют крупномасштабный характер, то они учитываются при стратегическом планировании.

Таким образом, управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение коммерческих и поддерживающих их результатов, в котором:

1. с помощью планирования определяются в разных интервалах времени задачи компании и ее членов;

2. настойчивое осуществление планов подкрепляется ежедневным сознательным управлением делами, людьми и окружением;

3. результаты оцениваются для принятия решений по проведению определенных мероприятий.

В содержании управления по результатам последние имеют как принципиальное, так и функциональное значение.

При управлении по результатам возможности компании используются так, чтобы планы деятельности простирались от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени отдельными работниками. Уже на этапе планирования должны активно использоваться воля и мышление всех членов компании.

При управлении по результатам высоко ценятся выполнение планов (оперативное управление) и контроль как равноправные этапы процесса управления наряду с планированием.

Особое внимание уделяется оценке работы персонала и системе поощрения работников. При управлении по результатам осуществляются сбалансированное развитие предприятия и обеспечение жизнедеятельности работников.

Например, при распределении прибыли различные группы имеют свои цели:

- собственники рассчитывают получить как можно больше дивидендов;
- государство ожидает от предприятия большого количества продукции и роста прибыли, поскольку это ведет к увеличению налогов;
- персонал ждет своей доли прибыли;
- финансисты, предоставившие кредиты, также заинтересованы в прибыли;
- руководство намерено удержать как можно большую часть неразделенной прибыли в распоряжении предприятия, поскольку это позволит ему увеличить капитал и облегчит самофинансирование его деятельности.

3. Конфликты в бизнес-планировании

Конфликты всегда будут сопутствовать бизнес планированию. Как правило, острые конфликты возникают, когда к выполнению проекта временно привлекаются работники, которые должны отчетываться перед двумя начальниками: руководителем функционального отдела, в штате которого находятся и от которого зависит их карьера, и перед менеджером по проектам, в команде которого они временно работают.

В такой ситуации промахи в управлении конфликтом со стороны менеджера по проектам могут привести к параличу деятельности проектной команды.

Конфликты естественны для всех организаций и могут привести к выгодным результатам для руководителя команды разработчиков бизнес-плана

и проекта в целом. Для достижения этих результатов менеджер должен распознать категорию конфликтной ситуации и затем выбрать из нескольких известных стратегий подход к управлению конфликтом, который разрешит проблему и даст полезные результаты проекту.

Одним из ключевых элементов в современном менеджменте является осознание того, что управление и разрешение конфликтов стали важнейшей задачей любого менеджера.

Как и у многих понятий в теории менеджмента, у конфликта имеется ряд определений.

По мнению С. М. Емельянова, конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).¹⁴

А.Г. Здравомыслов рассматривает конфликт, как важнейшую сторону взаимодействия людей, форму отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами.¹⁵

Б.И. Хасан считает, что конфликт – это такая специальная организованность взаимодействия, которая позволяет удерживать единство столкнувшихся действий за счет процесса поиска и создания ресурсов и средств разрешения представленного в столкновении противоречия.¹⁶

Таким образом, конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группой лиц.

Современный подход к управлению конфликтами основан на том, что даже в организации с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но иногда и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Во всех ситуациях конфликт помогает выявить разнообразные точки зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или организационных проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти, а также может привести к более эффективному выполнению планов и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения доводится до их физического исполнения.

Следовательно, конфликт выполняет две функции: **конструктивную**, когда в результате конфликта повышается эффективность деятельности

¹⁴ Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии: учеб, пособие для студ. вузов. – СПб.: Питер, 2011.

¹⁵ Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебник для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2016.

¹⁶ Хасан, Б.И., Сергоманов, П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учеб, пособие. – М.: МИРОС, 2012.

организации, и **деструктивную**, когда он приводит к обратному результату. Цель руководителя состоит не в том, чтобы устранить или предотвратить конфликт, а в том, чтобы им управлять и найти способ сделать его конструктивным. Например, межгрупповой конфликт способствует укреплению солидарности внутри каждой из конфликтующих групп. Если его участники недовольны исходом конфликта и чувствуют, что они что-то потеряли, то это деструктивный конфликт; если же они удовлетворены результатом, то такой конфликт конструктивный.

Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, нужно понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Часто менеджеры считают, что основной причиной возникновения конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что влияют и другие факторы. Прежде чем перейти к обсуждению методов управления конфликтной ситуацией, необходимо классифицировать основные типы конфликтов и определить источники и причины их возникновения.

Несмотря на множество типов и видов конфликтов в организации, выделенные различными авторами существует распространенный критерий классификации организационных конфликтов такой как – **масштаб**. По масштабу различают следующие виды конфликтов:

1. Внутрличностный конфликт – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликт выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную интересную работу, а у него дома – капитальный ремонт и необходимы уходы с работы. Причинами такого конфликта могут быть:

- несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;
- предъявление работнику противоречивых требований;
- нарушение принципа единоначалия;
- перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;
- осознание своей несостоятельности.

2. Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный тип конфликта. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами на должностное повышение. Причинами конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

3. Конфликт между личностью и группой возникает по следующим причинам:

- несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- неверное распределение обязанностей;
- разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;

- смена руководства;
- появление неформального лидера.

Примером данного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

4. Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными причинами конфликта являются:

- изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;
- появление неформального лидера;
- возникновение коалиций.

5. Межгрупповой конфликт это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями – конструкторским отделом и отделами маркетинга и производственным; между руководителями разных уровней управления; между штабным и линейным руководством. Причины конфликта следующие:

- различия в целях;
- неверное распределение власти в организации;
- разный уровень профессионализма;
- плохие коммуникации.

Второй основой для возникновения межгруппового конфликта можно назвать социальную основу. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. Причины: разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

Третьей основой межгруппового конфликта является эмоциональная основа. Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и «тружениками».

Существуют основные причины возникновения конфликтов при реализации бизнес проекта, которые сгруппированы по следующим направлениям:

- конфликт из-за приоритетов в проекте. Мнения участников проекта о последовательности работ и задач различаются.
- конфликт из-за административных процедур связан со спорами о том, как должен управляться проект.
- конфликт из-за технических решений – несогласие по техническим вопросам и принимаемой технологии производства работ.
- конфликт из-за людских ресурсов возникает при наборе персонала команды разработчиков и распределении специалистов по направлениям работ.
- конфликт из-за выполнения календарного плана – несогласие из-за времени и последовательности выполнения проектных задач.

➤ конфликт из-за личных взаимоотношений – возникающие разногласия на межличностном уровне по различным причинам.

Любой конфликт имеет свои положительные и отрицательные стороны. К **положительным сторонам** конфликта можно отнести следующие:

➤ конфликт дает информацию о проблемах организации и скрытых процессах, протекающих в ней и в процессе реализации бизнес-плана;

➤ конфликт позволяет выявить разнообразные точки зрения, улучшает взаимопонимание и сотрудничество,

➤ вовлекает сотрудников в решение проблем;

➤ конфликт стимулирует появление новых идей, инициирует обновление, ведет к перестройке отношений и усиливает сплоченность;

➤ конфликт обеспечивает разрядку психологической напряженности.

➤ конфликт обеспечивает сплочение коллектива перед внешним врагом.

Широко известно, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению взаимодействий членов группы;

➤ конфликт позволяет получить новую информацию об оппоненте и окружающей социальной среде;

➤ конфликт способствует большей расположенности к сотрудничеству в будущем.

К **отрицательным сторонам** конфликта относят:

➤ конфликтующие стороны большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;

➤ в процессе развития конфликта растет неудовлетворенность, плохое моральное состояние участников;

➤ снижается производительность труда, растет текучесть кадров;

➤ участники конфликта воспринимают оппонентов как врагов;

➤ происходит уменьшение сотрудничества после завершения конфликта;

➤ сложное восстановление деловых отношений после окончания конфликта.

Если окончание конфликта способствует появлению положительных сторон, то конфликт является функциональным, то есть ведущим к повышению эффективности организации, что обеспечивается за счет генерации разнообразия идей и мнений в процессе принятия решений.

Напротив, если окончание конфликта способствует появлению отрицательных сторон, то конфликт является дисфункциональным, то есть ведущим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации вследствие стрессов, ухудшения сотрудничества, возникновения информационных барьеров.

Руководитель бизнес-проекта должен начать разрешение конфликта с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику.

Управленческой наукой разработаны три группы методов разрешения конфликтов, которые руководители бизнес-проектов могут взять на вооружение на практике:

1. Структурные методы разрешения конфликтов. Они воздействуют на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п.

К таким методам относят:

➤ разъяснение требований к работе: является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

➤ использование координационных механизмов: заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

➤ разработку или уточнение общеорганизационных вознаграждения: позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей. Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

Также в группу структурных методов входят:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);

- методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

2. Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны

оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен и недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

3. Межличностные методы разрешения конфликтов. Данные методы были предложены в 1972 году К.У. Томасом и Р.Х. Киллменом.¹⁷ Ученые указывают на пять основных стилей поведения при конфликте:

1. конкуренция или соперничество;
2. сотрудничество;
3. компромисс;
4. приспособление;
5. игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой человек хочет удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Стиль конкуренции или соперничества наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев в конфликте это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом и властью. Его можно использовать, если менеджер делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для него:

- ✓ менеджер обладает достаточной властью и авторитетом, и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение является наилучшим;
- ✓ менеджер чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- ✓ менеджер должен принять непопулярное решение, и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- ✓ менеджер находится в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- ✓ менеджер взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что этот стиль редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его.

¹⁷ Психология и этика делового общения. / Под ред В. Н. Лавриненко. М., 1997

Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда менеджер не обладает достаточной властью, а его точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения сотрудников и высшего руководства и он не имеет достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Стиль сотрудничества. Сотрудничество является наиболее трудным из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что менеджер находит наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делает из оппонентов партнеров. Сотрудничество означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему».

Далее, проникая вглубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем разногласия сторон компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону и сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

- ✓ если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, но необходимо найти общее решение;
- ✓ основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- ✓ существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- ✓ необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность;
- ✓ обе стороны обладают равной властью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Стиль компромисса. Данный стиль заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление

занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться». Поэтому компромисс по емкому определению. Э. Севруса¹⁸ это достижение обоюдного удовлетворения при сохранении некоторой доли индивидуального недовольства.

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Один из недостатков стиля это то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете, стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- ✓ обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- ✓ удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- ✓ возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- ✓ компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять;
- ✓ в результате компромисса удастся сохранить взаимоотношения.

Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и не вовлеченность в него не отражается на развитии конфликта, либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Менеджер может использовать стиль уклонения, если:

¹⁸ Эдуард Александрович Севрус (настоящая фамилия – Борохов, род. в 1948 г.) – русский литератор.

- ✓ считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- ✓ знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- ✓ обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- ✓ хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- ✓ считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- ✓ подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- ✓ решение проблемы может ухудшить его здоровье;
- ✓ в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди.

Этот стиль не является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или менеджер сможет заняться ею, когда будет обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые ему необходимо поддерживать.

Стиль приспособления означает, что менеджер действует совместно с другой стороной, но при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды сотрудников могут оказаться более жизненно важными, чем менеджера. В таком случае менеджер жертвует собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что он должен отказаться от своих интересов. Менеджер просто должен как бы отставить их на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- ✓ важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- ✓ предмет разногласия не важен для менеджера или его не особенно волнует случившееся;
- ✓ менеджер считает, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- ✓ менеджер осознает, что правда не на его стороне;
- ✓ менеджер чувствует, что у него недостаточно власти или шансов победить.

Ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Менеджеру по проекту необходимо эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Чем точнее менеджер по проекту или его руководитель определит элементы конфликта, тем легче ему будет им управлять. Желательно, чтобы участники конфликта сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Поэтому эффективное управление конфликтами предполагает эффективное регулирование и разрешение конфликта.

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликта – это заключительный этап конфликта. Различаются полное и не полное разрешение конфликтов. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Не полное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников.

Ситуация не полного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе. Конфликту присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология.

Процесс разрешения конфликта складывается из трех этапов:

1. Подготовительный – диагностика конфликта: описание его видимых проявлений; определения уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

2. Разработка стратегии разрешения и технологии: структурирование взаимоотношений, анализ полученных сведений, синтез полученных сведений о конфликте, выработка решений, понимания и достижение компромиссов.

3. Реализация комплекса методов и средств: расширение знаний и развитие навыков, внедрение разработанных методов и средств управления конфликтом, изменение поведения.¹⁹

Важным принципом управления конфликтом является его гласность. Любая попытка скрыть наличие конфликта в коллективе, замаскировать его внешним благополучием ведет только к его углублению. И, напротив, своевременное и корректное вскрытие конфликта, его причин и условий означает создание благоприятных предпосылок для урегулирования последнего и успешного преодоления. Гласность предполагает наличие информации о конфликтной ситуации, доведение ее до заинтересованных групп и формирование соответствующего объективного отношения общественного мнения. Эффективная работа руководителя по управлению конфликтами в бизнес-проекте приводит к их быстрому и успешному разрешению.

¹⁹ Баданина Л. П. Основы общей конфликтологии: учебное пособие. – М.: Флинта, 2012

4. Контроль и систематическое перепланирование

В процессе бизнес-планирования окончательное решение о начале реализации проектов задерживается до момента утверждения бизнес-планов руководителем предприятия. Объясняется это тем, что руководитель не может принять решение до того момента, пока не будет известно будущее всех проектов. Он не может начать реализацию, пока не приняты все решения.

При методе «аккордеон» применяется другой подход. В конце каждого модуля становится ясно, что необходимо предпринять определенное действие независимо от выводов, полученных на последующих этапах. Например, после анализа перспективы становится очевидно, что возможности предприятия отслеживать изменения внешней среды недостаточны. В результате анализа конкурентоспособности может оказаться, что у предприятия нет будущего в некоторых традиционных зонах хозяйствования и поэтому необходимо прекратить капиталовложения в эти зоны во избежание дальнейших потерь. В таких случаях отсрочка действий, которые, в конечном счете, все равно должны быть предприняты, ничего не дает.

Следовательно, соответствующие программы должны начинаться в конце каждого модуля методом «аккордеон» и позволяет получить следующие преимущества:

- Рассредоточение решений во времени обеспечивает равномерную рабочую нагрузку на высших руководителей, снимает перегрузки, сопровождающие принятие решений в обычном порядке в момент утверждения бизнес-планов.

- Раннее начало программ аналогичным образом позволяет рассредоточить нагрузку, связанную с реализацией, и обеспечивает раннее завершение процесса изменения;

- Реализация, происходящая параллельно планированию, обеспечивает цепную обратную связь по дополнительному обоснованию плановых решений и их предпосылок;

- Раннее начало реализации развивает и совершенствует потенциал для принятия стратегических решений о реализации, которые последуют в конце процесса планирования;

- Возможность более раннего принятия решений позволяет менеджерам контролировать продолжительность процесса изменений, согласовывая его, таким образом, со временем принятия решения.

Для контроля за выполнением бизнес-плана необходимо установить контрольные точки, по которым можно было бы определять, все ли идет, как намечено. Как правило, планы составляются на год вперед, но это не значит, что нужно ждать год, чтобы выяснить, выполнен план или нет.

Соотношение доходов и расходов предприятия, состояние денежной наличности, уровень запасов на складе, выполнение производственных планов, качество продукции, счета, переходящие с предыдущего периода, и т. д. следует проверять регулярно, например раз в месяц. Система контроля должна

быть простой, но в то же время обеспечивать всех лиц, принимающих ключевые решения, своевременной информацией, чтобы они вовремя могли принять корректирующие меры в случае возникновения отклонений. Система контроля в бизнес-планировании должна включать в себя:

- **Контроль запасов.** Контролируя уровень запаса, предприятие заботится не только о себе, но и о потребителе: и чем быстрее удастся окупить деньги, овеществленные в сырье, материалах и готовой продукции на складе, тем быстрее их можно будет вложить в дело и, следовательно, тем больше товаров и услуг фирма сможет предложить своим клиентам.

- **Производственный контроль** предполагает сравнение уровня издержек, предусмотренных в плане, с отчетными цифрами. Особое внимание следует обратить на такие показатели, как полезная нагрузка на станки и оборудование, число отработанных человеко-часов, продолжительность производственного цикла, время ожидания и время простоя.

- **Контроль качества** в значительной мере зависит от типа производства, но цель его всегда одна и та же – обеспечить безотказную работу по изготовлению товара.

- **Контроль продаж.** Информация об увеличении продаж в натуральных и стоимостных показателях, о средней стоимости одной покупки, соблюдении сроков поставки, количестве товаров, проданных в кредит, весьма полезна для правильного представления о том, как идут дела на предприятии. Очень важно также создать надежную систему контроля за поступлением платежей, чтобы избежать просроченных счетов и безнадежных долгов.

- **Контроль расходов.** Для каждого нового предприятия очень важно отслеживать, сколько денег выплачено и на какие цели.

Даже самый лучший бизнес-план устаревает с течением времени. На него влияют внешние факторы, такие, как экономическая ситуация в стране, новые требования потребителей, появление новых технологий, изменение политики конкурентов, а также события внутренней жизни предприятия, в частности изменения в руководящем составе.

Все это может вызвать необходимость пересмотра бизнес-плана. Главный менеджер по проекту должен уметь отслеживать новые тенденции во внутренней жизни предприятия, в отрасли, в рыночной конъюнктуре и вносить соответствующие корректировки в бизнес-план. Корректировка плана дает возможность, не изменяя целей, менять пути их достижений и, следовательно, повышать шансы предприятия на успех.

ПРАКТИКУМ

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой реализация бизнес-плана?
2. На что следует обратить внимание при реализации бизнес-плана?
3. Что включает в себя планирование реализации бизнес-плана?
4. Кто несет ответственность за реализацию бизнес-плана?

5. Какие шаги включает в себя сознание нового предприятия?
6. Что представляет собой стадия представления предложений, переговоров и заключение контрактов?
7. Какие объекты являются важными при управлении реализацией бизнес-плана?
8. Опишите этапы управления бизнес-планом по результатам и по ситуации.
9. Какое место занимает оценка работы персонала и поощрения в управлении реализацией бизнес-плана?
10. Что такое конфликт? Какие он имеет положительные и отрицательные последствия?
11. Назовите причины возникновения конфликтов в бизнес-планировании.
12. Какие конфликты выделяются по критерию масштаба?
13. Какие методы разрешения конфликтов выработаны управленческой наукой?
14. Опишите преимущества и недостатки компромисса.
15. Опишите процесс разрешения конфликта.
16. Какие составляющие включает в себя система контроля в бизнес-планировании?
17. Какие преимущества имеет метод «аккордеон»?

Задания и практические ситуации

1. Составьте график для различных стадий реализации вашего бизнес-проекта и обязательно отразите в нем последовательную схему действий от периода решения о капиталовложении до начальной стадии производства и дальнейшего функционирования проекта.
2. Опишите тип рабочих задач вашего бизнес-проекта, логическую последовательность событий в них и ресурсы необходимые для решения данных задач.
3. Определите в вашем бизнес-проекте поставщиков, подрядчиков и консультантов, а также определите время поставок и последовательность появления оборудования и материалов.
4. Определите в вашем бизнес-проекте области контроля по основным сферам, а также наиболее значимые ключевые результаты. Все данные отразите в таблице.

Область контроля	Тип контроля	Результаты контроля	Ключевые результаты деятельности

5. В таблице четко укажите сферу деятельности сотрудников вашего бизнес-проекта, их полномочия и сферу ответственности. Какие конфликты могут возникать между ними? Выявите причины их возникновения и разработайте стратегию его разрешения.

Должность	Полномочия	Ответственность

6. Определите контрольные точки и показатели вашего бизнеса. Все данные отразите в таблице.

Контроль	Контрольные точки	Показатели
Контроль запасов		
Производственный контроль		
Контроль качества		
Контроль издержек		
Контроль продаж		
Контроль расходов		

ТЕМА 6. ОСОБЕННОСТИ РАЗЛИЧНЫХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

1. Специфика составления бизнес-плана инвестиционного проекта

Инвестиционный бизнес-план представляет собой инструмент, предназначенный для привлечения инвестиций, и он оформляется документально, как и обычный бизнес-план. Однако между этими двумя документами есть существенные различия. Инвестиционный бизнес-план ориентирован на внешнюю среду, а обычный составляется для внутреннего пользования.

Грамотно составленный бизнес план инвестиционного проекта позволяет перспективному инвестору оценить всю привлекательность и выгодность предложения. Кроме того, он позволяет убедиться, что проект может быть успешно реализован и является стоящим, чтобы вкладывать деньги.

Составление бизнес плана инвестиционного проекта предоставляет возможность решить ряд следующих задач:

- обосновать с экономической точки зрения эффективность направления развития предприятия;
- осуществить расчет предполагаемых объемов продаж, финансового дохода и прибыли от осуществляемой деятельности;
- определить методы концентрирования финансов;
- подобрать профессиональных сотрудников, которые смогут осуществить реализацию проекта.

В качестве особенности бизнес-плана инвестиционного проекта выступает возможность учета, как для внутренней, так и для внешней среды, где осуществляется реализация бизнес идеи. Именно с помощью этого документа можно найти необходимые для развития предприятия средства.

Разработка бизнес плана инвестиционного проекта дает возможность осуществить расчет прогнозируемых показателей финансовой выгоды проекта и оценку приблизительных сроков окупаемости вложенных средств. Для этого требуется проанализировать значительный объем информационных сведений, так как бизнес-план является результатом детального исследования всех сторон коммерческой и производственной деятельности.

Несмотря на то, что для составления плана существует несколько методик, структура в большинстве случаев остается неизменной. Инвестиционный бизнес-план, как правило, включает в себя:

- ✓ резюме – краткое описание предприятия и основные сильные стороны инвестиционной идеи.
- ✓ детальное описание особенности и целей деятельности.
- ✓ анализ определенного рынка и сферы деятельности.
- ✓ финансовый план.
- ✓ маркетинговые исследования.

Разработку инвестиционного бизнес-плана следует доверять исключительно профессионалам, так как достаточно часто проекты

отвергаются перспективными инвесторами еще на стадии рассмотрения резюме. Поэтому в представленном документе следует грамотно и кратко указать все значимые моменты проекта, чтобы вызвать интерес у инвестора и показать, что будущие вложения могут быть очень выгодными.

Резюме должно содержать не более 3-х страниц и в нем необходимо указать такие сведения:

1. общие сведения о предприятии;
2. предлагаемые товары и услуги;
3. рынки, на которые ориентирована деятельность;
4. сотрудники, работающие на предприятии;
5. финансовые успехи за последние 3 года;
6. структура капитала;
7. предполагаемое будущее развитие предприятия;
8. прогноз финансового развития на последующие 2 года;
9. существующие риски;
10. потребность в финансовых средствах.

Вся предоставляемая информация должна быть подана кратко, убедительно, достоверно и без лишних деталей. Дополнительную информацию можно оформить в виде отдельного документа, в котором должны быть следующие сведения:

- описание предоставляемых предприятием услуг или техническое описание выпускаемой продукции;
- резюме служащих, которые находятся на руководящих должностях;
- сведения о производственном процессе;
- важную отчетную документацию и экспертные заключения.

Составление бизнес-плана инвестиционного проекта должно осуществляться таким образом, чтобы оно было ориентировано на ожидания инвестора, поэтому при разработке необходимо определить следующую информацию:

1. какие сведения и цифры желает увидеть инвестор;
2. как можно представить информацию о проекте, чтобы она была в наилучшем виде;
3. какие возражения и вопросы могут возникнуть у инвестора. Как их предупредить.

Важным моментом является определение руководителем бизнес-проекта, прежде всего, для себя, какого же инвестора он хочет привлечь. В качестве последнего может выступать государство, коммерческий банк или же человек, обладающий необходимыми средствами для инвестирования. Следует отметить, что при обращении к частному инвестору и подписании с ним договора, прямой инвестор, как правило, получает право временного управления и контроля компании, в которую были вложены его средства.

Банк в качестве инвестора предоставляет компании кредит под определенные проценты, при этом финансовую организацию интересует не столько будущее развитие самого проекта, сколько возврат вложенных средств.

Поэтому при выборе банка в качестве вкладчика в бизнес-плане необходимо показать перспективность проекта и возможность того, что он принесет достаточно финансов для выплаты кредита. Кроме того, важно показать наличие имущества, предоставляемого как залог. Оно будет выступать в качестве гарантии того, что банк получит предоставленные ранее им средства, если вдруг проект провалится.

В качестве инвестора часто выступает государство. Инвестиции в этом случае могут быть выражены в виде грантов. Для привлечения подобного инвестора в предоставляемых документах необходимо указать следующую информацию:

- ❖ наличие собственных финансовых средств у предприятия;
- ❖ количество сотрудников и их заработную плату;
- ❖ налоговые поступления.

На рисунке 16 как идея предпринимателей и деньги инвестора должны воплотиться в продукт и принести пользу им обоим.

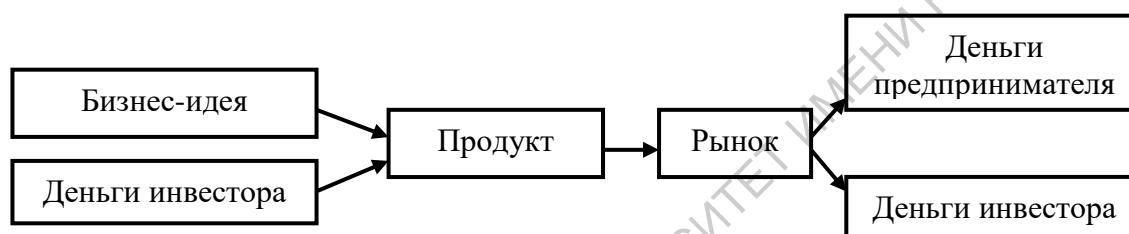


Рис. 16. Воплощение бизнес-идеи и средств инвестора²⁰

Цель инвестиционного бизнес-плана заключается в том, чтобы убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора превратятся для него в еще большие деньги. Инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как истратит деньги на предлагаемый проект.

Логика инвестора такова, что он никому ничего не должен, и он отчетливо понимает, что если предприниматель не сможет сделать нормальный бизнес-план, то уж тем более не сможет его воплотить в жизнь. Нельзя забывать тот факт, что в результате составления бизнес-плана проект в четырех случаях из пяти совершенно преобразуется. Например, внутренняя норма рентабельности в 200 %, обещанная идеей проекта, в результате маркетингового исследования и прочих расчетов опускается до 20 %. При этом норма, которая требуется западному инвестору – 30–35 %, а российским банкам – 50%.

Как правило, инвестору интересно знать ответы на следующие основные вопросы:

²⁰ Шустов А. А. Особенности бизнес-плана инновационного проекта // Молодой ученый. – 2013. – №9. – С. 264-269. – URL <https://moluch.ru/archive/56/7706/> (дата обращения: 23.12.2017).

1. Насколько емким, выгодным по конъюнктуре и перспективным является рынок сбыта продукта или услуги, выпуск которых собираются наладить;

2. Какова инвестиционная эффективность проекта по сравнению с обычной рыночной ставкой ссудного процента, характеризующей простейшую альтернативу вложения средств, например, на банковский депозит;

3. Насколько удовлетворительным по уровню цен и объему предложения, надежным в смысле неухудшения этих параметров и доступа к поставкам и услугам является выбранный в бизнес-плане рынок ресурсов;

4. Насколько значимы и в чем заключаются конкурентные преимущества молодого предприятия и его продукта, которые бы позволяли рассчитывать на вытеснение с рынка имеющихся там конкурентов;

5. Каковы технические и коммерческие риски предприятия (проекта) и как и с какими издержками планируется их минимизировать;

6. Каковы ближайшие перспективы финансового состояния намечаемого предприятия и возможности извлечь из него прибыль, с каким объективным стартовым периодом временно убыточной деятельности предприятия надо считаться;

7. Сколько средств, когда, в какой форме и почему именно столько требуется от венчурного инвестора для начала и последующего развития предприятия;

8. Насколько продумана в смысле максимизации прибыли планируемая политика предприятия в части наилучшего сочетания намечаемых цен сбыта, объемов выпуска продукта на рынок, структуры текущих издержек и размера привлекаемых стартовых инвестиций.

Ответы на поставленные вопросы следует приводить сразу после краткого изложения сути инвестиционного проекта, а необходимые численные показатели, которые отражают интегральную эффективность проекта поместить в сводный краткий проспект бизнес-плана.

Ответы на некоторые из вопросов уже дают инвестору достаточно полное представление о том, в чем ему предстоит участвовать и какова выгода от данного участия.

Базовой концепцией эффективности капиталовложений в рыночной среде, которая включает в себя рынки кредитов, капиталов и денег, является чистая настоящая ценность (NPV) инвестиционных проектов. Необходимо знать, что хотя чистая настоящая ценность конкретного инвестиционного проекта рассчитывается в абсолютном выражении, все же она отражает сравнительную выгоду, которую получает инвестор за срок полезной жизни проекта. Чтобы иметь основу для расчета чистой настоящей ценности любой инвестиции, необходимо спрогнозировать денежные потоки G_t . Для этого применительно к каждому будущему периоду t надо иметь представление о том, каковы будут в нем:

- текущие затраты, связанные с ведением осваиваемых операций;
- планируемая часть продолжающихся капитальных затрат;

- возможный объем выручки от сбыта основного продукта, промежуточных и побочных видов продукции, услуг и полученных прав;
- издержки транзакций.

Если инвестиционный проект связан с выпуском того или иного продукта, то представление о перечисленных факторах, которые определяют денежные потоки G_t , должно позволить рассчитывать их по формуле:

$$G_t = \sum_{h=1}^N P_{ht} \times Q_{ht} - E \sum_{h=1}^N P_{ht} \times Q_{ht} - I_t$$

где t – хронологический порядковый номер календарного периода в пределах срока T полезной жизни стартового капиталовложения I_0 ($t = 0, 1, 2, \dots, T$); $G_0 = -I_0$;

P_t – прогнозируемая цена продукта, по которой его можно будет продавать в количестве Q_t в будущем периоде t ;

Q_t – реальный к ожидаемой конъюнктуре периода t объем продаж по цене P_t ;

$\{h\}$ – множество покупных ресурсов, необходимых при выпуске и сбыте целевого продукта проекта;

$h = 1, \dots, N$ – условные порядковые номера необходимых покупных ресурсов;

P_{ht} – прогнозируемая цена единицы h -го покупного ресурса в будущем периоде t , когда будет закупаться количество Q_{ht} данного ресурса;

Q_{ht} – планируемая на период t потребность в закупках h -го ресурса, соответствующая объему Q_t выпуска продукта;

I_t – продолжение в периоды t финансирования капитальных затрат по проекту.

Вопрос, обычно вызывающий затруднения при оценке эффективности и чистой настоящей ценности инвестиции, является учет инфляции. Существует мнение, что в условиях высокой инфляции оценка эффективности инвестиций вообще теряет смысл, но это не так. Возможны, два нестандартных случая, когда фактор инфляции следует отражать специально:

1. прогнозируется, что цены на ресурсы, которые необходимы для выпуска, предназначенного к продажам продукта, будут расти быстрее, чем рыночная цена продукта.

2. будущие прибыли заранее планируется направить на покупку определенного товара, рост цены на который, как ожидается, будет выше общего инфляционного фона.

Обе ситуации моделируются тем, что в рассчитываемую в ценах базового периода формулу чистой настоящей ценности соответствующего инвестиционного проекта вводится поправочная величина $(1+dt)$, на которую дисконтирующий делитель формулы после возведения его в степень t просто индексируется. Базовая формула NPV тогда, примет вид:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{E_t}{(1+i)(1+dt)^t}$$

где dt – разность между ожидаемыми для периода t темпами роста цен на необходимые ресурсы и выпускаемый продукт или/и разница по состоянию на период t в прогнозируемом индексе роста цены на товар, который будет приобретаться на прибыли от инвестиции, по сравнению с ожидаемым темпом общей инфляции.

Эффективность инвестиционных проектов для удобства сравнения ее с действительной рыночной ставкой ссудного процента часто выражают специфическим относительным показателем, так называемой внутренней нормы доходности (IRR) по инвестиционному проекту. Идея состоит в том, чтобы выяснить, каким условиям ссуды той же величины капитальных затрат эквивалентен по своей эффективности данный инвестиционный проект.

Возникает вопрос: при какой ставке ссудного процента было бы предпочтительно вместо инвестирования в этот проект просто открыть на тот же срок депозит в надежном банке на сумму I_0 , необходимую для вложения в оцениваемый проект? Это называется внутренней нормой доходности по конкретной инвестиции.

Технически IRR высчитывается из приравнивания к нулю формулы для определения чистой настоящей ценности анализируемого инвестиционного проекта и решения полученного уравнения относительно той дисконтной ставки IRR, при которой чистая ценность проекта обратится в ноль:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

Для решения подобного уравнения необходимо использование специального «бизнес-калькулятора», в котором запрограммированы основные финансовые функции.

В итоге инвестору требуется предоставить материал для того, чтобы он мог:

- увидеть, из сальдо планируемых счетов прибылей и убытков, какой в конкретном периоде может быть прогнозируемая величина прибылей или убытков организации;
- судить по периодам балансов предприятия, рыночной стоимости участия венчурного инвестора в данной фирме, о том, можно ли с выгодой продать приобретенные ее акции или выданные ей кредиты.

Таким образом, инвестиционный бизнес-план ориентирован главным образом на конкретного инвестора и должен демонстрировать последнему всю привлекательность, эффективность и выгодность предложения, поэтому к

составлению этого документа следует подходить со всей ответственностью и профессионализмом.

2. Специфика составления бизнес-плана инновационного проекта

Разработка бизнес-планов для инновационных проектов должна опираться на общие методические принципы. Это связано с тем, что коммерческая и предпринимательская деятельность в среде научно-технического комплекса стала одним из ведущих направлений в индустриально развитых и постиндустриальных странах.

При этом при подготовке бизнес-планов необходимо учитывать специфику инновационных проектов, их высокий экономический, интеллектуальный и социальный потенциалы. Основным критерием актуальности разработки бизнес-плана является уровень проработки научной идеи и ее близость к возможности коммерческой реализации.

Специфика использования бизнес-плана в сфере науки и научного обслуживания состоит в следующем:

- ❖ если обычно объектом разработки бизнес-плана служит конкретный инвестиционный проект или стратегия развития фирмы, то в рассматриваемой задаче таким объектом является один из процессов – научно-технический прогресс, точнее, одна из составляющих этого процесса – конкретная инновация. В связи с этим дополнительно возникает методологически и технически сложная проблема выделения из общего потока результатов и затрат тех из них, которые непосредственно связаны с данной инновацией;

- ❖ в научно-технических разработках, как правило, задействовано большое число субъектов хозяйствования, генерирующих и последовательно реализующих данную инновацию, а именно: фундаментальная наука – прикладная наука – проектно-конструкторская работа – разработка и испытание опытного образца – серийное производство. Кроме того, начиная с определенной стадии, в процессе могут участвовать посреднические и внедренческие организации;

- ❖ фундаментальная наука обычно развивается в значительной мере автономно, ее достижения представляют собой не связанное с конкретным, предметным приложением знание, и потому выделить из затрат на ее развитие или результатов, влияющих на все общество, долю, связанную именно с данной инновацией, как правило, не представляется возможным; субъекты хозяйствования – участники процесса создания и реализации научно-технического проекта функционируют в различных организационно-структурных формах. Это могут быть как юридически и хозяйственно обособленные звенья (институты, конструкторские бюро, посреднические фирмы, предприятия), так и в той или иной мере интегрированные в единую структуру (типа научно-производственных центров или объединений);

- ❖ разнообразны и источники инвестиций для реализации инновационного проекта. Ими могут быть государственные вложения (за счет бюджета

Федерации, субъекта Федерации или местного органа власти), кредиты государства (так называемый «налоговый» кредит) или банков, заемные целевые средства предприятий или внебюджетные фонды акционерных обществ, холдингов, ассоциаций и т.д.;

❖ научно-технические проекты при их реализации выполняют две различные функции:

1. либо они позволяют заменить или вытеснить существующие технологические процессы, машины, приборы, транспортные средства, материалы, препараты и т.п. В этом случае следует руководствоваться приростными показателями критериев (например, прирост чистой прибыли и всех других критериев),

2. либо они порождают и удовлетворяют новые потребности общества. В этом случае рассматриваются абсолютные значения критериев;

❖ как правило, субъекты хозяйствования, формирующие научно-технический комплекс размещены на территории различных регионов, субъектов Федерации, государственно-территориальных образований России и даже государств. В связи с этим перед разработчиками бизнес-плана встает проблема распределения и учета эффекта от инновации для различных участников проекта, а также государства, его субъектов, государственно-территориальных образований, местных органов власти в форме налогов, сборов и других платежей.

Спецификой многих инновационных проектов, разрабатываемых в настоящее время, является отсутствие заранее определенных потребителей. Поиск инвестора для венчурного проекта вынуждает разработчиков особенно тщательно подходить к обоснованию проекта.

Для инновационных разработок, как правило, характерна высокая степень риска. Учет и тщательная оценка факторов, способных помешать осуществлению проекта, должны быть осуществлены в бизнес-плане, при подготовке соответствующего раздела должны использоваться мнения независимых экспертов в данной области. Возможно использование специализированных компьютерных программ, например программного модуля Project Risk.

При подготовке бизнес-плана инновационного проекта следует обратить особое внимание на патентную «чистоту» внедряемой разработки, описать перспективы ее развития, в том числе возможность завоевания рынка родственной продукции или создания принципиально нового товара (услуги).

Для научно-технической разработки необходимо указать имеющиеся публикации по тематике проекта. В разделе «организационный план» должны быть отмечены основные научные достижения генераторов внедряемой инновации, а также предшествующий опыт фирмы по реализации инновационных разработок.

В бизнес-плане должна быть рассмотрена возможность и степень подключения научных работников и специалистов на различных стадиях реализации проекта.

При осуществлении научно-технической разработки коммерческая составляющая проекта должна быть выделена и на нее составлен бизнес-план, это особенно важно в условиях крайне скудного централизованного финансирования научных исследований и не востребованности инновационных разработок.

Бизнес-план может послужить для инновационной организации средством для налаживания международного сотрудничества, возможностью для включения в интернациональные научно-технические программы и т.д.

В настоящее время обострившиеся финансовые проблемы привели к широкому распространению таких явлений, как сдача в аренду и продажа площадей научно-исследовательских и учебных организаций фирмам, не имеющим никакого отношения к их деятельности. Однако, давая краткосрочный эффект, эта мера в перспективе приводит к подрыву научного потенциала и не может способствовать выходу научных учреждений из кризиса, в то время как развитие собственной инновационной предпринимательской деятельности, развитие ее новых форм может сохранить научные коллективы. Возможным вариантом решения подобных проблем является создание на базе научной организации или вуза инновационного бизнес-инкубатора. В этих условиях бизнес-план приобретает особое стратегическое значение.

Основные проблемы управления предприятиями, затрудняющие бизнес-планирование инновационной деятельности предприятий:

1. отсутствие согласования системно не упорядоченных плановых показателей со структурой экономических объектов, несоответствие выбранным направлениям использования ресурсов, что вызвано низкой культурой контроля и анализа достижения целей;

2. отсутствие конкретной постановки стратегических целей и задач, а, следовательно, невозможность планирования окончательных показателей деятельности по подразделениям;

3. отсутствие анализа эффективности работы отдельных структурных подразделений;

4. отсутствие общей системы целей препятствует комплексному подходу к формированию единой информационной системы или к ее отсутствию;

5. большие задержки анализа экономической, в то время, когда основные финансовые показатели предприятия сформированы, а возможность влияния затруднена.

Мировой опыт показывает, что необходимость разработки и внедрения инноваций превратились в непрерывный управляемый процесс, когда инновационные идеи проникают во все новые отрасли производства и товарных рынков. Непрерывность планирования инноваций включает необходимость выполнения двух условий:

1. необходимость взаимосвязанности стратегических, среднесрочных и краткосрочных планов предприятия;

2. динамичность плановых расчетов, опирающихся на внешние условия и изменение стратегии предприятия.

Идентификация необходимых направлений инновационной деятельности и типов инновационных стратегий, протекает по следующим этапам:

1. выбор целевого направления;
2. установление поведенческого типа фирмы относительно выпуска новых продуктов;
3. определение возможностей фирмы относительно масштабов инновационной деятельности.

Подходящим решением будет сочетание активных и пассивных вариантов стратегий в пределах функционирования принятой инновационной политики. При применении этого подхода новаторы получают уникальное конкурентное преимущество, потому что они приобретают не только первенство в научно-технической сфере, но и наличие сильных маркетинговых позиций.

При разработке бизнес-плана инновационного проекта рекомендуется выполнять следующий алгоритм действий (рис.17). Для успеха реализации инновационного бизнес-плана, необходим постоянный и оперативный контроль за исполнением плановых показателей с целью положительного конечного результата.

Основные требования к бизнес-планам инновационных проектов предприятий отражаются в следующих аспектах:

- должны быть установлены такие конкурентные преимущества инновационной продукции, которые позволяли бы рассчитывать на вытеснение с рынка аналогов и товаров-заменителей;
- инновационная эффективность проекта должна превышать рыночную ставку ссудного процента;
- выгодность по конъюнктуре, рост и простота освоения рынка сбыта инновационной продукции, емкость по выявленной потребности и платежеспособному спросу;
- установление среднесрочных перспектив финансового состояния проекта;
- обоснование объема затрачиваемых средств или других ресурсов для начала и последующего развития проекта;
- определение механизма минимизации рисков проекта;
- стабильность и приемлемость объемов и цен предложения требуемых ресурсов.

Разработка и обоснование бизнес-плана инновационного проекта с соблюдением рекомендуемых правил позволяет производителю выбрать наиболее успешный прогнозируемый вариант реализации инновационного проекта. Качественно созданный бизнес-план инновационного проекта является свидетельством серьезности намерений производителя для будущих партнеров.

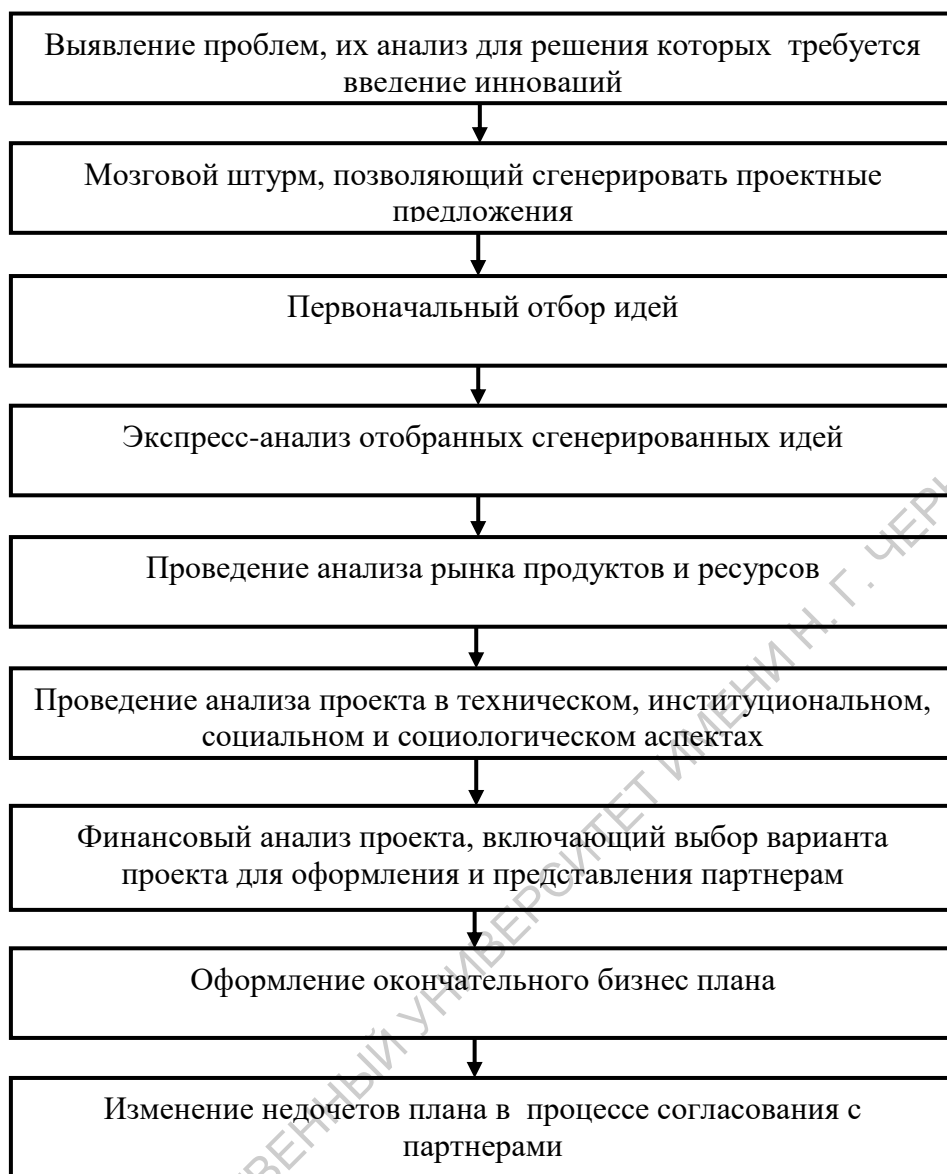


Рис.17. Алгоритм разработки бизнес-плана инновационного проекта

Представленные и обоснованные в нем показатели эффективности и устойчивости деятельности предприятия, дают возможность потенциальным партнерам понять свою роль и свой интерес в этом проекте. Таким образом, происходит создание условий для успешного сотрудничества всех партнеров, в процессе реализации проекта на основе согласованного инновационного бизнес-плана.

Таким образом, основными особенностями составления инновационного бизнес-плана являются обязательное присутствие патентно-правовой охраны инновационных продуктов, наличие у заявителя поданных заявок и зарегистрированных в установленном порядке прав на объекты интеллектуальной собственности, а также отражение коммерциализации инновационного проекта.

3. Специфика составления бизнес-плана финансового оздоровления

При антикризисном управлении бизнес-план называется планом финансового оздоровления предприятия. В данном случае он направлен на восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности предприятия.

План финансового оздоровления предприятия базируется на выбранной стратегии. Его задача – определить основные направления работ и общую эффективность. Для потенциальных инвесторов такой бизнес-план служит ориентиром при выборе объектов инвестирования, для самих предприятий – основой для разработки более конкретных плановых документов: планов маркетинга, производственных планов, графиков работ и т. д.

На предприятиях, где введена процедура банкротства его, называют планом внешнего управления. Бизнес-план даёт доступ к инвестиционному процессу. Поэтому независимо от названия его потребуют в любом финансовом учреждении.

Его разработка может оказаться полезной для российских предприятий, большинство из которых испытывают значительные трудности. Предприятия, имеющие реальные убытки, должны также составлять краткосрочный план чрезвычайных мероприятий.

Бизнес-план финансового оздоровления включает определение путей решения проблемы накопившейся задолженности и дальнейшего развития предприятия. Бизнес-планы могут существенно различаться в зависимости от финансового состояния предприятия-должника.

Исходя из сложившейся ситуации, бизнес-план может предусматривать:

➤ **Реструктуризацию (рассрочку, отсрочку, списание и т. д.) накопленной задолженности.** Предприятие при этом получает возможность нормально функционировать. Этот подход применяется в том случае, если задолженность возникла в связи с отдельными ошибочными решениями руководства предприятия или некоторыми негативными всплесками внешней среды, вероятность повторения которых оценивается как незначительная.

➤ **Переход на принципиально новую продукцию (перепрофилирование).** В самой крайней форме это полная замена оборудования и перестройка пассивной части основных фондов, замена или переподготовка кадров, полная смена рынков сбыта и снабжения и т. п., то есть полная замена всех элементов предпринимательства. Этот вариант, скорее всего, предполагает продажу предприятия новым собственникам.

План финансового оздоровления предприятия служит:

- для выработки программы выживания и развития предприятия;
- для составления плана проведения реорганизационных процедур;
- для организации управления предприятием в условиях кризиса или перед его наступлением;
- для обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию финансовой поддержки.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия должен быть, прежде всего, ориентирован на инновации.

Типовая форма плана финансового оздоровления (бизнес-плана) предусматривает следующие разделы:

1. Общая характеристика предприятия.
2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.
5. Рынок и конкуренция.
6. Деятельность в сфере маркетинга.
7. План производства.
8. Финансовый план.

Разработка первых трех разделов плана производится в обычном порядке, а остальные разделы имеют особенности.

При разработке чрезвычайных мероприятий необходимо, прежде всего, подвергнуть тщательному анализу активы и систему управления предприятием, в частности:

- **Основные фонды предприятия.** Их необходимо анализировать в последовательности, сложившейся в практике статистического учёта основных фондов. При этом следует обратить внимание на свободные производственные и складские площади (они могут быть, например, быстро сданы в аренду). Особого внимания требуют запасы неустановленного оборудования, незавершённые капитальные вложения. В процессе оздоровления предприятия необходимо учитывать и непроизводственные основные фонды. Эти фонды отягощают расходы предприятия, но могут послужить и источником возникновения новых видов деятельности.

- **Материальные запасы и запасы готовой продукции.** Предварительный анализ этих элементов активов поможет выявить ликвидные материальные запасы. Они могут послужить источником средств для расчета с кредиторами, приобретения необходимых материальных ресурсов и могут быть непосредственно использованы в будущем производстве.

- **Кадры предприятия.** Анализ кадрового состава рекомендуется проводить с первых дней работы по оздоровлению предприятия. Особое внимание рекомендуется обращать на состав высших управляющих, квалифицированных инженерно-технических работников и рабочих.

- **Долгосрочные и краткосрочные вложения предприятия.** При наличии значительных средств во вложениях такого рода их анализ может стать главным в работе по оздоровлению предприятия. Дочерние фирмы предприятия могут быть источником дополнительного финансирования, квалифицированной поддержки.

- **Дебиторы и кредиторы должника.** Дебиторы и кредиторы это, как правило, постоянные поставщики и покупатели. Они входят в технологическую цепочку и при разумном подходе стремятся к стабильности производственной

системы в целом. При определённых условиях и те, и другие должны выразить заинтересованность в поддержке неплатежеспособного предприятия.

• **Сеть товародвижения предприятия-должника.** Посреднические структуры, обеспечивающие снабжение предприятия сырьем, материалами, комплектующими изделиями и сбыт его готовой продукции, могут служить источником дополнительного финансирования для должника. Их предложения и пожелания также должны быть приняты в расчёт при подготовке планов оздоровления.

• **Система управления предприятием.** Анализ организационной структуры, системы учета и контроля, внутренних хозяйственных связей, методов принятия управленческих решений, как правило, выводит на «узкие места» в системе управления предприятием.

В числе чрезвычайных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, как показывает опыт, чаще всего используются следующие:

- продажа активов, филиалов, незавершенного строительства и т. п.;
- смена руководителей подразделений (если есть очевидные признаки их некомпетентности);
- изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления;
- оптимизация дебиторской задолженности;
- установление жесткого контроля затрат;
- психологическая переориентация и переподготовка персонала;
- сокращение номенклатуры продукции и услуг (немедленный отказ от очевидно убыточных производств);
- усиленный маркетинг (до разработки стратегии маркетинговые службы могут разобраться с возможностями продажи части активов предприятия, выявить дополнительный спрос на продукцию предприятия);
- реструктуризация задолженности;
- сжатие или ликвидация обанкротившегося производства;
- частичное или полное перепрофилирование предприятия.

Перечисленные меры, как показывает статистика банкротства в развитых странах, являются наиболее часто применяемыми. Однако возможны, конечно, и какие-либо иные действия. В частности, в этом разделе должны также предусматриваться меры по реализации стратегических целей и указаний.

В разделе «Рынок и конкуренция»:

- излагаются сведения об отрасли, в которой работает данное предприятие;
- даётся характеристика основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие;
- приводятся сведения о хозяйствующих субъектах, участвующих на том же рынке, что и данное предприятие; проводится анализ вышеназванных сведений, делается вывод о типе рынка данной продукции;

➤ помещается информация о законодательных ограничениях по проникновению на рынок (необходимость наличия лицензии, таможенные затраты, государственное регулирование ценообразования и т. п.).

В разделе «Деятельность в сфере маркетинга»:

➤ описывается стратегия маркетинга, заключающаяся в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке;

➤ разрабатывается система маркетинговых коммуникаций, то есть комплекс мер по воздействию предприятия на

➤ покупателя, которая включает в себя рекламу, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и другие решения, принимаемые службой маркетинга;

➤ даётся анализ каналов сбыта, а также приводится объём сбыта продукции по каждому из них;

➤ приводится подробное описание продукта, его жизненного цикла, а также плана по созданию и внедрению нового продукта.

В разделе «План производства»:

➤ рассчитывается производственная программа в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг;

➤ определяется прирост объёмов продукции путём сравнения программных показателей с объёмом потребности рынка соответствующего вида продукции;

➤ определяется необходимый размер производственных мощностей предприятия и их увеличения за счёт технического перевооружения, реконструкции, строительства новых объектов и т. п.;

➤ выбирается один из нескольких вариантов;

➤ производится расчёт потребностей в материальных ресурсах и производственных запасах;

➤ рассчитываются потребности в работниках и необходимый фонд заработной платы;

➤ составляется смета расходов и производится калькуляция себестоимости продукции;

➤ рассчитывается потребность в инвестициях.

Раздел «Финансовый план» составляется в следующей последовательности:

➤ исходя из объёма продаж, цен и себестоимости продукции осуществляется прогноз финансовых результатов;

➤ определяется потребность в дополнительных инвестициях;

➤ определяются источники финансирования и

➤ срок окупаемости проекта;

➤ составляется график погашения кредиторской задолженности;

➤ составляется агрегированный прогнозный баланс;

➤ рассчитываются коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами (на основе агрегированного прогнозного баланса).

Утвержденный в установленном порядке план финансового оздоровления предприятия оформляется в виде единого документа и приложений.

План финансового оздоровления предприятия для внутреннего пользования может быть более открытым в описании ожидаемых трудностей и способов их преодоления. План финансового оздоровления для повсеместного ознакомления может быть более закрытым.

ПРАКТИКУМ

Контрольные вопросы

- 1.** В чем различие между инвестиционным бизнес-планом и обычным бизнес-планом?
- 2.** Какие задачи необходимо решить при составлении инвестиционного бизнес-проекта? В чем заключается его цель?
- 3.** Опишите структуру инвестиционного бизнес-проекта?
- 4.** Какая информация отражается в резюме инвестиционного бизнес-проекта?
- 5.** Какая информация, содержащаяся в инвестиционном бизнес-проекте привлекает пристальное внимание инвестора?
- 6.** Какие особенности имеет частный инвестор, банк как инвестор и государство как инвестор?
- 7.** Опишите механизм воплощения бизнес-идеи и средств инвестора.
- 8.** Какой показатель отражает эффективность инвестиционного проекта?
- 9.** Опишите специфику использования бизнес-плана в сфере науки и научного обслуживания.
- 10.** Какие функции выполняют научно-технические проекты при их реализации?
- 11.** Почему для инновационных разработок характерна высокая степень риска?
- 12.** Какие проблемы существуют у предприятий планирующих свою инновационную деятельность?
- 13.** Опишите алгоритм действий при разработке бизнес-плана инновационного проекта.
- 14.** Опишите основные требования к бизнес-планам инновационных проектов.
- 15.** На что направлен бизнес-план финансового оздоровления и какова его главная задача?
- 16.** Что такое реструктуризация накопленной задолженности?
- 17.** Какие разделы включает в себя бизнес-план финансового оздоровления?
- 18.** Что подвергается тщательному анализу на предприятии при разработке чрезвычайных мероприятий?
- 19.** Какие мероприятия по восстановлению платежеспособности предприятия чаще всего используются?
- 20.** В каком порядке составляется раздел «Финансовый план» в антикризисном плане?

Задания и практические ситуации

1. Составьте структуру и краткое содержание бизнес-плана для решения следующей целевой задачи: крупнооптовая компания хочет заключить договор с производителем известной торговой марки и получить статус официального дистрибутора этого производителя. Для ведения переговоров компания-производитель попросила подготовить бизнес-план будущей сделки.

2. Составьте структуру и краткое содержание бизнес-плана для решения следующей целевой задачи: предприятие находится в кризисной ситуации. Необходимо разработать бизнес-план вывода предприятия из кризиса и предупреждения банкротства.

3. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта А и В стоимостью 1,8 млн. руб. каждый. Альтернативные издержки по инвестициям равны 12%. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице. **Необходимо вычислить чистый дисконтированный доход каждого проекта и определить, какой из проектов предпочтительнее. Определить внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта В.**

Чистые денежные поступления	Год		
	20...	20...	20...
А. (Dt – Pt) млн. руб.	1,3	1,0	0,4
В. (Dt – Pt) млн. руб.	0,9	1,1	0,7

4. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта: проект А стоимостью 1,6 млн. руб. и проект В стоимостью 1,7 млн. руб. Процентная ставка равна 14%. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице. **Сравнить эти проекты, используя эквивалентные годовые денежные потоки. Какой из этих двух проектов предпочтительнее?**

Чистые денежные поступления	Год				
	20...	20...	20...	20...	20...
А. (Dt – Pt) млн. руб.	0,6	0,8	1,1	-	-
В. (Dt – Pt) млн. руб.	0,4	0,5	0,8	0,9	0,5

5. Сравнить периоды окупаемости двух проектов А и В стоимостью 2 млн. руб. каждый. Оценка чистых денежных поступлений этих проектов дана в таблице. **Используя метод окупаемости, определить, какой из проектов предпочтительнее.**

Чистые денежные поступления	Год		
	20...	20...	20...
А. (Dt – Pt) млн. руб.	0,8	1,2	-
В. (Dt – Pt) млн. руб.	0,9	0,9	0,4

6. Для инвестиций в оборудование действует скидка списания в размере 25% от оставшейся балансовой стоимости оборудования. Ставка корпоративного налога равна 35%. Предприятие рассматривает вопрос о покупке оборудования за 2,9 млн. руб., которое обеспечит в течение четырех лет дополнительные чистые поступления денежных средств в размере 860 тыс. руб. год. Ожидается, что в конце четвертого года это оборудование будет продано по стоимости списания, которая пойдет на уплату налога за предыдущий год. Отсрочка в уплате налога равна одному году. Процентная ставка равна 14%. Определить чистую приведенную стоимость инвестиционного проекта. **Целесообразна ли замена оборудования?**

7. Какой вариант инвестирования первоначальной суммы на $n = 3$ года лучше: под простую процентную ставку 17,5% годовых или под сложную процентную ставку 15% годовых?

8. Определить размер ежегодных платежей в конце года по сложной процентной ставке $i = 11\%$ годовых для накопления через $n = 3$ года суммы $S = 80000$ руб.

ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

1. Планирование как наука представляет собой:

- а) совокупность систематизированных знаний о закономерностях функционирования различных систем;
- б) специализированный вид управленческого труда, обеспечивающий целенаправленность и согласованность работы всех участников хозяйственного процесса;
- в) мыслительную деятельность человека и носит творческий характер.

2. Планирование как вид деятельности представляет собой:

- а) совокупность систематизированных знаний о закономерностях функционирования различных систем;
- б) специализированный вид управленческого труда, обеспечивающий целенаправленность и согласованность работы всех участников хозяйственного процесса;
- в) мыслительную деятельность человека и носит творческий характер.

3. Планирование как искусство представляет собой:

- а) совокупность систематизированных знаний о закономерностях функционирования различных систем;
- б) специализированный вид управленческого труда, обеспечивающий целенаправленность и согласованность работы всех участников хозяйственного процесса;
- в) мыслительную деятельность человека и носит творческий характер.

4. Системный подход метода планирования как науки представляет собой:

- а) изучение отношений планирования процессов в стадии развития;
- б) рассмотрение явлений и процессов в их связи и зависимости;
- в) создание модели планируемого процесса, в которой отражены его основные свойства;
- г) подход к исследованию с системных позиций.

5. Оперативное планирование это:

- а) планирование достижение целей;
- б) планирование оптимального пути развития предприятия;
- в) планирование структуры развития предприятия;
- г) планирование направлений и мотивов производства.

6. Плановые расчеты это:

- а) разбивка системы планирования на подсистемы;
- б) планирование программы и потенциала;
- в) планирование во времени и пространстве;

г) количественное выражение планирования.

7. Укажите основную задачу балансового метода планирования:

а) обеспечение соответствия распределяемых потребностей с возможными ресурсами;

б) поиск новых источников финансирования;

в) планирование финансовой деятельности фирмы на предстоящий период.

8. В планировании моделирование применяется тогда:

а) когда необходимо разработать проект системы, не создавая ее в реальной жизни;

б) когда эксперимент в условиях реальной системы связан с ее разрушением;

в) когда отсутствуют специально подготовленные кадры

9. Чем представлена система планирования на предприятии:

а) технологией и техническими средствами планирования;

б) совокупностью приемов и методов планирования;

в) видами планов (перспективными, текущими и оперативными).

10. Укажите, на какой срок осуществляется долгосрочное планирование:

а) более 5 лет;

б) 1-5 лет;

в) до 1 года.

11. Бизнес – это:

а) любое занятие, дело, приносящее доход;

б) совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью;

в) получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации;

г) приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность;

д) верно а и б;

е) верно б и в;

ж) верны все варианты ответа.

12. Как по-другому называют бизнес-планирование;

а) предпринимательское планирование;

б) коммерческое планирование;

в) деловое планирование;

г) индивидуальное планирование.

13. Бизнес-планирование – это:

а) самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством;

б) самостоятельный вид деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством;

в) самораскрытие для себя чего-то нового, которое непосредственно связано с предпринимательством.

14. Расположите в порядке убывания основные стадии процесса бизнес – планирования:

а) подготовительная стадия;

б) стадия реализации бизнес-плана.

в) стадия разработки бизнес-плана;

г) стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности.

15. Целью бизнес-плана является:

а) получение прибыли;

б) получение кредита;

в) инструктаж персонала фирмы;

г) определение стратегических и тактических направлений и ориентиров фирмы в бизнесе;

д) привлечение инвестиций;

е) реализация бизнес-идеи.

15. Выделите наиболее часто встречающиеся ошибки при разработке бизнес-плана:

а) недостаточно четкое и согласованное распределение ответственности в проекте;

б) недооценка возможных рисков;

в) привлечение в команду планирования и управления проектом специалистов из других организаций;

г) достаточно долгая разработка бизнес-плана;

д) повторение ошибок из старых проектов.

16. Укажите очередность стадий реализации бизнес-плана:

а) процесс производства товаров (услуг);

б) процесс реализации готовых товаров (услуг);

в) изыскание финансовых средств;

г) распределение выручки;

д) процесс превращения денежного капитала в производительный.

17. Выделите три основные причины, почему необходимо планировать бизнес:

а) бизнес-планирование - обдумывание идеи;

б) бизнес-план - рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления;

- в) бизнес-план - способ сообщения идей заинтересованным инвесторам;
- г) бизнес-план - средство для получения денег;
- д) бизнес-план - средство для получения льгот.

18. Для чего используется бизнес-план?

- а) для привлечения инвестиций;
- б) для получения кредита;
- в) для оценки реальных возможностей;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы верны.

19. Укажите внешние цели бизнес-плана:

- а) самоутверждение, инструмент управления;
- б) получение банковского кредита, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;
- в) самоутверждение, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;
- г) инструмент управления, получение банковского кредита, привлечение инвестиций;
- д) нет правильного ответа.

20. Укажите внутренние цели бизнес-плана:

- а) самоутверждение, инструмент управления;
- б) получение банковского кредита, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;
- в) самоутверждение, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;
- г) инструмент управления, получение банковского кредита, привлечение инвестиций;
- д) нет правильного ответа.

21. Чем является бизнес план для развития бизнеса:

- а) моделью развития бизнеса;
- б) инструментом прогноза бизнеса;
- в) инструментом управления бизнесом;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильного ответа.

22. Каковы основные требования к бизнес-планированию, разработанные мировой практикой?

- а) полнота, доказательность,
- б) комплексность, перспективность,
- в) гибкость, понятность,
- г) компактность;

д) все ответы верны.

23. Для кого разрабатывается бизнес-план:

- а) для государственных учреждений, в том числе для налоговой инспекции;
- б) для банка, который может дать кредит;
- в) для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров предприятия;
- г) для федеральной, региональной и местной администрации.

24. Бизнес-план это:

- а) план ведения бизнеса;
- б) учредительный документ для создания предприятия;
- в) план для изыскания инвестиций;
- г) план для организации собственного дела.

25. Разработкой бизнес-плана занимаются:

- а) инвестиционные компании;
- б) консалтинговые структуры;
- в) сами предприниматели;
- г) фонды поддержки предпринимательства.

26. Типичное содержание бизнес-плана включает в себя:

- а) бизнес и его общая стратегия;
- б) обязанности сторон;
- в) производственная и операционная деятельность;
- г) форс-мажорные условия;
- д) управление;
- е) финансы;
- ж) приложение.

27. Планирование, как функция управления это:

- а) осуществление планирования внутренних процессов предприятия;
- б) умение предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение;
- в) достижение наиболее полного использования имеющихся ресурсов;
- г) предварительный процесс принятия решения.

28. Какие основные методы планирования использует технология бизнес-планирования:

- а) оперативные и текущие;
- б) внутренние и внешние;
- в) стратегические и текущие;
- г) текущие и операционные;
- д) внутрифирменные и оперативные.

29. Какой тип бизнес-плана следует разработать для управления текущей деятельностью и развитием предприятия:

- а) бизнес-план проекта;
- б) управленческий бизнес-план;
- в) финансовый план;
- г) целевой бизнес-план;
- д) маркетинговый план.

30. Ключевыми компонентами типового бизнес-плана являются:

- а) макро- и микросреда бизнеса;
- б) анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании в этой среде;
- в) анализ рынка и конкуренции;
- г) анализ отрасли и состояния компании.

31. В каком разделе типового бизнес-плана будут представлены результаты исследования рыночных возможностей компании:

- а) анализ конкуренции;
- б) операционный план;
- в) план маркетинга;
- г) анализ целевого рынка;
- д) анализ отрасли.

32. В каком разделе управленческого бизнес-плана формулируется общая целевая задача предприятия на планируемый период:

- а) в плане маркетинга;
- б) в общем плане предприятия;
- в) в финансовом плане;
- г) в плане производства.

33. Контроль качества является составной частью:

- а) плана продаж;
- б) плана складских операций;
- в) операционного плана;
- г) финансового плана.

33. Увеличение доли рынка, как цель бизнес-плана, относится:

- а) к финансовым целям;
- б) к общим целям;
- в) к стратегическим целям;
- г) к функциональным целям.

34. Какой раздел бизнес-плана является самым сложным:

- а) финансовый план;

- б) общий раздел;
- в) заключительный раздел;
- г) описание отрасли.

34. Рекомендуемый объем бизнес-плана:

- а) 50-70 стр.;
- б) 25-35 стр.;
- в) 100 стр.;
- г) 80 стр.

35. Можно ли указывать в бизнес-плане конфиденциальную документацию:

- а) да;
- б) нет;
- в) да, в приложении;
- г) да, в дополнительных документах.

36. Презентация бизнес-плана – это:

- а) краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами
- б) это процедура аудита бизнес-плана с внешними инвесторами проводящие по определенной схеме;
- в) это начало переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес проекта.

37. Что означает реализовать бизнес-план:

- а) означает определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
- б) означает подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;
- в) означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

38. Основные стратегические задачи любого бизнеса можно сформулировать:

- а) узнать, чего хотят потребители;
- б) получить прибыль;
- в) удовлетворить их потребности.

39. Основными причинами разработки бизнес-плана являются:

- а) это дань моде;
- б) это интересно;

в) убедить инвестора в целесообразности предоставления денег для реализации проекта;

- г) верность выбранному курсу фирмы;
- д) независимость от случайных обстоятельств;
- е) все ответы верны.

40. Основной целью бизнес-плана является:

- а) достижение процветания фирмы;
- б) защита от банкротства;
- в) достижение баланса желаний и возможностей фирмы;
- г) обогащение топ-менеджеров фирмы;
- д) правильного ответа нет.

41. В бизнес-планировании сначала ставятся задачи, а затем формулируется цель:

- а) да;
- б) нет.

42. В каких случаях необходим бизнес-план:

- а) требуются инвестиции;
- б) создаются новые фирмы;
- в) требуется реконструкция мощностей;
- г) необходимо оценить влияние меняющейся среды;
- д) требуется оценить уровень риска;
- е) все ответы верны;
- ж) правильного ответа нет.

43. Кто создает бизнес-планы:

- а) собственники;
- б) инвесторы;
- в) кредиторы;
- г) менеджеры;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

44. В чем смысл перечисления списка учредителей на титульном листе бизнес-плана:

- а) это интересно;
- б) это обязательное условие предоставления кредита;
- в) возможная отрицательная репутация этих людей;
- г) правильного ответа нет.

45. Каков приоритетный порядок расположения учредителей на титульном листе бизнес-плана:

- а) в порядке алфавита;
- б) в порядке, отражающем долю в установленном капитале;
- в) порядок в соответствии с учредительными документами;
- г) все ответы верны.

46. На какие вопросы должен дать ответы титульный лист бизнес-плана:

- а) название и адрес фирмы;
- б) Ф.И.О. директора, телефон;
- в) имена учредителей;
- г) возраст учредителей;
- д) доля учредителей в уставном капитале;
- е) адреса учредителей;
- ж) юридический адрес фирмы.

47. Заявление о коммерческой тайне «работает»:

- а) на составителя бизнес-плана;
- б) против составителя бизнес-плана;
- в) постановка вопроса не правомерна.

48. Рекомендованное количество строк на титульном листе бизнес-плана:

- а) 50;
- б) 25;
- в) 45;
- г) 30;
- д) таких рекомендаций нет.

49. Резюме бизнес-плана пишется:

- а) в начале работы над бизнес-планом;
- б) в середине над бизнес-планом;
- в) в конце работы над бизнес-планом.

50. Рекомендуемый объем текста резюме:

- а) одна страница;
- б) две страницы;
- в) пять страниц;
- г) десять страниц.

51. Писать резюме лучше всего:

- а) на английском языке;
- б) с использованием старославянских оборотов;
- в) консервативным деловым языком;
- г) с использованием слэнговых выражений.

52. Надо ли писать в резюме о том, что фирма на сегодняшний момент является вполне преуспевающей:

- а) да;
- б) нет.

53. Надо ли «говорить» в резюме о сегодняшнем состоянии фирмы:

- а) да;
- б) нет.

54. Можно ли включать в текст резюме график динамики объемов продаж фирмы:

- а) да;
- б) нет.

55. Следует ли в резюме проводить описание прогноза возможного изменения рынка, при внедрении на нем нового продукта (услуги)?

- а) это сделать необходимо;
- б) это делать не обязательно;
- в) это делать нельзя.

56. Что должно раскрывать оглавление бизнес-плана:

- а) его назначение;
- б) его цель;
- в) его содержание;
- г) его оформление.

57. Выделите основные характеристики фирмы, которые следует указать в резюме бизнес-плана:

- а) сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- б) характерные условия работы фирмы;
- в) данные о создании и регистрации фирмы, контактные телефоны руководителей;
- г) источники получения информации;
- д) прогнозируемые основные экономические показатели развития фирмы;
- е) факторы конкурентоспособности предполагаемых товаров или услуг.

58. При разработке бизнес-плана заинтересованными сторонами являются:

- а) федеральные органы, оказывающие поддержку развитию мелкого и среднего бизнеса;
- б) местные (региональные, территориальные) ассоциации предпринимателей;
- в) потребитель, использующий продукцию;
- г) заказчик бизнес-плана.

59. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и планово-контрольных расчетов?

- а) кадровые;
- б) организационные;
- в) информационные;
- г) законодательные;
- д) методические;
- е) первые три;
- ж) все вышеперечисленные.

60. Когда составляется резюме бизнес-плана:

- а) в начале разработки плана;
- б) перед началом разработки плана;
- в) при разработке бизнес-плана;
- г) на заключительном этапе разработки.

61. Целенаправленность отдельных разделов плана это:

- а) гибкость, актуальность, эффективность;
- б) структуризация планов по содержанию, масштабам, временным параметрам;
- в) исходит из целей верхнего уровня управления предприятием;
- г) интеграция отдельных разделов плана.

62. В какой раздел бизнес-плана входят возможные источники финансирования:

- а) в описание предприятия;
- б) в описание отрасли;
- в) в общий раздел;
- г) в описание продукции.

63. В каком разделе бизнес-плана описывается конкурентоспособность бизнес-плана:

- а) на заключительном этапе разработки
- б) в описании отрасли;
- в) в общем разделе;
- г) в описании продукции.

64. Когда надо писать о рынке при составлении бизнес-плана:

- а) в описании отрасли;
- б) в общем разделе;
- в) в отдельном разделе по рынку;
- г) в заключительном разделе бизнес-плана.

65. В каком разделе бизнес-плана описывается проект технологического перевооружения производства:

- а) в общем разделе;
- б) в описании продукции;
- в) в описании производства;
- г) в описании предприятия;
- д) в описании продукции.

66. Что в первую очередь разрабатывается в бизнес-плане:

- а) план движения денежных средств;
- б) прогноз прибылей и убытков;
- в) прогноз балансов;
- г) объемы капитальных вложений.

67. Организационный план составляется для бизнес-плана:

- а) по бизнес-линиям;
- б) по новому предприятию;
- в) развития действующего предприятия;
- г) финансового оздоровления действующего предприятия.

68. Документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств это:

- а) финансовый план;
- б) инвестиционный план;
- в) стратегический план.

69. В каком плановом документе будет отражена прибыльность производственной деятельности:

- а) в плане продаж;
- б) в плане производства;
- в) в плане прибылей и убытков;
- г) в инвестиционном плане.

70. Как называется искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении «жизненного цикла» проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта:

- а) бизнес-планирование;
- б) планирование;
- в) контроль;
- г) управление проектом;
- д) бизнес-аудит.

71. Что нужно предпринимать руководству фирмы, если оно не хочет усложнять управленческие системы до уровня, соответствующего условиям среды:

- а) нужно усложнять стратегические позиции фирмы, покидать нестабильные сферы деятельности;
- б) нужно упрощать стратегические позиции фирмы, покидать нестабильные сферы деятельности;
- в) нужно усложнять стратегические позиции фирмы, завоевывать нестабильные сферы деятельности;
- г) нужно упрощать стратегические позиции фирмы, завоевывать нестабильные сферы деятельности;
- д) нет правильного ответа.

72. Какую организационную структуру целесообразно применять в проекте, который предполагает выпуск относительно ограниченной номенклатуры продукции в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач:

- а) линейно-функциональную;
- б) дивизиональную;
- в) проектную;
- г) матричную.

73. Технико-экономическое обоснование проекта составляет:

- а) до разработки бизнес-плана;
- б) в процессе разработки бизнес-плана;
- в) после разработки бизнес-плана.

74. В какой раздел типового бизнес-плана следует включить описание команды менеджмента компании (или проекта):

- а) описание отрасли;
- б) организационный план;
- в) операционный план;
- г) план маркетинга.

75. Укажите перечень документов, которые не включаются в приложение бизнес-плана:

- а) анкеты руководящих работников конкурирующих фирм;
- б) результаты аудиторских проверок;
- в) технические данные о продукции;
- г) сделки с бизнес-партнерами;
- д) схема производственных потоков.

76. Как называется ситуационный анализ, который представляет собой предварительное рассмотрение и оценку сильных и слабых сторон предлагаемой бизнес-идеи с учетом различных существующих и возможных в будущем факторов и влияний?

- а) оценка возможностей и опасностей;
- б) SWOT-анализ;
- в) комплекс исходных данных;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы верны.

77. Как называются характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем?

- а) оценка возможностей и опасностей;
- б) SWOT-анализ;
- в) комплекс исходных данных;
- г) нет правильного ответа;
- д) все ответы верны.

78. Какая информация должна быть представлена в разделе «Анализ рынка»:

- а) сведения о производимом продукте и его рынке сбыта,
- б) сфера бизнеса и продукт, который фирма будет предлагать к продаже,
- в) характер отрасли и конъюнктуру рынка.

79. Выделите необходимые данные, которые следует включить в раздел бизнес-плана «Характеристика продукции/услуг».

- а) информация о рекламной деятельности;
- б) список названий предлагаемых товаров (услуг);
- в) соответствие предлагаемой продукции требованиям стандартизации и сертификации;
- г) планы конкурентов в отношении увеличения объемов продаж товаров (услуг);
- д) основные этапы производства предлагаемых товаров (услуг).

80. Определите задачи, которые необходимо решить при исследовании рынка сбыта.

- а) разработка мероприятий, реализация которых позволит удерживать данную нишу рыночного пространства;
- б) организация послепродажного обслуживания;
- в) разработка стратегии конкурентной борьбы;
- г) определение источников получения информации.

81. Выделите основные средства конкурентной борьбы:

- а) ассортимент изделий (услуг);
- б) упаковка;

- в) цена;
- г) размещение складских помещений;
- д) качество;
- е) технико-экономические показатели;
- ж) соблюдение прав потребителей.

82. Фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность являются показателями планирования:

- а) основных производственных фондов;
- б) оборотных средств;
- в) трудовых ресурсов;
- г) инвестиций.

83. Банковский кредит как источник инвестиций целесообразно использовать для:

- а) создания нового предприятия;
- б) расширения производства действующего предприятия;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

84. При создании нового предприятия самым целесообразным источником инвестиций является:

- а) накопленная амортизация;
- б) банковский кредит;
- в) средства партнеров и инвесторов;
- г) нераспределенная прибыль.

85. Точка безубыточности это величина объема продаж, при которой:

- а) себестоимость выше объема продаж;
- б) себестоимость ниже объема продаж;
- в) себестоимость равна объему продаж.

86. Какова главная роль оценки бизнес-планирования:

- а) определение периода окупаемости;
- б) определение индекса прибыльности;
- в) определение длительности;
- г) принесет ли проект доходы и окупаются ли затраты.

87. Что указывается в списке активов:

- а) планируемые объемы реализации продукции;
- б) первоначальная стоимость приобретаемых основных средств;
- в) инвестиционные затраты;
- г) поступления от продаж.

88. Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, фирмы (организации):

- а) отсутствие современных технологий и современного оборудования;
- б) отсутствие денег;
- в) отсутствие или неопределенность целей;
- г) высокий уровень налогов;
- д) низкий уровень управления;
- е) отсутствие государственного финансирования;
- ж) ненормальный подход к бизнес-планированию;
- з) высокий уровень затрат на производство и управление;
- и) неэффективное планирование и управление финансами и издержками производства;
- к) принятие необоснованных решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации.

89. В каком разделе бизнес-плана будут представлены ожидаемые финансовые результаты (бюджет) проекта?

- а) в описании производства;
- б) в финансовом плане;
- в) в описании предприятия;
- г) в резюме.

90. В каком разделе необходимо представить историческую информацию о предприятии, его производственной и финансовой деятельности:

- а) в описании отрасли;
- б) в описании рынка;
- в) в описании производства;
- г) в описании предприятия;
- д) во всех перечисленных разделах.

91. Отчёт о прибылях и убытках, или отчёт о финансовых результатах позволяет:

- а) показать насколько эффективно (прибыльно или убыточно) работает хозяйственная система предприятия в течение определённого периода.
- б) основывается на информации, полученной из отчёта о результатах и анализа движения денежных средств;
- в) продемонстрировать, насколько хорошо предприятие управляет своими денежными средствами (находящимися как на счетах в банке, так и в кассе) для обеспечения ликвидности;
- г) позволяет ежемесячно сопоставлять фактические результаты хозяйственной деятельности предприятия с запланированными.

92. Отчёт о движении денежных средств призван:

а) показать насколько эффективно (прибыльно или убыточно) работает хозяйственная система предприятия в течение определённого периода;

б) основывается на информации, получена из отчёта о результатах и анализа движения денежных средств;

в) продемонстрировать, насколько хорошо предприятие управляет своими денежными средствами (находящимися как на счетах в банке, так и в кассе) для обеспечения ликвидности;

г) позволяет ежемесячно сопоставлять фактические результаты хозяйственной деятельности предприятия с запланированными.

93. По какой формуле можно вычислить отдачу на капитал:

а) капитал/прибыль;

б) прибыль/капитал.

94. Что такое лизинг:

а) форма кредита;

б) форма оптовой торговли;

в) форма передачи в аренду имущества;

г) форма акционерного общества;

д) форма биржи.

95. Укажите единицу измерения нормы чистой прибыли:

а) рубль;

б) процент;

в) единица измерения объема продукции;

г) безразмерная величина.

96. Определите характеристики, по которым производится выбор наиболее конкурентоспособных инвестированных проектов:

а) чистый дисконтированный доход;

б) индекс качество / затраты;

в) норма чистой прибыли;

г) эквивалентный годовой денежный поток.

97. Главная задача поступлений и выплат состоит в следующем:

а) показать, как будет формироваться и изменяться прибыль;

б) составление сводного баланса активов и пассивов предприятия;

в) проверка будущей ликвидности фирмы и синхронности поступлений и расходов денежных средств;

г) оценка деятельности финансового отдела предприятия.

98. Сводный баланс активов и пассивов предприятия составляется:

а) на начало и конец первого года реализации проекта;

б) на три года;

- в) на конец каждого года реализации бизнес-проекта;
- г) в конце реализации бизнес-проекта.

99. Разработка «Стратегии финансирования» включает в себя следующие мероприятия:

- а) финансовую отчетность подразделений предприятия;
- б) расчет планируемых затрат для реализации бизнес-проекта;
- в) определение источников финансирования проекта;
- г) составление графика погашения задолженности фирмы;
- д) определение прибыльности инвестиций.

100. Какие подразделы должен включать в себя финансовый план:

- а) прогноз прибыли и убытков;
- б) распределение денежных потоков;
- в) проект баланса;
- г) все ответы верны;
- д) нет правильного ответа.

101. В каком плановом документе будет отражена прибыльность производственной деятельности:

- а) в плане продаж;
- б) в плане производства;
- в) в плане прибылей и убытков;
- г) в инвестиционном плане.

102. Какие основные плановые документы должны быть в финансовом плане:

- а) план продаж;
- б) план производства;
- в) план прибылей и убытков;
- г) инвестиционный план;
- д) план балансов;
- е) план денежных потоков;
- ж) план распределения прибыли
- з) все перечисленные выше.

103. Что определяет отношение собственных средств к заёмным?

- а) показатель финансовой независимости
- б) финансовый рычаг
- в) показатель финансовой устойчивости

104. Точка окупаемости бизнес-плана:

- а) постоянные издержки / цена продажи – неустойчивые издержки;
- б) затраты на производство / цена продажи;
- в) постоянные издержки / переменные издержки.

105. Для стоимостной оценки результатов и затрат по бизнес-плану используются:

- а) базисные цены;
- б) мировые цены;
- в) прогнозные цены;
- г) расчетные цены;
- д) любой из перечисленных видов цен.

106. Сравнение различных инвестиционных проектов и выбор лучшего из них рекомендуется проводить по показателям:

- а) объема реализованной продукции;
- б) чистого дисконтированного дохода или интегрального эффекта;
- в) рентабельности продукции;
- г) индекса доходности;
- д) величины прибыли;
- е) внутренней нормы доходности;
- ж) срока окупаемости.

107. Чему равен срок окупаемости инвестиционного проекта:

- а) инвестиции/годовая амортизация;
- б) инвестиции/годовая амортизация+чистая прибыль;
- в) инвестиции/чистая прибыль;
- г) инвестиции=налоги/чистая прибыль.

108. Чему равен коэффициент эффективности инновационного проекта:

- а) Отношению среднегодовой чистой прибыли к сумме инвестиций за вычетом остаточной стоимости основных фондов;
- б) Отношению среднегодовой чистой прибыли к сумме инвестиций;
- в) Отношению инвестиций к чистой прибыли;
- г) Отношению инвестиций к балансовой прибыли.

109. Чему равна эффективность капитала:

- а) инвестиции/чистая прибыль;
- б) бухгалтерская прибыль/инвестиции;
- в) прибыль капитала/инвестиции;
- г) общая чистая прибыль/общая сумма вложенных средств.

110. Что в первую очередь интересует венчурного инвестора в бизнес-плане:

- а) потенциал роста прибыли;
- б) платежеспособность предприятия;
- в) объем капиталовложений;
- г) срок окупаемости инвестиций.

111. Что отражает план денежных потоков:

- а) прибыли и убытки предприятия;
- б) краткосрочные обязательства;
- в) объемы капиталовложений;
- г) поступление выручки от продажи продукции с учетом планируемых видов продукции.

112. Целью финансового анализа является:

- а) оценка запланированной деятельности предприятия;
- б) определение чистого дохода;
- в) определение возможности выхода из кризиса;
- г) определение издержек производства.

113. Что показывает ликвидность предприятия:

- а) деловую активность руководства;
- б) способность погасить краткосрочную задолженность;
- в) способность к устойчивому финансовому состоянию в долгосрочной перспективе;
- г) способность к инвестициям и реинвестициям.

114. Рентабельность предприятия это:

- а) доходы акционеров;
- б) финансовая устойчивость предприятия;
- в) эффективность деятельности предприятия;
- г) эффективное использование активов.

115. Перед финансовым контролем стоят следующие задачи:

- а) контроль качества производимых услуг;
- б) содействие рациональному расходованию материальных ценностей на предприятии;
- в) содействие сбалансированности между потребностью в финансовых ресурсах и размерами денежных доходов и фондов предприятия;
- г) обеспечение своевременности и полноты выполнения финансовых обязательств;
- д) ведение бухгалтерского учета и отчетности.

116. Какой фактор отрицательно влияет на прибыль при выявлении риска неустойчивости спроса:

- а) увеличение кредитов;
- б) падение продаж;
- в) падение спроса с ростом цен;
- г) снижение спроса;
- д) снижение цены;
- е) изменение чистой прибыли.

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

- а) $NPV = 200\ 000$ у.е. и $PI = 1,15$;
- б) $NPV = 200\ 000$ у.е. и $PI = 1,20$;
- в) $NPV = 250\ 000$ у.е. и $PI = 1,15$.

118. Какие средства поступлений (отчета о движении денежных средств) относятся к инвестиционной деятельности:

- а) Поступления от продаж земли, зданий, оборудования;
- б) Продажа ценных бумаг, в которые были вложены средства компании;
- в) Возвращение основной части долга сторонними организациями;
- г) Векселя и закладные;
- д) Первые три;
- е) Все.

119. Если чистый дисконтированный доход (интегральный эффект) при заданной норме дисконта больше нуля, то проект следует:

- а) принять;
- б) отвергнуть.

120. Если индекс доходности меньше единицы, то проект следует:

- а) принять;
- б) отвергнуть.

121. Если внутренняя норма доходности меньше уровня нормы дисконта, требуемой инвестором, то инвестиции в данный проект:

- а) оправданны;
- б) не оправданны.

122. Приведенный эффект представляет разницу между результатами и затратами:

- а) на весь расчетный период;
- б) при условии, что затраты не входят в капиталовложения.

123. Чистый приток реальных денег (эффект на t -м шаге расчета) от операционной деятельности при осуществлении инвестиционного проекта включает:

- а) выручку от реализации продукции;
- б) внереализационные доходы;
- в) себестоимость реализованной продукции;
- г) проценты по кредитам;
- д) амортизационные отчисления;
- е) прибыль до вычета налогов;
- ж) налоги и сборы.

124. В зависимости от величины требуемых инвестиций проекты классифицируются как:

- а) рисковые и без рисковые;
- б) крупные, традиционные, мелкие;
- в) независимые, альтернативные;
- г) ординарные, неординарные.

125. Инвестор имеет возможность осуществить капиталовложения во втором или в четвертом году реализации проекта. Для него целесообразен вариант:

- а) вложить средства во втором году;
- б) вложить средства в четвертом году;
- в) срок осуществления капиталовложений не имеет значения.

126. Понятие «коммерческая (финансовая) эффективность бизнес-планирования» характеризует:

- а) результаты от осуществления проекта за расчетный период;
- б) соотношение финансовых затрат и результатов от реализации проекта для его непосредственных участников;
- в) превышение доходов федерального или местного бюджета над расходами в связи с осуществлением инвестиционного проекта;
- г) финансовые, социальные, экологические последствия реализации проекта.

127. Что является критерием отбора бизнес-планов (вариантов проекта) для финансирования:

- а) минимальный объем капитальных вложений;
- б) минимальный срок окупаемости всех затрат, связанных с проектом;
- в) чистый дисконтированный доход;
- г) индекс доходности.

128. Укажите, какой из перечисленных пунктов входит в состав финансового плана типовой модели бизнес-плана:

- а) калькуляция себестоимости изделия;
- б) смета общехозяйственных расходов;
- в) план прибыли и убытков;
- г) смета общепроизводственных доходов.

129. Оценка финансовой состоятельности проекта предполагает:

- а) расчет показателей доходности проекта;
- б) обоснование достаточности средств для осуществления платежей за весь период разработки и реализации проекта;
- в) обоснование доходов за весь период реализации проекта;
- г) обоснование расходов за весь период разработки и реализации проекта;
- д) составление балансового отчета.

130. В основе принятия инвестиционного решения лежат:

- а) оценка и сравнение предполагаемых инвестиций и дисконтированной величины будущих доходов;
- б) оценка и сравнение цены и себестоимости по будущей продукции;
- в) оценка и сравнение доходов и затрат за весь период реализации проекта;
- г) оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений (доходов).

131. Если сопоставление первоначальной суммы инвестиционных вложений и суммарного приведенного дохода приводит к получению отрицательной величины, то это значит:

- а) инвестиционные вложения эффективны;
- б) инвестиционные вложение не эффективны;
- в) ответ не может быть получен.

132. Как называются сбор, подготовка и анализ исходных данных для обоснования инвестиционных предложений и разработки бизнес-плана?

- а) оценка возможностей и опасностей;
- б) SWOT-анализ;
- в) комплекс исходных данных;
- г) нет правильного ответа.

133. По какому материалу бизнес плана потенциальный инвестор будет судить о проекте?

- а) по анализу рынка;
- б) по финансовому плану;
- в) по организационному плану;
- г) по краткому содержанию;
- д) нет правильного ответа.

134. Первая стадия в процессе создания нового продукта - это:

- а) управленческий анализ;
- б) конструирование товара;
- в) создание идеи;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

135. Товар является новым, если:

- а) его так оценивает рынок;
- б) производитель по-новому рекламирует товар;
- в) производитель использует современную технологию его изготовления;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

136. Создание новых товаров целесообразно осуществлять следующим образом:

- а) собственными усилиями;
- б) приобретать патенты;
- в) все зависит от целей и ресурсов фирмы;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

137. Товарная марка предназначена для того, чтобы:

- а) компенсировать недостающее товару качество;
- б) обосновать перед потребителем более высокую цену на товар;
- в) дифференцировать товар на рынке среди себе подобных;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

138. План маркетинга предприятия является:

- а) частью бизнес-плана;
- б) отдельной стратегией;
- в) миссией предприятия.

139. Основной целью маркетинга предприятия может быть:

- а) расширение рынка;
- б) увеличение доли компании на рынке;
- в) повышение рентабельности;
- г) все перечисленное выше.

140. Бюджет маркетинга необходим:

- а) для повышения рентабельности основной деятельности;
- б) для сокращения потерь;
- в) для реализации плана маркетинга и достижения целей предприятия.

141. Контроль маркетинга:

- а) представляет заключительный этап в плановой деятельности;
- б) начало плановой деятельности;
- в) середина плановой деятельности;
- г) не является плановой деятельностью.

142. Для проведения анализа маркетинга используют:

- а) фактические данные;
- б) плановые и фактические;
- в) прогнозные данные;
- г) данные за прошлые периоды.

143. Укажите сферы исследования, которые не входят в план маркетинга:

- а) методы стимулирования продаж;
- б) повышение качества товаров (услуг);
- в) формирование коллектива предприятия;
- г) формирование общественного мнения;
- д) ценообразование;
- е) реклама.
- ж) планирование реализации продукции;
- з) технико-экономическое обоснование проекта;
- и) планирование повышения индекса качества себестоимости;
- к) техническая подготовка производства.

144. Округление цен относится:

- а) к методам ценообразования;
- б) к ценовым стратегиям;
- в) к тактике ценообразования.

145. Назовите хотя бы один элемент, входящий в состав маркетинговой программы:

- а) персонал;
- б) прибыль и убытки;
- в) продвижение товара;
- г) себестоимость продукции;
- д) ценообразование;
- е) продукт.

146. Количественный анализ рисков включает в себя выявление:

- а) причин появления рисков;
- б) видов рисков;
- в) степени риска;
- г) факторов наступления рисков.

147. Производственные риски это риски связанные:

- а) недопоставкой сырья и материалов;
- б) с изменением спроса на продукцию;
- в) с изменением курса валют;
- г) с форс-мажорными обстоятельствами.

148. Коммерческие риски это риски связанные:

- а) с нехваткой рабочей силы;
- б) с изменением спроса на продукцию;
- в) с изменением курса валют;
- г) с форс-мажорными обстоятельствами.

149. Финансовые риски это риски связанные:

- а) недопоставкой сырья и материалов;
- б) с изменением спроса на продукцию;
- в) с изменением курса валют;
- г) с форс-мажорными обстоятельствами.

150. Форс-мажорные обстоятельства это риски связанные:

- а) с нехваткой рабочей силы;
- б) с изменением спроса на продукцию;
- в) с изменением курса валют;
- г) со стихийными бедствиями.

151. Вероятность наступления случая потери и размер возможного ущерба от него это:

- а) фактор риска;
- б) степень риска;
- в) причина риска;
- г) степень риска.

152. Главной задачей части бизнес-плана, касающейся рисков в деятельности фирмы, является:

- а) устранение конкурентов с рынка;
- б) страхование;
- в) разработка мер по ликвидации последствий рисков;
- г) разработка мер по минимизации последствий рисков.

153. Управление риском это:

- а) отказ от рискованного проекта;
- б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска;
- в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, уход или принятие риска;
- г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска.

154. Реализация бизнес-плана включает в себя следующие мероприятия:

- а) определение продолжительности каждой стадии реализации проекта;
- б) постоянная корректировка и изменение целей проекта;
- в) составление графика реализации бизнес-плана;
- г) распределение обязанностей и контроль за их выполнением;
- д) самостоятельная импровизация в процессе корректировки планов;
- е) документирование всех данных реализации бизнес-плана для последующего его анализа.

ГЛОССАРИЙ

А

Аванс – имущественное предоставление, вручаемое в счет будущих платежей за выполнение работы, оказание услуг или передачу имущества. В отличие от задатка аванс не является способом обеспечения обязательства и в любой момент может быть истребован назад или возвращен.

Автоматизированная система управления – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

Агент – 1. представитель организации, выполняющей деловые поручения; 2. сторона Агентского Договора; 3. сотрудник риэлтерской фирмы, не имеющий квалификации.

Агентство недвижимости – юридическое лицо, занимающееся риэлтерской деятельностью, т.е. операциями с недвижимостью (жилой, земельной, нежилой).

Адаптивная структура – организованная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, тем самым принципиально отличающаяся от бюрократической структуры.

Адаптивность системы – это приспособляемость системы к изменениям внешних условий с целью достижения какой-либо цели.

Адвокат – профессиональный юрист, предоставляющий услуги по защите интересов своих клиентов (правовую помощь) и входящий в коллегия адвокатов.

Аккредитив – поручение банка производить по распоряжению и за счет клиента платежи третьим лицам в пределах суммы и на условиях, обозначенных в нем. А. используется при расчетах за продаваемое недвижимое имущество.

Акт приемки-передачи (приемосдаточный акт) – в соответствии со ст. 556 ГК РФ документ, составляемый в простой письменной форме и подтверждающий фактическое исполнение заключенного договора.

Актив организационного процесса – все материалы, используемые группами в организации для определения, моделирования, внедрения и поддержки своих процессов.

Активность – единица работы, которая выполняется как часть инициативы или процесса.

Активы – имущество, принадлежащее предприятию на правах собственности и имеющее денежную оценку.

Активы внеоборотные – активы, многократно принимающие участие в производственном цикле и переносящие свою стоимость на производимую продукцию постепенно, частями, в течение нескольких производственных циклов.

Активы материальные – здания, оборудование, сырье, готовая продукция и пр.

Активы нематериальные – активы, которые не имеют материально-вещественной (физической) формы, но используются в течение длительного времени в хозяйственной деятельности предприятия и приносят ему доход (патенты, торговые марки (товарные знаки), бренды, деловую репутацию предприятия, авторские и иные права и другие виды интеллектуальной собственности).

Активы оборотные (текущие) – часть имущества предприятия, обслуживающая текущую производственно-хозяйственную деятельность и полностью потребляемая (видоизменяющая свою форму) в течение одного операционного цикла.

Активы финансовые – денежные средства в кассе предприятия и на расчетном счете предприятия в банке, ценные бумаги, вклады в уставный капитал других предприятий.

Акцепт – ответ лица, которому адресована оферта, о ее принятии, что означает согласие на заключение договора.

Альтернатива (альтернативная покупка) – сделка с недвижимостью, совершаемая с одновременной куплей-продажей двух или более объектов.

Аннуитет – одинаковые платежи, производимые в равные промежутки времени в течение определенного периода (например, при арендном обмене, выплате долга, покупке недвижимости в рассрочку).

Амортизационные отчисления – денежное выражение той части стоимости основных средств, которая уже перенесена на продукт в процессе его производства.

Амортизация – процесс постепенного перенесения стоимости средств труда по мере их износа на готовый продукт.

Анализ – деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, результативности рассматриваемого объекта для достижения установленных целей.

Анализ внешней среды – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ воздействия – оценка эффекта, который окажут предложенные изменения на участников (или их группу) процесса, проект или систему.

Анализ возможностей – процесс изучения новых бизнес-возможностей для повышения эффективности организации.

Анализ временных рядов – анализ, основанный на предположении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием, на то, что произойдет в будущем.

Анализ деятельности – кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а так же условий ее эффективного выполнения.

Анализ документов – метод выявления требований к существующей системе путем изучения доступной информации, документов и определения ее релевантности.

Анализ затрат и результатов – анализ, проводимый для сравнения и определения количества финансовых и нефинансовых затрат для создания или изменения программного решения с потенциальными полученными выгодами.

Анализ конкурентов – структурированный процесс, которых охватывает ключевые характеристики индустрии для расчета долгосрочных перспектив получения прибыли и для определения приемов основных конкурентов.

Анализ накопленных знаний – техника улучшения процесса, используемая для изучения и оптимизации процесса или проекта. Сеанс анализа включает специальное собрание, в течение которого команда исследует на примере завершённой итерации что работает, не работает, что может быть улучшено и как применить новые процессы и техники в новой итерации перед ее началом.

Анализ отклонений – анализ различий между запланированным и действительным поведением для определения их величины и рекомендации действий по исправлению и профилактике системы.

Анализ первопричин – структурированное изучение установленной проблемы для понимания лежащих в основе причин.

Анализ принятия решений – подход к принятию решений, который изучает и моделирует возможные последствия различных решений. Такой тип анализа помогает в принятии оптимального решения в условиях неопределенности.

Анализ производственных операций – определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

Анализ просчетов – сравнение текущего и желаемого состояния организации в целях определения недостатков, над которыми предстоит работать.

Анализ силового поля – графический метод изображения центров влияния, которые способствуют и/или препятствуют изменениям. Включает определение центров влияния и оценку степени влияния каждого из них.

Анализ содержания работы – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Анализ участников процесса – работа по идентификации участников процесса, на которых может повлиять предлагаемое решение, оценка их интересов и возможного участия.

Аналитик – общее название роли человека, который отвечает за разработку и поддержку требований. Также встречаются названия: бизнес-аналитик, бизнес-интегратор, аналитик требований, инженер требований и системный аналитик.

Анкетирование – предоставление набора письменных вопросов участникам процесса с целью сбора ответов от большой группы людей в относительно короткий промежуток времени.

Апостиль – удостоверение подлинности подписи на документе, направляемом для использования на территории другого государства. Выполняется либо нотариусом, либо консульским учреждением.

Аренда – предоставление одной стороной (арендодателем) другой стороне (арендатору) какого-либо имущества (земли, квартиры, автомобиля, помещения, оборудования) во временное пользование по договору аренды.

Арендный обмен – сделка с недвижимостью, при совершении которой сторона сдает свой объект, одновременно снимая другой (чаще всего с более скромными потребительскими качествами), с получением (выплатой) разницы между арендными платами.

Арест имущества – наложение государственными органами (следствием, прокуратурой или судом) запрета на распоряжение имуществом, в первую очередь недвижимым. Применяется обычно как способ обеспечения иска.

Архитектура предприятия – описание бизнес-процессов организации, программного и аппаратного обеспечения, людей, операций и проектов, а также взаимодействий между ними.

Ассортимент – перечень продукции с отражением ее наименования и предметных характеристик.

Ассоциация – связь между двумя элементами или объектами в диаграмме.

Атрибут – элемент данных определенного типа, который описывает информацию, которая ассоциируется с понятием или сущностью.

Атрибут требований – метаданные, которые относятся к требованию и используются в разработке и управлении требованиями.

Атрибуты качества – подмножество нефункциональных требований, которые описывают свойства работы, разработки и развертывания программного обеспечения (например, производительность, безопасность, удобство использования, портативность, проверяемость).

Аттестация – процесс проверки продукта на соответствие требованиям и предполагаемому использованию. Аттестация обеспечивает построение правильного решения.

Аттестация требований – работа, проводимая для того, чтобы удостовериться, что названные требования поддерживают цели и задачи бизнеса и соответствуют им.

Аттестованные требования – требования, которые продемонстрировали бизнес-ценность и согласуются с бизнес-целями и задачами.

Аукцион – 1. публичный способ продажи товаров покупателю, предложившему наивысшую цену; 2. способ реализации имущества неисправного должника.

Аутсорсинговая интеграция – тип интеграции организации в бизнес-пространство, предполагающий привлечение сторонних организаций для осуществления отдельных внутренних видов деятельности.

Аффилиация (от англ. to affiliate – присоединять, присоединяться) – стремление человека быть в обществе других людей. Тенденции к аффилиации

возрастают при привлечении субъекта в потенциально опасную стрессовую ситуацию. При этом общество других людей позволяет ему проверить избранный способ поведения и характер реакций на сложную и опасную обстановку. В известных пределах близость других приводит к прямому снижению тревожности, смягчая последствия как физиологического, так и психологического стресса. Блокирование аффилиации вызывает чувство одиночества, порождает фрустрацию.

Б

База данных – 1. объективная форма представления совокупности данных, обычно в электронном виде; 2. совокупность вариантов сделок с недвижимостью, предлагаемых агентством.

Балансовый метод планирования – способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них. Балансы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

Банк – кредитная организация, имеющая право совершать банковские операции, предусмотренные действующим законодательством и полученной лицензией.

Банковская ячейка – сейф в банке, в который стороны сделки с недвижимостью помещают денежные средства, не зафиксированные в Договоре, и предоставляется на основании договора хранения ценностей.

Банкротство – 1. неспособность юридического лица удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров, работ, услуг; 2. процедура признания должника несостоятельным.

Бартер – натуральный обмен между участниками гражданского оборота по принципу «товар (услуга) за товар», оформляемый специальным договором (контрактом).

Бенчмаркинг или Контрольное тестирование – сравнение стоимости, времени, качества или других показателей процесса или системы с показателями лидирующими организациями в той же области или другой области с целью улучшения данных показателей путем применения «у себя» лучших практик лидирующих организаций.

Бизнес-анализ – набор задач и техник, который используется для работы в качестве посредника между участниками процесса для понимания структуры организации, ее стандартов и процессов и выработки решений, которые помогут организации добиться ее целей.

Бизнес-аналитик – человек, который проводит бизнес-анализ.

Бизнес-архитектура – подраздел архитектуры предприятия, который определяет текущее и будущее состояние организации, включая ее стратегию, цели и задачи. Бизнес-архитектура исследует внутреннюю среду через процесс или в функциональном срезе, а также внешнюю среду, в которой оперирует бизнес и участников процесса, которые затрагиваются в ходе деятельности.

Бизнес-инжиниринг – технологии управления, основанные на информационных моделях структур и процессов предприятия и внешней среды.

Бизнес-модель – модель организации деятельности предприятия. Бизнес-модель, как и любая модель, является некоторым упрощенным представлением реального объекта, т.е. отражает некоторые аспекты знаний о бизнесе и имеет свойство давать правильные ответы на вопросы, признанные существенными для управления.

Бизнес-ограничения – ограничения, которые накладываются на проект решения организацией-заказчиком. Бизнес-ограничения описывают ограничения на доступные решения или аспекты, которые не подлежат изменению при внедрении нового решения.

Бизнес-план – это программа деятельности организации на определенный период времени, содержащая информацию о самой организации (проекте), производимых товарах, плане их производства и сбыта, анализ рынка, план маркетинга, а также организационный и финансовый план, включая оценку эффективности и рисков проекта.

Бизнес-портфель – вся совокупность стратегических бизнес-групп или отдельных бизнесов реализуемых компанией.

Бизнес-потребность – тип высокоуровневого бизнес-требования, который определяет бизнес-задачу или влияние программного решения на рабочую среду.

Бизнес-правило – специальное, исполнимое, тестируемое указание, которое находится под контролем бизнеса и поддерживает деловую политику.

Бизнес-процесс – набор определенных специальных или упорядоченных действий, которые выполняются на постоянной основе в организации. Процессы начинаются с событий и могут иметь несколько вариантов окончания. Успешное окончание процесса приносит пользу одному или более его участнику.

Бизнес-событие – событие в системе, инициированное людьми.

Бизнес-требование – высокоуровневое бизнес-обоснование, которое должно помочь организации поднять прибыль, снизить затраты, улучшить обслуживание или соответствовать регуляторным требованиям.

Бизнес-цель – состояние или условие, которое бизнес должен удовлетворить для достижения своего видения.

Бригадная (кросс - функциональная) структура – основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам), во многом прямо противоположной иерархическому типу структур.

Брокер – специалист рынка недвижимости самой высокой квалификации, получивший соответствующий аттестат (сдавший квалификационный экзамен).

БТИ (бюро технической инвентаризации) – муниципальное учреждение, ведущее учет недвижимого имущества (жилого и нежилого фонда) и выдающее справки для его отчуждения, уплаты налогов, реконструкции и перепланировки.

Бэклог продукта – набор историй, требований или свойств, которые были определены в качестве кандидатов на разработку, приоритизированы и оценены.

В

Вексель – ценная бумага, удостоверяющая безусловное обязательство векселедателя (простой В.) или иного указанного лица (переводной В.) выплатить в определенный срок указанную денежную сумму.

Венчурная команда – отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие отдельных инновационных проектов.

Верификация – процесс проверки соответствия поставляемого на определенной стадии продукта требованиям к предыдущей стадии. Верификация обеспечивает создание правильного решения.

Верификация требований – работа, проводимая для того, чтобы определить, что названные требования определены верно и с приемлемым уровнем качества. Это гарантирует, что требования полностью выявлены и структурированы для использования командой разработки во время проектирования, собственно разработки и внедрения решения.

Верифицированные требования – требования, которые продемонстрировали такие качественные характеристики, как согласованность, полнота, целостность, корректность, осуществимость, модифицируемость, непротиворечивость и проверяемость.

Вертикальный прототип - прототип, который углубляется в подробности интерфейса и/или функционала.

Вещное право – часть гражданского права, субъектом которого являются вещи (право собственности, пожизненного наследуемого владения, бессрочного пользования, хозяйственного ведения, оперативного управления и др.).

Взаимозависимость факторов внешней среды – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Взаимозачет – один из способов расчетов, в основе которого лежит зачет взаимных требований и обязательств (по товарам и услугам) (см. также бартер).

Взнос паевой – денежные или иные средства, вносимые участником кооператива, полного или командитного товарищества для обеспечения уставной деятельности организации (приобретения права требования на результаты подобной деятельности).

Виндикация – способ защиты прав, в первую очередь собственности, с помощью которого можно истребовать свое имущество из чужого незаконного владения, в соответствии со ст. 301—306 ГК РФ.

Виртуальная интеграция – тип интеграции организации в бизнес-пространство, при котором все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции, осуществляются вне организации. Фактически организация порождает бизнес-идею, а затем находит и координирует деятельность по ее воплощению внешними исполнителями.

Владение – одно из полномочий собственника вещи, выражающее возможность непосредственного воздействия на нее. Владельцем вещи может быть не только собственник, но и арендатор, наниматель, безвозмездный пользователь, залогодержатель, комиссионер, перевозчик и др.

Вложенные прецеденты использования – прецеденты использования, состоящие из общего набора шагов, которые используются многими прецедентами использования.

Вмешательство в ход развития организации – один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

Внешние интерфейсы – интерфейсы с другими системами (включая аппаратное и программное обеспечение и людей), с которыми будет взаимодействовать предлагаемая система.

Внешняя неопределенность – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

Внешняя среда – совокупность элементов, условий и сил, которые находятся за пределами организации и могут воздействовать на ее поведение.

Восстановительные издержки – затраты необходимые для замены работающего сотрудника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

Временное событие – системный триггер, запускаемый автоматически в определенное время.

Временные жильцы – граждане, безвозмездно пользующиеся жилым помещением при условии соблюдения в нем санитарных норм и сроков проживания (согласно ст. 680 ГК РФ — не более 6 месяцев).

Временные ограничения – фиксированный период времени для достижения желаемого результата.

Встречный иск – самостоятельное исковое требование ответчика к истцу, возникшее в гражданском или арбитражном процессе совместно с первоначальным иском и логически связанное с ним. Данный иск обязательно должен быть подан до принятия судом решения по первоначальному иску.

Второстепенное действующее лицо – действующее лицо, которое участвует, но не инициирует прецеденты использования.

Выделение требований – процесс распределения требований по подсистемам и компонентам (люди, аппаратное и программное обеспечение).

Выморочное имущество – имущество, которое не имеет собственника (или таковой не известен).

Выписка из реестра прав – документ, выдаваемый органами по государственной регистрации прав на недвижимое имущество, который является информацией о зарегистрированном праве, а также выполняет функцию дубликата правоустанавливающего документа при утере последнего.

Выработка – объем произведенной продукции в единицу времени.

Высказанные требования – требования, высказанные участником процесса, которые не были проанализированы, верифицированы и аттестованы. Часто они отображают скорее желания участника процесса, чем актуальные потребности.

Выявление – деятельности по разработке требований, которая определяет источники требований, а затем использует техники выявления (например, интервью, прототипы, вспомогательные семинары, изучение документации) требований из этих источников.

Г

Гарантийное письмо – обязательство агентства недвижимости или девелоперской фирмы по возврату временно полученных денежных средств по сделке (аванса, задатка, залога и др.).

Геоподоснова – система закрепленных на местности точек, положение которых (координаты и высоты) определяет точное местоположение земельного участка.

Гибкость – способность изменять формы и методы управления в зависимости от обстановки. Организационный процесс должен обладать гибкостью, т.е. способностью к оперативным изменениям в ходе своего осуществления.

Горизонтальная группа – создается из служащих, находящихся на одном уровне иерархии в организации, но работающих в различных функциональных областях.

Горизонтальный прототип – прототип, который демонстрирует функционал системы в неглубоком и, возможно, широком срезе, но обычно не пригоден к фактическому использованию и взаимодействию.

Госпошлина – обязательный платеж в доход государства за совершение юридически значимых действий или выдачу документов.

Госрегистрация недвижимости – система государственного учета возникновения и изменения прав на недвижимое имущество (собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления, пожизненного наследуемого владения, бессрочного пользования, а также ипотека и сервитуты), а также сделок с недвижимостью.

Государственное управление – регулирование социально-экономической жизни страны на основе различного рода законодательных и иных нормативных актов, руководства органами государственной власти и управления.

Гражданское дело – судебный спор о предмете, затрагивающем гражданские права и законные интересы физических лиц. Данное дело ведется в соответствии с нормами ГПК.

Гражданское право – отрасль права, регулирующая имущественные и личные неимущественные отношения граждан между собой, а также при взаимоотношениях с юридическими и должностными лицами.

Группа риска – лица, сделки, с недвижимостью которых совершаются только с разрешения органов опеки и попечительства. В настоящий момент к группе риска относятся лица до 18 лет, недееспособные и ограниченно дееспособные граждане.

Д

Данные – это полученные эмпирическим путем и зафиксированные факты, дискретно описывающие ситуацию, проблему или объект вне контекста, то есть характеризующие отдельные свойства объектов, процессов или явлений.

Дарение – юридическое действие, по которому одна сторона (даритель) безвозмездно передает другой (одариваемому) в собственность имущество. Правоотношения сторон, возникающие при этом, регулируются ст. 572-582 ГК РФ.

Дееспособность – способность физического или юридического лица своими действиями приобретать права или исполнять обязанности, а также нести ответственность за них. По общему правилу полная дееспособность возникает у граждан РФ по достижении ими возраста 18 лет.

Действующая норма – бизнес-правило, которое является частью внутренней политики организации и служит в качестве инструкции для людей, работающих в бизнесе. Оно может обязывать людей совершать действия, предотвращать их или описывать условия, в которых действие необходимо предпринять.

Действующее лицо – роль, которая принадлежит человеку или машине/программе и взаимодействует с системой.

Декомпозиция – техника, при которой проблема разбивается на компоненты для облегчения последующего анализа и понимания этих компонентов.

Декомпозиция работ – иерархическая декомпозиция работ по поставке, подлежащих выполнению проектной командой для достижения задач проекта и создания требуемых компонентов поставки. Она организует и определяет рамки проекта.

Делегирование ответственности – передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий – передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение. Является средством распределения среди сотрудников нагрузки и задач руководителя.

Деловая политика - директива, которая не призывает к конкретным действиям и поддерживает бизнес-цель.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета.

Деловое кредо – представляет собой основополагающую концепцию деятельности компании, раскрывающую принципы и идеалы взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами.

Деловой этикет – установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно в сфере производства и управления.

Деловые качества – личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность (мотивационные стремления) и способность (определенные психологические свойства) выполнять ту или иную работу.

Департаментализация – процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

Департаментализация по географическому положению – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения.

Департаментализация по потребителям – процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на потребности различных потребительских групп.

Департаментализация по продукту – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которые компания продает.

Департаментализация функциональная – процесс разделения на группы видов деятельности, которые объединяются в отделы.

Депозит – материальные ценности (деньги, вещи, ценные бумаги), вносимые на хранение в кредитно-финансовые учреждения, а также в суд или к нотариусу и подлежащие при наступлении определенных условий выдаче лицу, их внесшему, или передаче по указанию последнего другому лицу.

Дерево решений - аналитическая модель, которая является альтернативой таблице решений и иллюстрирует последовательность условия и действия.

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы. Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент, используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности. При построении дерева целей вначале определяются цели верхнего уровня, далее они последовательно разукрупняются на подцели следующего уровня.

Дефект – недостаток продукта или сервиса, который понижает его качество или отличается от желаемого атрибута, состояния или функционала.

Дефект требований – ошибка в требованиях, вызванная неправильными, неполными, отсутствующими или конфликтующими требованиями.

Диаграмма активности – диаграмма, на которой показано разложение некоторой деятельности на её составные части. Под деятельностью понимается спецификация исполняемого поведения в виде координированного последовательного и параллельного выполнения подчинённых элементов –

вложенных видов деятельности и отдельных действий, соединённых между собой потоками, которые идут от выходов одного узла к входам другого.

Диаграмма последовательности – тип диаграммы, которая показывает взаимодействующие объекты и сообщения, которыми они обмениваются.

Диаграмма потока данных – аналитическая модель, которая иллюстрирует происходящие процессы наряду с потоками данных внутри и наружу этих процессов.

Диаграмма прецедента использования – тип диаграммы, определенный языком моделирования UML, который охватывает всех действующих лиц и прецеденты использования, связанные с системой или продуктом.

Диаграмма причинно-следственных связей – техника, которая используется в анализе первопричин рассматриваемой проблемы и отношений между ними.

Диаграмма состояний – аналитическая модель, которая показывает жизненный цикл сущности данных или класса.

Диаграмма сущностей и связей – графическое представление сущностей, связанных с выбранной проблемной областью, отношений между ними и их атрибутов.

Диаграммы деятельности – используются при моделировании бизнес-процессов, технологических процессов, последовательных и параллельных вычислений. Диаграммы деятельности позволяют моделировать сложный жизненный цикл объекта, с переходами из одного состояния (деятельности) в другое.

Документ о пользовательских требованиях – документ о требованиях, рассчитанный на аудиторию пользователей, описывающий пользовательские требования и влияние ожидаемых изменений на пользователей.

Дилер – 1. лицо, осуществляющее биржевое или торговое посредничество от своего имени и за свой счет; 2. Организация – официальный уполномоченный муниципальных властей при продаже квартир в домах-новостройках.

Девелоперская фирма – юридическое лицо или частный предприниматель (девелопер), одновременно осуществляющее строительство и реализующее (продающее) на рынке возведенные объекты недвижимости.

Динамика рынка – характеристика изменения основных параметров рынка (его объема, структуры, уровня продаж и т.п.), отражающая скорость их изменения, интенсивность и основные тенденции.

Дисконтирование денежных потоков – приведение значений разновременных денежных потоков (относящихся к разным шагам расчета) к их стоимости на определенный момент времени, например, на дату расчета или любой другой выбранный период, называемый моментом приведения.

Добросовестный приобретатель – лицо, которое приобрело имущество и в этот момент не знало или не могло знать о правах третьих лиц на него, если не доказано иное.

Доверенность – письменное полномочие, даваемое одним лицом (доверителем) другому (поверенному) для представительства перед третьими лицами. Д. подразделяются на общие (генеральные), специальные, разовые, хозяйственные, а также выданные в порядке передоверия.

Договор – соглашение двух или нескольких (многосторонний договор) юридических или физических лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. К заключению Д. применяются правила, изложенные в ст. 420-453 ГК РФ. Также законом регулируются отдельные виды договоров.

Документальный источник бизнес-требований – пакет требований, который описывает бизнес-требования и требования участников процесса (документируется скорее требования бизнеса, чем требования к бизнесу).

Долевая собственность – вид общей собственности, в которой определены доли каждого из собственников. На практике различают идеальную (доли равные) и реальную (доли соответствуют размеру имущества каждого собственника). Правоотношения в долевой собственности регулируются ст. 245-250 ГК РФ.

Должностные инструкции – краткое изложение основных задач, требующих навыков и полномочий различных должностей в организации.

Должность – типизированная штатная единица по тарифно-квалификационным признакам.

Дольщик – участник договора долевого участия в строительстве, выбравший конкретную жилплощадь (квартиру, блок таунхауза, коттедж), оплативший ее договорную стоимость и ожидающий получения соответствующего имущества в натуре.

Доля рынка – доля компании в объеме продаж на данном рынке. Позволяет оценить конкурентные позиции производимого/реализуемого компанией товара.

Допущение – фактор влияния, который считается верным, но не был проверен.

Дорожка – горизонтальная или вертикальная секция в модели процессов, которая демонстрирует, какие активности выполняются отдельным действующим лицом или ролью.

Доход – разница между денежными поступлениями, полученными бизнесом, и расходами по ведению дел.

Дубликат – второй экземпляр документа, выдававшийся взамен утраченного первого и имеющий одинаковую с подлинником юридическую силу. С момента выдачи дубликата утраченный оригинал считается недействительным.

Е

ЕГРП (единый государственный реестр прав на недвижимое имущество) – электронная база данных, содержащая информацию о существующих и прекращенных правах на объекты недвижимого имущества, а также о

правообладателях. В настоящий момент ЕГРП ведется в каждом регионе РФ обособленно.

Единоначалие – подчиненный отвечает перед одним руководителем и получает приказы только от одного начальника.

Ж

Жалоба – устное или письменное обращение в суд, государственный или муниципальный орган по поводу нарушения законных прав или интересов физического или юридического лица.

Жилищное законодательство (право) – совокупность норм, регулирующих комплекс жилищных и смежных с ним правоотношений: приобретения вещных прав на жилье, эксплуатации жилого фонда, учета нуждающихся в жилье граждан и др., регулируется в первую очередь Жилищным кодексом РФ.

Жилищные кредиты – вид целевой материальной помощи лицам, ведущим жилищное строительство или планирующим приобрести недвижимое имущество для проживания. Различаются земельные (на приобретение участка), строительные (на строительство) и краткосрочные (на покупку жилья).

Жилищные сертификаты – государственные ценные бумаги с индексируемой номинальной стоимостью, удостоверяющие право их обладателя на приобретение жилья. Они выдаются гражданам РФ, в первую очередь военнослужащим, а также лицам, лишившимся жилья в результате стихийных бедствий или чрезвычайных ситуаций.

Жилищные субсидии – пособие в денежной или овеществленной форме, предоставляемое государственными или муниципальными органами за счет бюджета лицам, являющимся очередниками на получение жилья. Размер Ж.С. зависит от стажа пребывания в жилищной очереди.

Жилищный фонд – совокупность жилых помещений независимо от формы собственности, включающий жилые дома, специализированные дома, служебные жилые помещения, нежилые помещения, пригодные для проживания.

Жилтоварищество – товарищество собственников жилых и нежилых помещений (ТСЖ) в многоквартирном доме с установлением условий совместного пользования и распоряжения общим имуществом дома, зарегистрированное в качестве юридического лица.

ЖК, ЖСК (жилищный или жилищностроительный кооператив) – добровольное объединение граждан (для ЖК – с участием юридических лиц), создаваемое для строительства многоквартирного жилого дома на собственные или заемные средства с целью его последующего совместного использования (для ЖК – возможной реализации построенных квартир и нежилых помещений с целью получения прибыли).

3

Задача (задание) – предписанная работа, которую необходимо выполнить в установленные сроки и установленным образом.

Завещание – распоряжение гражданином своим имуществом на случай смерти, сделанное в установленном законом порядке. Сделанное завещание может быть в любой момент изменено, отменено или заменено новым (более поздним по времени), которое и считается действительным.

Задаток – денежная сумма, выдаваемая одной из сторон другой в счет причитающихся с нее по договору платежей, в доказательство заключения договора и обеспечения его исполнения. В отличие от аванса задаток является одним из способов обеспечения исполнения обязательств. Передача и получение задатка регулируются ст. 380-381 ГК РФ.

Задача (задание) – предписанная работа, которую необходимо выполнить в установленные сроки и установленным образом.

Заем (займ) – соглашение о предоставлении одним лицом (займодавцем) другому (заемщику) денежных средств или вещей в долг на определенных условиях. Правоотношения, возникающие при з., регулируются ст. 807—818 ТК РФ.

Заинтересованная группа – любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации.

Заказчик – уполномоченное инвестором физическое или юридическое лицо, которое осуществляет практическую реализацию инвестиционного проекта. При этом заказчик наделяется правами владения, пользования и распоряжения капитальными вложениями в пределах полномочий, установленных договором с инвестором.

Заключительный контроль – осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию, необходимую для планирования дальнейших действий и обеспечивает измерение результативности и определяет необходимость вознаграждения сотрудников.

Залог – один из способов обеспечения обязательств, в силу которого кредитор (залогодержатель) имеет право в случае неисполнения должником своих обязательств получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества преимущественно перед другими кредиторами. В общем случае залог возникает в силу договора.

Запрос информации – документ о требованиях, который представляет собой запрос, который направляется поставщику для получения оценки предлагаемого процесса или продукта. Запрос информации готовится в случае, когда организация стремится сравнить различные альтернативы или испытывает сомнения относительно имеющихся вариантов.

Запрос о цене – неофициальный запрос предложений от поставщиков.

Запрос предложения – документ о требованиях, который готовится в случае, когда организация ждет официальных предложений от поставщиков. Запрос предложения обычно требует, чтоб предложения были внесены в

соответствии с неким процессом и с использованием запечатанных заявок, которые оцениваются с помощью формальной методологии.

Застройщик – физическое или юридическое лицо, которое организует строительство, реконструкцию или ремонт объектов недвижимости (жилого и нежилого фонда) с целью собственного проживания, продажи, предоставления в наем или аренду).

Затраты – размер ресурсов (для упрощения измеренных в денежной форме), использованных в процессе хозяйственной деятельности за определённый временной промежуток или затраты – это стоимостная оценка ресурсов.

Звено управления – организационно обособленная должность или подразделение, обладающие необходимой материально-технической базой для выполнения административных функций.

Земельная доля (пай) – доля члена сельскохозяйственного предприятия, которая принадлежит последнему на праве общей собственности с правом выдела в натуре для ведения отдельного хозяйства, сдачи в залог или аренду, использования под личное подсобное хозяйство (ЛПХ) или продажи, с учетом преимущественного права покупки земельной доли другими членами сельхозпредприятия.

Земельный комитет (облкомзем, райкомзем) – муниципальный орган, осуществляющий учет, обмер, кадастрирование и систематизацию сведений о земельных участках и их правообладателях.

Земельный участок – объект вещного права на землю, представляющий из себя часть поверхности земли, границы которой описаны и удостоверены органом (земельным комитетом) и которому присвоен индивидуальный, неповторяющийся кадастровый номер.

И

Иерархическая структура – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия диалогов – аналитическая модель, которая отображает иерархическую структуру диалогов пользовательских интерфейсов.

Иерархия полномочий – распределение полномочий по уровням управления и установление рангов каждого участника управленческой структуры.

ИЖС (индивидуальное жилищное строительство) – один из способов строительства (возведения) жилья в малых городах, поселках городского типа (ПГТ), сельских населенных пунктах (деревня, село). При этом земельные участки под строительство выделяются целевым назначением для ИЖС.

Имущественный найм – гражданские правоотношения, в силу которых одна сторона (наймодатель) предоставляет другой стороне (нанимателю) имущество во временное пользование за плату. От аренды отличается тем, что имущество передается нанимателю только в пользование, а не во владение.

Износ – утрата средствами труда стоимости (меновой и потребительной) под действием различных причин (факторов).

Износ моральный – потеря стоимости (меновой и/или потребительной стоимости) в результате появления более дешевых (первый вид морального износа) и производительных (второй вид морального износа) средств труда.

Износ физический – потеря стоимости (меновой и потребительской стоимости) средствами труда в результате естественной эксплуатации (употребления) или условий хранения (неупотребления).

Имидж – устойчивый образ субъекта в общественном сознании.

Имитация – процесс разработки модели реальной ситуации и выполнение экспериментов, с целью понять, как будет реально меняться ситуация.

Имущество – совокупность материальных, нематериальных и финансовых элементов (активов), принадлежащих предприятию и используемых для осуществления его деятельности.

Инвентаризация умений и навыков – письменный учет навыков рабочих и служащих, с указанием количества лиц, владеющих ими.

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

Инвестиционная деятельность – вложение инвестиций и осуществление практических действий с целью получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционная привлекательность – интегральная характеристика объектов инвестирования с позиций их перспективного развития, доходности инвестиций и уровня инвестиционных рисков.

Инвестиционный контракт – договор между муниципальными властями и участниками инвестиционного процесса на строительство, реконструкцию или ремонт жилого и нежилого фонда, а также на освоение земельного участка.

Инвестиционный проект – обоснование экономической целесообразности, объема и сроков инвестиций, а также бизнес-план практического вложения средств в инвестиционный процесс и получения прибыли.

Инвестор – юридическое или физическое лицо, осуществляющее капитальные вложения с использованием собственных или привлеченных средств и осуществляющее практическую деятельность в целях получения прибыли или достижения другого полезного эффекта. Инвестор наряду с соинвестором, заказчиком, застройщиком, подрядчиком, субподрядчиком является участником инвестиционного процесса.

Индекс потребительских цен – индекс, характеризующий изменение во времени общего уровня цен на товары и услуги, приобретаемые населением для непроизводственного потребления. Он измеряет отношение стоимости

фиксированного набора товаров и услуг в ценах текущего периода к его стоимости в ценах предыдущего (базисного) периода.

Индивидуальная стоимость работника – оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотнесенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

Индикатор – особая числовая мера, которая показывает прогресс в достижении воздействия, результат, действие или исходные данные.

Инициатива – любое усилие, которое предпринимается для достижения определенной цели или задачи.

Инкрементальная поставка – создание рабочего программного обеспечения посредством некоторого количества релизов, когда весь продукт поставляется порциями.

ИНН (идентификационный номер налогоплательщика) – единый и оригинальный (неповторимый) на территории РФ номер любого юридического или физического лица, являющегося налоговым резидентом. РФ.

Инфраструктура – совокупность сооружений, зданий, систем и служб, необходимых для функционирования материального производства и обеспечения жизнедеятельности общества. Различают производственную, инженерную, социальную, транспортную, техническую инфраструктуру.

Инновационные знания – уникальные знания, которые обеспечивают конкурентное преимущество в рассматриваемой деятельности.

Инсортиговая интеграция – наиболее распространенный тип интеграции организации в бизнес-пространство, предполагающий, что все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции осуществляются целиком и полностью ею самой.

Инспекция – формальный вид экспертной оценки с использованием predetermined и задокументированного процесса, особых участников и методов отслеживания дефектов и процесса в целом.

Инструмент управления требованиями – программное обеспечение, которое позволяет хранить информацию о требованиях в базе данных, фиксировать атрибуты и связи требований и облегчает отчетность.

Интеллектуальные активы – вид интеллектуальных ресурсов, которые организации удалось определить, описать и занести в определенный реестр. Примерами интеллектуальных активов являются программное обеспечение, разработанные и формализованные в компании бизнес процессы и методология, зафиксированные договоренности с покупателями и поставщиками, оформленные в виде контрактов, базы и массивы данных, отчеты и описания, а также патенты, торговые марки, авторские права, торговые секреты.

Интеллектуальный капитал – все интеллектуальные ресурсы (собственные и заемные), из которых организации извлекают стоимость.

Интервал управления – это число людей или производственных единиц, за которыми менеджер наблюдает.

Интервью – систематический подход к получению информации от человека или группы людей в неформальной или формальной обстановке посредством постановки вопросов и документирования ответов на них.

Интерфейс – канал передачи информации между двумя людьми или человеком и системой.

Информационный объект – сгруппированная для хранения в системе информация. Объектами могут быть люди, роли, места, вещи, организации, события, понятия или документы.

Информация – сведения, знания, сообщения, которые содержат необходимые данные для принятия управленческих решений и их реализации.

Ипотека – 1. залог предприятия, строения, здания, сооружения, иного недвижимого имущества; 2. долговое свидетельство о залоге недвижимости, выдаваемое банком заемщику (закладная); 3. денежная ссуда, выдаваемая банком под залог недвижимости (ипотечная ссуда).

Иск – юридический способ защиты нарушенного или оспариваемого субъективного права. В гражданском или арбитражном процессе Иск может быть предъявлен любым заинтересованным лицом в установленном законом порядке.

Исковая давность – срок для защиты права лица, право которого нарушено. Общий срок исковой давности устанавливается в 3 года, однако существуют и специальные сроки от 1 месяца до 10 лет.

Исполнительное производство – заключительная и самая важная стадия гражданского или арбитражного процесса, в которой принудительно осуществляется вступившее в законную силу решение суда. Исполнительное производство осуществляется судебными исполнителями (приставами) на основании выдаваемого в суде исполнительного листа.

Итерация – процесс, в котором продукт поставки (или все решение) разрабатывается постепенно. Каждая итерация это самодостаточный «мини-проект», в котором предпринимается весь набор действий для разработки продукта поставки или его фрагмента. Каждая итерация включает планирование и выполнение работы командой, а также проверку качества и завершенности. Итерация может содержать вложенные итерации. Например, итерация разработки требований включает сбор, анализ, документирование и проверку.

Итерация требований – итерация, которая определяет требования для некоторой части решения. Например, итерация требований будет включать определение части продукта, на которой предстоит сфокусироваться и источников требований для нее, определение участников процесса, планирование и проведение сбора требований у них, документирование и проверка требований.

К

Кабальная сделка – гражданско-правовая сделка, которую лицо было вынуждено совершить вследствие тяжелых обстоятельств, на заведомо

невыгодных для себя условиях. Согласно ст. 179 ГК РФ она может быть признана судом недействительной (оспаривается).

Кадастр – реестр, содержащий описание и учетные данные земельных участков (земельный кадастр.), а также зданий, сооружений, жилых и нежилых помещений. Внесение в кадастр подразумевает присвоение объекту индивидуального и неповторимого кадастрового номера.

Кадровое обеспечение – система подбора, подготовки, расстановки, стимулирования и использования трудовых ресурсов.

Кадры – совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием.

Капитальные вложения – инвестиции в основные средства (основной капитал), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение оборудования, машин, инструмента, инвентаря и проч.

Карта диалогов – аналитическая модель, которая иллюстрирует архитектуру пользовательских интерфейсов системы.

Карта отношений – бизнес-модель, которая иллюстрирует контекст организации в виде отношений, существующих внутри нее, с внешними клиентами и поставщиками.

Карта процесса – бизнес-модель, которая показывает бизнес-процесс в виде шагов, а также входящие и исходящие потоки в функциях, организациях или рабочих ролях.

Кассация (кассационная жалоба) – обжалование и опротестование в вышестоящий суд решений и приговоров, не вступивших в законную силу, а также проверка вышестоящим судом (кассационной коллегией) законности и обоснованности вердиктов нижестоящего суда.

Качественный сервис – уровень обслуживания клиентов компании, который полностью соответствует ожиданиям клиентов по степени и скорости удовлетворения их потребностей. Уровень обслуживания клиентов зависит от степени понимания их потребностей в компании и соответствию технологии обслуживания этим потребностям.

Качество – степень соответствия набора характеристик требованиям.

Качество исполнения – концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары и/или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

Качество соответствия – концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги организации соответствуют внутренним спецификациям организации.

Качество управленческих решений – степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации или стандартам.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

Квартира – обособленное жилое помещение в многоквартирном доме, предназначенное исключительно для проживания в нем Граждан; один из главных объектов риэлтерской и девелоперской деятельности.

Класс – дескриптор (описатель) для набора объектов системы с одинаковыми атрибутами, операциями, связями и поведением. Класс представляет понятие в разрабатываемой системе. При использовании в аналитической модели класс также обычно относится к сущности реального мира.

Клиентоориентированность – это способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов.

Коллаборация (от средневеков.-лат. cop-с, laborare – трудиться) – совместная деятельность (процесс), в какой-либо сфере, двух и более человек или организаций для достижения общих целей, при которой происходит обмен знаниями, обучение и достижение согласия.

Команда самоуправляемая – рабочая группа, которой предоставляется практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществления контроля и ответственности за результаты.

Команда управленческая – коллектив высококвалифицированных специалистов разных направлений, характеризующийся тесным сотрудничеством и взаимопомощью, работающий совместно над решением тех или иных проблем.

Компетентность – наличие у сотрудника профильных знаний и умений, а также опыта их практического применения, необходимых для достижения результатов в данной области деятельности.

Компетенция – совокупность знаний (результатов образования) личности, навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) индивида, определяемых целью, заданной ситуацией и должностью.

Компетенция – это способность применять знания, умения и навыки для успешного решения задач в определенной области деятельности.

Кондоминиум - единый комплекс недвижимого имущества, включающий земельный участок и расположенное на нем жилое здание, а также иные (вспомогательные объекты недвижимости), в котором отдельные части (квартиры) находятся в собственности жильцов, а общее имущество – в долевой собственности (см. также жилтоварищество, ТСЖ).

Конечный пользователь – человек или система, которые напрямую взаимодействуют с решением. Конечные пользователи могут быть людьми, а также системами, которые отправляют или получают данные из системы

Конкурентная среда – рынок или его сегмент, где предприятие ведет борьбу за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Конкурентное отличие – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Конкурентные свойства продукции – предпочтительные свойства продукции компании с точки зрения потребителя, достигаемые за счёт предложения товаров или услуг, обладающих дополнительной потребительской ценностью (относительно продукции конкурентов), в том числе за счет осуществления продаж по более низкой цене.

Конкурентные стратегии (бизнес-стратегии) – определяют характеристики конкурентного преимущества, которого компания хочет достичь и характеристики рынка, на котором позиционируются эти конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность предприятия – уровень экономического, технологического и финансового потенциала предприятия, обеспечивающего ему возможность конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящимися проникнуть на рынок.

Конкурентоспособность товара – комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих его успех на рынке. Конкурентоспособность товара можно определить только в сравнении с товарами-аналогами.

Конкурс – 1. состязание кандидатов (претендентов) на право ведения какой либо деятельности или занятия должности. 2. способ реализации объектов недвижимости с выявлением лица предложившего наименьшую цену. В отличие от аукциона конкурс подразумевает определенные ограничения в дальнейшем использовании объекта.

Контекстная диаграмма – аналитическая модель, которая иллюстрирует границы продукта, показывая систему в окружении внешних сущностей (людей и систем), которые обмениваются данными с системой.

Контроль – одна из основных функций системы управления. Контроль осуществляется на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней (измерение достигнутых результатов и соотнесение их с ожидаемыми результатами). На основе данных контроля осуществляется адаптация системы, то есть принятие оптимизирующих управленческих решений.

Контроль качества – действия, которые выполняются для обеспечения того, чтобы был поставлен продукт, соответствующий заданному уровню качества.

Контрольный список – техника контроля качества. Может включать стандартный набор качественных характеристик, которые проверяются для верификации и валидации требований или специально разработаны, чтобы охватить относящиеся к проекту вопросы.

Конфискация – безвозмездное изъятие имущества, в том числе и недвижимого, у собственника по решению суда в виде санкции за совершение правонарушения, в отличие от реквизиции.

Концептуальные навыки – познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в тоже время четко выделять взаимосвязи ее частей.

Концепция (лат. **conceptio**) – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Кооператив - добровольное объединение лиц, в общем случае и юридических для совместной работы в различных областях экономической деятельности и достижения общепольных целей. Деятельность К. регламентируется ст. 107-112, 116 ГК РФ.

Кооперация (лат. **cooperatio** сотрудничество) – форма организации труда, при которой большое число людей совместно участвует в одном или в разных, но связанных между собой процессах труда.

Координация – это объединение отдельных людей и производственных единиц в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общей цели. Основывается на трех принципах: «групповое усилие», «единство действий» и «общая цель».

Корпоративная память – центральное знание о прошлом компании, включая историю проектов, важные решения и их обоснования, ключевые документы и знания об отношениях с покупателями. Обращение к корпоративной памяти позволяет избежать повторения ошибок. Реализуется как хранилище больших объемов данных, информации и знаний из различных источников предприятия.

Корпоративный этический кодекс – составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Корпорация – широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога, как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

Корректирующее действие – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

Кредит – ссуда, предоставляемая в денежной или натуральной форме на условиях возвратности с уплатой согласованных между кредитором и заемщиком процентов. В обороте недвижимости используются кредит под залог объекта недвижимости (квартиры, комнаты, дома), а также ипотечные кредиты.

Критерии принятия решения – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Кружок качества – группа работников подразделения организации, которая на добровольных началах собирается для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества.

Купля-продажа – двусторонняя возмездная сделка, по которой одна сторона (продавец) передает в собственность товар другой (покупателю), а последний передает продавцу оговоренную сторонами денежную сумму. Правоотношения, возникающие при купле-продаже регулируются ст. 454-491 ГК РФ.

Купчая – 1. письменное соглашение, по которому совершается купля-продажа; 2. договор купли-продажи земельного участка или индивидуального домовладения (участка с домом).

Л

Лeverидж или лeverедж (от англ. Leverage – действие рычага) соотношение вложений капитала в ценные бумаги с фиксированным доходом (облигации, привилегированные акции) и вложений в ценные бумаги с нефиксированным доходом (обыкновенные акции).

Легенда – преднамеренно подготовленная ложная информационная (или информационно-предметная) модель субъекта, распространяемая среди общественности этого субъекта и направленная на формирование его ложного имиджа (мифа) в соответствии с интересами ее создателя или заказчика (в том числе, возможно, и самого субъекта).

Лизинг – вид инвестиционной деятельности, при котором лизингодатель (лизинговая компания) приобретает у поставщика оборудование и затем сдает его в аренду за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях лизингополучателю (клиенту) с последующим переходом права собственности лизингополучателю.

Лизинговые платежи – плата за владение и пользование предметом лизинга.

Лизингодатель – физическое или юридическое лицо, которое за счет привлеченных или собственных средств приобретает в ходе реализации лизинговой сделки в собственность имущество и предоставляет его в качестве предмета лизинга лизингополучателю за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование.

Лизингополучатель – физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором лизинга обязано принять предмет лизинга

за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование в соответствии с договором лизинга.

Линейные полномочия – полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Линейный уровень управления – уровень оперативного контроля и координации. Здесь нет полного управленческого цикла, и решения принимаются по ситуации или определены решениями более высокого уровня. Как хорошо бы ни была спланирована деятельность, неизбежно проявляется вариантность процедур в зависимости от сложившихся условий и возмущений – внешних и внутренних, что требует оперативного вмешательства в процесс.

Лицензия – разрешение, выдаваемое государственными органами на право ведения той или иной хозяйственной деятельности.

Логистика – комплекс средств, инструментов и мероприятий, обеспечивающих планирование, контроль и обеспечение результативных и эффективных по затратам потоков сырья, полуфабрикатов и готовых изделий, а также соответствующей информации из пункта происхождения до пункта потребления, их хранения в целях удовлетворения требований клиента.

Лояльность – корректное, благонадежное отношение к кому-либо или чему-либо.

Лояльность клиента — приверженность потребителя к самой компании, к ее брендам, к ее продуктам, методам работы и уровню сервиса.

Лояльность сотрудника – внутренняя готовность сотрудника предприятия соответствовать всем требованиям, предъявляемым к нему со стороны руководства организации. Готовность может определяться по поступкам сотрудника, по его отношению к делу, к выполнению, поставленных руководством задач.

М

Маклер – 1. посредник при заключении сделок, действующий по поручению клиентов и за их счет; 2. специалист рынка недвижимости, осуществляющий переговоры с клиентами, экспертизу и оформление сделок.

Маневренные дома (фонд) – разновидность жилья временного пользования, предоставляемого гражданам при капитальном ремонте с отселением, а также потерявшим жилплощадь в результате ее разрушения.

Маржа – в общерыночной терминологии разница между ценой и себестоимостью (аналог понятия прибыль), напрямую зависит от размера наценки. При разработке систем оплаты труда продавцов можно использовать упрощенный вариант в виде условной маржи.

Маржа – разница между закупочной и продажной ценой товара, в том числе недвижимого имущества. В агентствах недвижимости фактически является гонораром за выполненную работу.

Маркетинг – система управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия, направленная на получение приемлемой величины

прибыли посредством учета рыночных условий и активного влияния на них (определение потребностей покупателей, осмысление этих потребностей с точки зрения производственных возможностей предприятия, планирование и управление разработкой изделий и услуг, определение цен и продвижение товаров к покупателям путем стимулирования их распределения между выбранными рынками сбыта).

Маркетинговое исследование – деятельность по изучению рынка, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров на рынок, увеличения их сбыта, продаж.

Масштаб отклонений – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных, при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Математические методы планирования – способы составления планов с помощью математических моделей.

Материалы – продукция обрабатывающих отраслей промышленности.

Матрица прослеживаемости требований – матрица, которая используется для прослеживания отношений между требованиями. Каждый столбец в матрице предоставляет информацию о требованиях, связанные проекты или компоненты проектов.

МВК (межведомственная комиссия) – специальная комиссия при местных органах власти (префектурах, районных администрациях), уполномоченная решать вопросы реконструкции, ремонта, перепланировки и изменения целевого назначения жилого и нежилого фонда.

Межевание – комплекс работ по установлению и закреплению на местности границ земельных участков. Межевание обычно предшествует составлению кадастра земельных участков.

Мена – сделка, при совершении которой происходит обмен одного имущества, находящегося в собственности, на другое. Правоотношения мены регулируются ст. 567-571 ГК РФ.

Менеджер проекта – участник процесса, назначенный организацией-исполнителем для управления работами по достижению проектных задач.

Менеджмент качества – совокупность элементов организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для создания, применения и поддержки общего руководства качеством продукции организации. Требования системы качества зафиксированы в серии международных стандартов ISO 9000 - "Стандарты по общему руководству качеством и обеспечению качества".

Менеджмент ресурсов – управление различными видами ресурсов (объектами и средствами деятельности): материальными, финансовыми, информационными, человеческими и предприятием в целом, как закрытой экономической системой.

Метаданные – информация, которая используется для понимания контекста и верности данных, записанных в системе.

Методология – набор процессов, правил, шаблонов и рабочих методов, которые предписывают, как проводится бизнес-анализ, разработка и реализация решения в отдельно взятом контексте.

Методология управления на основе изменений – методология, которая фокусируется на быстрой разработке решения в инкрементальной манере и на прямом вовлечении участников проекта для получения обратной связи по производительности решения.

Методология, основанная на плане – любая методология, которая делает акцент на планировании и формальном документировании процессов, используемых для выполнения проекта, и результатов проекта.

Метрика – поддающийся количественному измерению уровень индикатора, которого организация хочет добиться в определенный момент времени.

Метрологическая служба – организационная структура, несущая ответственность за определение и внедрение системы измерительного контроля.

Модель – упрощенное представление действительности, которое используется для передачи информации определенной аудитории для обеспечения анализа, коммуникации и понимания.

Модель бизнес-контекста – концептуальный взгляд на все предприятие или его часть, который фокусируется на продуктах, поставках и событиях, которые важны организации. Модель полезна для оценки масштаба решения совместно с участниками бизнес-процесса и техническими специалистами.

Мозговой штурм (атака) – тип командной работы, нацеленный на поиск широкого и разнообразного набора вариантов и идей. При этом практикуется быстрая выработка идей без критического их оценивания.

Мониторинг – непрерывный процесс сбора данных для определения того, насколько хорошо реализовано решение по сравнению с ожидаемыми результатами.

Мотивация труда – побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Мощность производственная – объем (количество) продукции соответствующей номенклатуры и ассортимента, который может быть произведен за определенный период времени при полной загрузке технологического оборудования, эффективной организации производства и труда.

Муниципальная собственность – имущество, в том числе и недвижимое, принадлежащее муниципальным образованиям: городам, сельским поселениям (ПГТ, село, деревня). Права собственника М.С. осуществляют органы местного самоуправления.

Н

Наблюдение – выявление требований путем наблюдения и оценки рабочей среды участника процесса.

Навык – это сознательно приобретенный способ действия человека доведенный до автоматизма через многократные повторения. Опыт практического применения знаний и умений приводит к приобретению нужных навыков.

Налог – обязательный взнос (платеж) в бюджет соответствующего уровня или внебюджетный фонд, осуществляемый в порядке и на условиях, определяемых федеральными и местными нормативными актами. При совершении сделок с недвижимостью уплачиваются следующие виды налогов: подоходный; поимущественный (на недвижимость и землю); на наследование и дарение; на добавленную стоимость (НДС).

Налог на прибыль – объектом обложения налогом на прибыль является валовая прибыль, представляющая собой сумму прибыли от реализации продукции (работ, услуг) и других доходов, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

Налоги местные – взимаются местными органами управления на соответствующей территории и поступают в местные бюджеты.

Налоги федеральные – взимаются федеральным правительством на основании государственного законодательства страны и направляются в государственный бюджет.

Наследование – переход имущественных прав и обязательств умершего (наследодателя) к его наследникам. Существует наследование по закону (родственники умершего призываются к наследству по очередям) и по завещанию. Наследование оформляется путем получения свидетельства о праве на наследство, выдаваемого нотариусом по месту жительства наследодателя.

Недвижимость (недвижимое имущество) – объекты, прочно связанные с землей, перемещение которых без ущерба их назначению невозможно. Разделяют жилую, нежилую (коммерческую) и земельную недвижимость.

НДС – налог на добавленную стоимость, представляет собой форму изъятия в бюджет части прироста стоимости, которая создается на всех стадиях процесса производства — от сырья до предметов потребления. Объектом обложения является добавленная стоимость, которая определяется посредством исключения из объема продукции стоимости потребленных на ее производство сырья, материалов, полуфабрикатов, приобретенных со стороны, и некоторых других затрат. Добавленная стоимость включает заработную плату с отчислениями на социальное страхование, прибыль, проценты за кредит, расходы на рекламу, транспорт, электроэнергию и т.д.

Недействительная сделка – сделка, которая не влечет за собой юридических последствий и признания таковой судом (оспоримая) или независимо от такого признания, с момента ее заключения (ничтожная). Основания недействительности сделок указаны в ст. 166-179 ГК РФ.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Непосредственный руководитель – руководитель, самый ближний к сотруднику по иерархии подчинения. Между сотрудником и непосредственным руководителем других руководителей нет. Непосредственный руководитель отвечает за организацию деятельности подчиненного, поставленные ему задачи и результаты их выполнения.

Непреодолимая сила (форсмажор) – чрезвычайное и непредотвратимое в данных условиях событие, являющееся обстоятельством, полностью или частично освобождающим от ответственности. Различается классический (стихийное бедствие, техногенная катастрофа, война, революция и т.д.) и расширенный (изменение законодательства, конъюнктуры рынка, правил коммерческого оборота) форс-мажор.

Непрерывность – свойство (способность) процесса управления не допускать перерыва между последовательно выполняемыми этапами (фазами) или другими действиями, приводящими к снижению качества управления.

Нестабильность внешней среды – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.

Неустойка – определенная законом или договором денежная сумма, которую сторона, не исполнившая обязательство, должна уплатить. Неустойка является одним из способов обеспечения обязательств.

Нефункциональные требования – атрибуты качества, ограничения в проектировании, реализации или внешние интерфейсы, которые относятся к продукту.

Новация – соглашение сторон о замене одного заключенного ими положения договора (взятого обязательства) на другое, новое.

Нормативный метод планирования – способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции ее требуемого количества.

Нормирование – установление оптимальной величины экономических ресурсов (в минимальном, но достаточном объеме), необходимых для организации и осуществления нормальной (бесперебойной) хозяйственной деятельности предприятия.

Нотариат – система органов, на которые государством возложено совершение нотариальных действий, направленных на возникновение, изменение и закрепление юридических прав и обязанностей. Нотариат обеспечивает защиту прав и законных интересов физических и юридических лиц путем совершения нотариусами юридических действий от имени государства.

О

Область – область знаний, которая анализируется.

Область знаний – группа связанных между собой задач, которые обеспечивают ключевую функцию бизнес-анализа.

Облигация – ценная бумага, подтверждающая право ее держателя на получение от эмитента облигации в предусмотренный срок номинальной стоимости облигации (или имущественного эквивалента), а также указанного в ней процента.

Обмен – 1. получение от кого-либо желаемого объекта с предложением иного имущества взамен; 2. передача прав и обязанностей по договорам мены, найма или аренды, в основном жилых помещений. Различаются обмен коммерческий и некоммерческий, а также натуральный и альтернативный.

Оборот кадров – процесс движения кадров, их обновление. Выделяют оборот по приему и оборот по выбытию. В зависимости от причин последний бывает необходимым и излишним (текущий).

Оборотные производственные фонды – часть производственных фондов предприятий, целиком потребляемая в одном производственном цикле и полностью переносящая свою стоимость на изготавливаемый продукт.

Обременения – установленные законом или государственными органами условия, запрещения, ограничивающие правообладателя вещных прав. К основным видам обременения относят сервитут, ипотеку, арест, доверительное управление.

Общая собственность – имущество, находящееся в собственности двух и более лиц. При этом доли собственников могут быть определены (общая долевая собственность – ОДС) или нет (общая совместная собственность – ОСС).

Отступное – один из способов прекращения обязательств. Оно может быть предоставлено в денежной или натуральной форме взамен исполнения.

Общее руководство – организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общее руководство – это возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

Объектно-ориентированное моделирование – подход к разработке программного обеспечения, в котором ПО состоит из компонентов, включающих группы данных и функций, которые могут наследовать поведение и атрибуты от других компонентов. Последние также могут коммуницировать между собой. В некоторых организациях этот подход используется в управления бизнесом для описания и оформления логических компонентов бизнеса.

Объем работы – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

Обязанности – нормативно закрепленный круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения ими. Обязанности подразделяются на общие, специальные, служебные (должностные) и др.

Ограничение – описание любых ограничений, которые накладываются на решение и не приносят выгоду бизнесу или участникам процесса.

Одноразовый прототип продукции – прототип, который используется для быстрого определения и уточнения требований к продукту с использованием простых инструментов (иногда даже бумаги и карандаша). Обычно он не используется в дальнейшей разработке продукта.

Ожидаемый результат – польза, которую принесет бизнесу удовлетворение некой потребности, а также конечное состояние, которого желают достичь участники процесса.

Оперативная поддержка – участник процесса, который помогает поддерживать решение в рабочем состоянии, предоставляя поддержку конечным пользователям (тренеры, служба техподдержки) или поддерживая саму систему (сетевые и другие службы поддержки).

Оперативные цели – имеют внутреннюю направленность, исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать.

Операционные цели – цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе, разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Оптимизация – поиск оптимального решения, наилучшего решения в данных условиях при существующих возможностях и ресурсах.

Организационная (общая) структура – совокупность функциональных подразделений предприятия, включающая производственную структуру, производственную инфраструктуру, непроизводственную инфраструктуру и структуру управления.

Организационное моделирование – аналитическая техника, которая используется для описания ролей, сфер ответственности и отчетных структур, которые существуют в организации.

Организация – автономная единица предприятия, управляемая человеком или советом с четко определенными границами, которая работает для достижения общих целей и задач. Организации функционируют на постоянной основе в отличие от подразделений или проектных команд, которые могут быть расформированы после достижения поставленной задачи.

Основная версия требований – зафиксированный в определенный момент времени набор требований, который был рассмотрен, согласован и служит основой для дальнейшей разработки.

Основные средства предприятия – это стоимостное выражение средств труда, которые участвуют во многих производственных циклах, сохраняя при

этом свою натуральную форму, и переносят свою стоимость на продукт постепенно, частями, по мере износа.

Основные фонды предприятия – основные активы (средства труда), используемые неоднократно или постоянно в течение длительного периода, но не менее одного года, для производства товаров, оказания услуг.

Ответственность – обязательство выполнять задачи и отвечать за их решение.

Ответственность юридическая – следование организации законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что она может, а чего не может.

Отношение – определенная связь между понятиями, классами или сущностями. Отношения обычно имеют название и мощность (количество элементов).

Отчуждение – передача имущества в собственность другого лица, один из способов распоряжения имуществом. Отчуждение бывает возмездным (купля-продажа, мена) и безвозмездным (дарение, приватизация).

Оферта – адресованное одному или нескольким конкретным лицам предложение, которое достаточно конкретно выражает намерение лица, его сделавшего.

Официальные цели – определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Оценка – систематическое и объективное оценивание решения для определения его состояния и эффективности в выполнении задач на протяжении некоторого времени и для нахождения путей улучшения решения для более качественного выполнения задач.

Оценка (оценочная деятельность) – 1. объективно и научно обоснованное мнение эксперта (оценщика) о стоимости объекта; 2. совокупность регламентированных законом действий оценщика, направленных на определение оценочной стоимости объекта оценки (переоценки).

Оценка готовности организации – оценка, которая описывает готовность участников процесса использовать решение эффективно и принять изменения, связанные с ним.

П

Паблик рилейшнз, PR – деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства) с его общественностью.

Пай (паевой взнос) – денежная сумма, уплачиваемая членами компании и дающая право на участие в общих собраниях, получение права требования имущества или дивиденда. В операциях с недвижимостью чаще всего встречаются П. членов кооператива или командитного товарищества.

Пакет требований – набор требований, сгруппированных в документе или презентации для общения с участниками процесса.

Пакетный режим работы – это выполнение единообразных действий сотрудником в пределах непрерывного промежутка времени без переключения на другие задачи и действия.

Пеня – разновидность неустойки, применяемая в случае просрочки исполнения обязательств. По общему правилу пеня устанавливается в процентах (долях процента) от суммы, подлежащей оплате за каждый день просрочки сверх оговоренного сторонами срока.

Передоверие – передача прав поверенного им самим третьему физическому или юридическому лицу. Согласно ст. 157 Г К РФ передоверие возможно, если доверителем (в доверенности) об этом прямо сказано (заявлено).

Переходные требования – классификация требований, которые описывают характеристики решения, необходимые для обеспечения перехода предприятия из текущего состояния в желаемое, но ненужные после завершения перехода.

Персонал (от лат. personalis – «личный») – личный состав работающих на предприятии.

План – официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем, промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями, механизмы координации деятельности и распределения ресурсов, стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

План бизнес-анализа – описание запланированных действий, которые будет осуществлять бизнес-аналитик для выполнения своей работы в рамках отдельной инициативы.

План коммуникаций в бизнес-анализе – описание типов коммуникации, которые осуществляет бизнес-аналитик в процессе бизнес-анализа, стороны-участники и формы, которые может принимать коммуникация.

План управления требованиями – описание процесса управления требованиями.

Подразделение организации – любая группа людей, связанных между собой в контексте организации или предприятия.

План участка – чертеж в масштабе, на котором изображена горизонтальная проекция точных размеров участка, его геоподоснова и ориентация относительно других участков и топографической сети.

Планирование – функция управления, представляющая собой постановку целей и способов их достижения, составление программ действий.

Планирование качества – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

Плановая себестоимость — себестоимость, которая получается в случае выполнения плана продаж расчетного периода, например, календарный месяц.

Плата за землю – установленная законом плата за предоставление земельных участков в собственность, пользование, владение или аренду. Может взиматься в виде земельного налога, арендной платы, установленной нормативной цены за земли.

Плоская структура – структура организации, характеризуемая малым числом уровней управления и широким объемом управления.

Подвижность внешней среды – относительная быстрота изменений, происходящих во внешней среде.

Поднаем (поднайм) – зависимый от договора найма вторичный договор, в силу которого наниматель сдает (частично или полностью) полученное от наймодателя имущество третьему лицу.

Подрядчик – 1. юридическое или физическое лицо, обязующееся своими силами выполнить для заказчика определенную работу к оговоренному сроку за согласованную оплату; 2. строительная организация, которая на основании договора подряда с заказчиком несет ответственность за выполнение оговоренных строительно-монтажных работ.

Подход к бизнес-анализу – набор процессов, шаблонов и видов деятельности, которые используются для проведения бизнес-анализа в особом контексте.

Позиционирование товара на рынке – разработка комплекса маркетинга, направленного на определение места нового товара в ряду существующих товаров и обеспечение ему отличного от других, желательного места на рынке с целью достижения конкурентоспособного положения на рынке.

Пользование – одно из трех, наряду с распоряжением и владением, правомочий собственника, заключающееся в праве потребления полезных свойств вещи. Пользование может осуществляться также и лицом, не являющимся собственником.

Пользователь – участник процесса, лицо, устройство или система, которые прямо или косвенно взаимодействуют с системой.

Пользовательская история – высокоуровневое, неформальное, короткое описание характеристики решения, которая приносит выгоду участнику процесса. Пользовательская история обычно изложена в одном-двух предложениях и предоставляет минимум информации, необходимый разработчику для оценки работы.

Помещение – единица комплекса недвижимого имущества (здания), выделенная в натуре, предназначенная для самостоятельного использования для жилых или нежилых целей и зарегистрированное в установленном законом порядке.

Поручение – сущность гражданско-правового договора, по которому одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени и за счет другой

стороны (доверителя) определенные юридически значимые действия. Доверитель при этом обязан уплатить поверенному вознаграждение.

Посредник – физическое или юридическое лицо, оказывающее услуги другим лицам в совершении гражданско-правовых сделок и не связанный с вышеуказанными лицами организационно.

Поставщик – участник процесса, который предоставляет продукты или услуги организации.

Постановка задачи – краткая формулировка или абзац, который описывает проблему в текущем виде и объясняет, как должно выглядеть успешное решение.

Потребитель – участник процесса, который пользуется продуктами или услугами, предоставляемые организацией.

Правоустанавливающие документы – документы, выдаваемые государственными органами и закрепляющие права и обязанности правообладателей, в том числе и объектов недвижимости. Основным документами является свидетельство о государственной регистрации права.

Предельный объем ответственности – количество сотрудников, за которых прямо или косвенно отвечает менеджер.

Предпринимательство – инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, осуществляемая на свой риск, под имущественную ответственность, направленная на получение прибыли.

Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, созданный в порядке, установленном законом для производства материальных благ и услуг, с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Прецедент использования – аналитическая модель, описывающая задачи, которые будет выполнять система для действующих лиц и цели, которые она будет достигать в процессе.

Прибыль – положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации продукта компании и иные доходы) и затратами на производство или приобретение, логистику и сбыт продукта. $\text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Затраты}$ в денежном выражении.

Прибыль от реализации продукции – рассчитывается как разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) без налога на добавленную стоимость и затратами на производство и реализацию, включенными в себестоимость продукции (работ, услуг).

Прибыль чистая – прибыль, остающаяся у предприятия после уплаты налогов и других платежей в бюджет; поступает в полное распоряжение предприятия.

Принцип исключений – концепция, согласно которой только значительное отклонение от стандартов и правил должны побуждать срывать систему контроля.

Принцип соответствия – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнить те задачи, за которые несет ответственность.

Принципы – правила поведения, которыми люди руководствуются на практике.

Принципы планирования – правила, которые необходимо учитывать при составлении планов. К их числу относят участие максимального числа работников организации, непрерывность, гибкость, координацию и интеграцию, создание необходимых условий для выполнения плана.

Приоритизация – процесс определения относительной важности ряда пунктов для назначения им порядка выполнения или рассмотрения.

Программа – комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей. Оценка и выбор вариантов программ производится по различным критериям.

Программно-целевая структура управления – структура управления, в которой руководитель осуществляет координацию работы независимых от него подразделений, связанных с выполнением программы.

Программно-целевой метод управления – совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

Программно-целевой подход в управлении – это такой подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: формирование дерева целей, разработка адекватной исполняющей программы, реализация управляющей программы.

Продукт – решение или его компонент, которые являются результатом проекта.

Продукт поставки – любой уникальный и поддающийся проверке продукт или сервис, который должна поставить третья сторона.

Продуктовая организационная структура – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных видов продукции.

Проект – временное предприятие по созданию уникального продукта, сервиса или результата.

Проектная документация – графические и текстовые материалы, определяющие объемно-планировочные, конструктивные и технические решения для строительства, реконструкции и капитального ремонта объектов недвижимости, а также освоения и благоустройства земельных участков.

Проектная организационная структура – совокупность временных подразделений, предназначенных для решения разовых задач.

Проектная управленческая структура – структура управления, в которой руководитель полностью отвечает за решение разовой задачи (реализацию проекта).

Производительность – количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

Производительность труда – интегральный показатель эффективности живого труда, вооруженного конкретными средствами производства и определенным образом организованного в пространстве и во времени.

Производственная программа – система плановых заданий, отражающих объем, номенклатуру и ассортимент выпускаемой продукции.

Производственная среда – совокупность условий, в которых выполняется работа.

Производственная структура – совокупность образующих предприятие рабочих мест, участков, цехов и служб и их взаимосвязи, возникающие в процессе производства продукции.

Производство – организация технологической производственной деятельности предприятия по изготовлению качественной продукции и оказанию качественных услуг потребителям.

Промежуточный управленческий процесс – важный аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Прослеживаемость требований – способность определить и задокументировать происхождение каждого требования, включая его источник (обратная прослеживаемость), назначение (прямая прослеживаемость) и связь с другими требованиями.

Просрочка – нарушение должником или кредитором предусмотренного сроком исполнения обязательства, которое регламентируется соответственно ст. 405 и 406 ГК РФ.

Простое воспроизводство – восстановление первоначальных потребительских свойств объекта основных средств или его замена на аналогичный по техническим и технологическим свойствам объект.

Прототип – частичная или предварительная версия продукта.

Патент – документ, удостоверяющий авторское и исключительное право на изобретение.

Профессиональная этика – совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

Профессиональный долг – определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

Процедура – набор официальных правил, выполняемых в определенной последовательности.

Процедурные знания – знания о способах решения задач в проблемной области, а также различные инструкции, методики и т.п.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Процесс внешней адаптации – связан с поиском и нахождением организации своей ниши на рынке и ее приспособлением к изменяющемуся

окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды.

Процесс внутренней интеграции – установление и поддержание эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

Процесс контроля – последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс обучения персонала – систематическое приобретение знаний, навыков и ролей, которые реализуются в улучшенном выполнении функциональных должностных обязанностей и конечной целью обучения является обеспечение организации необходимым количеством людей с навыками и способностями для достижения запланированных целей.

Прямой начальник – руководитель, выше по рангу непосредственного руководителя сотрудника. Другими словами, «начальник моего начальника». Если непосредственный руководитель у сотрудника всегда один, то прямых начальников может быть несколько в зависимости от уровней в иерархии вертикали власти. Например, руководитель отдела продаж – непосредственный руководитель для менеджера по продажам, а генеральный директор и коммерческий директор – прямые начальники.

Р

Рабочий продукт – документ или набор заметок или диаграмм, которые использует бизнес-аналитик в процессе разработки требований.

Рамки – область, которая относится к отдельно взятому виду деятельности или теме.

Рамки продукта – свойства и функции, которые характеризуют продукт, сервис или результат.

Рамки проекта – работа, которая должна быть выполнена для поставки продукта, сервиса или результата с особыми свойствами и функциями.

Рамки решения – набор характеристик, которыми должно обладать решение для удовлетворения бизнес-потребности.

Рассрочка – способ оплаты товаров и услуг, при которой платеж выполняется не полностью, а по частям на условиях, согласованных сторонами.

Расторжение договора – прекращение действия договора по инициативе одной из сторон, чаще всего при существенном нарушении его условий другой стороной, а также одностороннего отказа от исполнения. Расторжение договора возможно как по соглашению сторон, так и в судебном порядке.

Расширенное воспроизводство – реконструкция или модернизация объекта основных средств, замещение объекта более современным, улучшенным аналогом.

Регулятор – участник процесса с юридическими или административными полномочиями, ответственный за решение или процесс его разработки.

Реквизиция – принудительное возмездное изъятие государством имущества физических или юридических лиц в собственность или временное пользование. Стоимость имущества, возмещаемого бывшему собственнику государством (муниципальными властями) может быть оспорена в судебном порядке.

Рента – 1. регулярно получаемый доход на капитал без ведения предпринимательской деятельности; 2. денежная сумма, выплачиваемая плательщиком по договору ренты в течение срока жизни получателя (пожизненная) или бессрочно (постоянная). Правоотношения ренты регулируются ст. 589-605 ГК РФ.

Реклама – коммерческая пропаганда потребительских свойств товара (услуги) с целью стимулирования его продажи, содержащая избирательную информацию о товаре и формирующая определенное представление покупателя о нем. Рекламная информация призвана способствовать реализации товаров (работ, услуг), а также формировать и поддерживать интерес к юридическому или физическому лицу, о котором она сообщает.

Рентабельность инвестиций (PI) – показывает сколько денежных единиц результата возникает с одной денежной единицы инвестиционных затрат с учетом разновременности денежных потоков и ценности капитала во времени.

Репутация организации – созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

Реституция – возврат сторонами, заключившими сделку, всего полученного по ней (двусторонняя) в случае расторжения последней. Возможна также односторонняя реституция (полученное по сделке недобросовестной стороной переходит в доход государства), а также понятие «никакой реституции» - все, что обе стороны получили или должны были получить по сделке, взыскивается в доход государства.

Ресурсы – запасы сырья, земли, кадров, управленческих знаний и навыков, научных данных и т. п., которые используются в процессе управления.

Решение – решение удовлетворяет бизнес-потребность, решая проблему или позволяя извлечь выгоду из возможности.

Риск – опасность отклонения от предполагаемой цели, приводящая к возникновению непредвиденных потерь прибыли, дохода или имущества, денежных средств, других ресурсов в связи с неблагоприятными обстоятельствами.

Риск-менеджмент – система управления организацией, которая ставит своей целью снижение риска, предотвращение недопустимого риска; представляет органичную часть финансового менеджмента.

Риэлтерская деятельность – осуществление юридическими лицами или частными предпринимателями (риэлторами) на основе договора с

заинтересованными лицами (клиентами) операций с недвижимым имуществом на первичном и вторичном рынках.

Рынок – любой институт или механизм, который сводит вместе покупателей и продавцов определенного товара или услуги.

Рыночная ниша – участок рынка, где предприятие, благодаря своему товару или уникальной форме обслуживания потребителей, не имеет сильных конкурентов и может рассчитывать на коммерческий успех.

Рыночная стоимость – договорная (справедливая) цена, на которую соглашаются готовые к сделке продавец и покупатель, причем обе стороны действуют к своей выгоде и осознанно.

С

SWOT-анализ – Аббревиатура от «преимущества, недостатки, возможности и угрозы» (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Модель, используемая для понимания факторов влияния и того, как они могут повлиять на инициативу.

Саботаж – умышленное неисполнение или небрежное исполнение определённых обязанностей, скрытое противодействие осуществлению чего-либо.

Сбалансированная система показателей – система оценки и стимулирования деятельности организации по реализации выбранной стратегии. Система обеспечивает учет не только финансовых результатов, но и факторов, определяющих данные результаты: взаимоотношения с клиентами, инновации, эффективность бизнес-процессов, знания и потенциал организации.

Сбыт – организация и управление товарными потоками, направляемыми от предприятия к потребителям.

Свободные ресурсы – ресурсы, потенциально не вовлеченные в хозяйственный оборот, количество которых неограниченно (условно неограниченно).

Сделка – договор по торговым платежам, кредитным операциям и т.д., заключается между двумя или несколькими сторонами; оговариваются стоимость, согласовываются условия, время, место совершения сделки. Сделки бывают односторонними, для совершения которых достаточно выражения воли одного лица, а также двух- и многосторонними (договоры).

Себестоимость – стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию.

Сегмент рынка – часть рынка, охватывающая совокупность потребителей, одинаково реагирующих на потребительские свойства товара или на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Семинар по сбору требований – структурированное обсуждение, в котором тщательно отобранная группа участников работает совместно над

определением и/или уточнением требований под руководством квалифицированного нейтрального посредника.

Сервитут – право ограниченного пользования чужим объектом недвижимости, в первую очередь земельным участком. Для собственника недвижимости, в отношении прав которого установлен сервитут, последний выступает в качестве обременения.

Сертификат – документ, удостоверяющий тот или иной факт, например, сертификат безопасности изделий, сертификат качества и т.д.; обладание сертификатом служит рекламой, обеспечивающей расширение производства товаров и услуг.

Сетевое планирование – система управления, широко применяемая в строительстве, в разработке крупных научно-технических проектов, использующая сетевой график как форму предоставления информации об управляемом объекте.

Система – набор взаимосвязанных элементов, которые взаимодействуют для выполнения задачи. Элементы системы могут включать аппаратное и программное обеспечение, а также людей. Одна система может быть элементом (подсистемой) другой системы.

Система управления бизнесом – комплекс инструментов руководителя, помогающих принимать решения на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.

Систематизация информации – обработка с целью приведения к определенному виду и интерпретация информации, позволяющая индивиду определенным образом реагировать на ее получение.

Ситуационный план – чертеж, показывающий размещение объекта строительства на местности, в увязке с ближайшими населенными пунктами, инженерными сетями, природными и техногенными объектами.

Сквозной контроль – тип экспертной оценки, в которой участники представляют, обсуждают и углубляются в продукт, чтоб найти ошибки. Сквозной контроль документации о требованиях используется для проверки корректности требований.

Сквозной структурный контроль – организованная экспертная оценка элемента поставки, задача которой – поиск ошибок и упущений. Является формой контроля качества.

Сквозные процессы – основа процессного подхода. Сквозные процессы проходят через компанию «насквозь», от одной границы компании до другой. Сквозной бизнес-процесс позволяет улучшить взаимодействие между разными исполнителями разных подразделений организации, так как не зависит от организационной структуры и может проходить через несколько подразделений, пересекать их границы.

Скрытность процесса управления — способность утаить от конкурентов или других противодействующих систем планируемые и выполняемые действия.

Сложность внешней среды – определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого фактора.

Снабжение (материально-техническое) – приобретение, хранение и подготовка к использованию в процессе производства необходимых материально-технических ресурсов.

СНиП (строительные нормы и правила) — свод основных нормативных документов, используемых в строительстве, обязательный к применению всеми хозяйствующими субъектами, государственными и муниципальными органами.

Совет управлениями изменений – небольшая группа участников процесса, которые будут принимать решения в отношении поддержки и управления требованиями.

Список, роли и ответственность участников процесса – перечисление участников процесса, которых затрагивает бизнес-потребность или предлагаемое решение и описание их участия в проекте или другой инициативе.

Спонсор – участник процесса, который санкционирует и делает официальной разработку продукта, заключая контракт или оплачивая проект.

Соинвестор (субинвестор) – субъект инвестиционного процесса, чье право на объект инвестиций основано на договорных отношениях с первичным (генеральным) инвестором или другим со-инвестором.

Специализация внутри предприятий – сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

Специализация отрасли – приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

Специализация предприятия – производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ассортимента.

Специализация производства – форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.

Спецификация рабочего места – перечень оборудования, которым оснащено рабочее место, с указанием его характеристик.

Специфические цели – цели подразделений, определяющие основные направления их деятельности в свете реализации общих целей.

Способность – свойство организации, которое позволяет ей достигать бизнес-цели или задачи.

Срок окупаемости инвестиций (дисконтированный) – период времени, в котором чистый доход с учетом его стоимости во времени станет равен инвестиционным затратам проекта. Здесь обязательно указывать, что принято за начальный момент отсчета - начало реализации проекта, начало финансирования, начало операционной деятельности и т.п.

Срок окупаемости инвестиций (простой) – продолжительность периода от начального момента до дня, когда чистый доход от вложений капитала станет равным величине вложений. За начальный момент может приниматься либо начало реализации проекта, либо начало финансирования, либо начало операционной деятельности, о чем необходимо делать ссылку.

Ставка дисконтирования – это выраженный в процентах показатель, отражающий темпы снижения ценности денежных ресурсов с течением времени с точки зрения стороны, принимающей решение о реализации проекта.

Стандарт – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стержневые технологии (компетенции) – уникальные технологии, которые обеспечивают компании базовые, пороговые конкурентные преимущества в самой долгосрочной перспективе. Это специфические навыки в технической, управленческой или иных сферах, которые определяют невоспроизводимые достоинства конечного продукта компании и обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам.

Стоимость основных средств первоначальная – стоимость основных средств в момент их производства и ввода в эксплуатацию в ценах данного года.

Стратегическая задача – мероприятие по нейтрализации последствий непредвиденных событий внутри фирмы и за ее пределами. Цель решения стратегической задачи состоит в поиске путей повышения гибкости и неуязвимости организации.

Стратегическая концепция развития – стратегия, которая формируется на основе выработки генеральной цели компании и выбора соответствующих ей перспективных направлений деятельности на ближайшие годы.

Стратегическая программа – разрабатывается по результатам стратегического анализа в соответствии с принятой стратегией развития и учетом ресурсных возможностей фирмы.

Стратегические цели – отражают в количественных показателях желаемое состояние, которое необходимо достичь в ходе использования потенциала организации к определенному сроку.

Стратегический анализ – методичные систематизированные действия по следующему управленческому циклу: сбор и обработка информации, выявление особенностей, закономерностей, тенденций и возможностей развития.

Стратегический инвестор – инвестор, заинтересованный в приобретении крупного пакета акций, для того чтобы участвовать в управлении или получить контроль над компанией. Обычно в качестве стратегического

инвестора выступает компания, деятельность которой связана с бизнесом приобретаемой компании.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия – это генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели; общий, всесторонний план достижения целей.

Стратегия дифференциации – конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

Стратегия лидерства в издержках – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности труда, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

Стратегия ограниченного роста – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

Стратегия роста – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

Стратегия снижения рисков требований – анализ рисков связанных с требованиями, который ранжирует риски и определяет действия по избеганию или сокращению этих рисков.

Стратегия фокусирования – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

Страховой запас – запас, необходимый в тех случаях, когда происходят сбои в условиях и сроках поставки, поступают некомплектные партии, нарушается качество поставляемых материалов.

Структура – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях.

Структурное правило – структурные правила определяют, что верно или неверно в отношении определенных категорий. Они описывают категоризации, которые могут изменяться с течением времени.

Субаренда – передача арендованного имущества или его части в дальнейшую аренду третьим лицам на условиях и в сроки, не выходящие за рамки первичного договора аренды.

Субординация – положение сотрудника предприятия в системе отношений «начальник – подчиненный», сложившихся в обществе.

Субподрядчик – лицо, принимающее на себя исполнение части работ от подрядчика (генподрядчика) по договору субподряда.

Субсидия – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам.

Супероптимальное решение – такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа.

Сценарий – аналитическая модель, которая описывает серию действий или задач, которые отвечают на событие. Каждый сценарий это случай прецедента использования.

Сырье – продукция сельского хозяйства и добывающей промышленности.

Т

Таблица реакции на события – аналитическая модель в табличной форме, которая определяет события (т.е. входящие сигналы, которые стимулируют систему и вызывают в ней некие функции) и ответы на них.

Таблицы решений – аналитическая модель, которая определяет комплексные бизнес правила или логику в более легкой для восприятия табличной форме, указывает все возможные условия и действия, которые необходимо принять во внимание в бизнес правилах.

Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий контроль – осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные.

Тендер – форма проведения подрядных торгов, заключающаяся в предоставлении соискателями предложений (оферт), соответствующих критериям, содержащимся в тендерной документации.

Техника – способ выполнения задачи бизнес-аналитиком или описание особой формы, которую приобретает конечный результат выполнения.

Технико-экономическое обоснование – оценка предлагаемых альтернатив для определения их технической осуществимости с учетом ограничений организации и выгод, которые они принесут организации.

Технические ограничения – ограничения, которые накладываются на проект решения технологиями, используемыми для его разработки.

Технологический процесс – целесообразное изменение формы, химического состава, структуры предметов труда.

Технология – любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемой продукции или услуг.

Титул – юридическое основание права на имущество, в том числе недвижимое, обоснованное соответствующими правоустанавливающими документами.

Товар – продукт деятельности, предназначенный для продажи.

Товарищество – добровольное объединение 2-х и более лиц, которые соединяют свои имущественные средства и личными усилиями способствуют получению прибыли или достижения иной общепольной задачи. Товарищества бывают коммерческими (полное и коммандитное) и некоммерческими (например, ТСЖ) организациями.

Товарная номенклатура – систематизированный перечень продукции с классификацией и разделением на группы и подгруппы.

Торги – заключение сделки с лицом, предложившим наиболее выгодные условия с точки зрения заказчика торгов (такое лицо признается выигравшим торги). На практике разделяют аукционные, гласные, негласные, закрытые торги, а также тендеры и конкурсы.

Торговля оптовая – продажа больших партий товара с целью перепродажи.

Торговля розничная – продажа небольших партий товара непосредственно клиенту.

Точка безубыточности – момент, когда доходы равны расходам.

Точность – обеспечение максимального соответствия реального движения (или конечного состояния) требуемому (эталонному) движению (или конечному состоянию) объекта управления.

Требование – 1. Условие или способность, которые необходимы участнику процесса для разрешения проблемы или достижения цели. 2. Условие или способность, которые должны быть удовлетворены или обеспечены решением или компонентом решения в соответствии со стандартом, спецификацией или другим официальным документом. 3. Документальное представление условия или способности из пунктов 1 или 2.

Требование к решению – характеристика решения, которая удовлетворяет требования бизнеса и участника процесса. Требования могут быть функциональными и нефункциональными.

Требование участника процесса – формулировка потребностей определенного участника процесса или группы участников. Кроме потребности описывается также способ взаимодействия участника процесса с решением. Требования участников процесса служат мостиком между бизнес-требованиями и различными категориями требований к решению.

Трудовые ресурсы – трудоспособная часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно-полезной трудовой деятельностью.

Трудоемкость – затраты рабочего времени на производство единицы продукции.

У

Углубление работы – реорганизация труда с углублением содержания выполняемых работ.

Удержание – один из способов обеспечения обязательств, согласно которому кредитор, у которого находится вещь, принадлежащая или

подлежащая передаче должнику, может не передавать ее последнему до полного исполнения должником своих обязательств.

Управление качеством продукции – методы и деятельность, используемые для достижения уровня качества, удовлетворяющего требованиям стандартов разработанных в организации.

Управление качеством работ – воздействие руководителей на подчиненных, применение прогрессивных методов и приемов работы, стимулирование работников в целях повышения качественного уровня результатов деятельности.

Управление маркетингом – анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.

Управление по целям – метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами и деятельности организации.

Управление решением стратегических задач – деятельность по обеспечению тактической выживаемости фирмы и сохранению ее стратегических позиций в основных сферах деятельности.

Управление рисками – система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.

Управление требованиями – виды деятельности, которые контролируют разработку требований, включая изменение требований, определение их атрибутов и прослеживаемость требований.

Условная маржа – маржа, которую предполагается получить в момент сделки до точного расчета реальной маржи. Условная маржа обычно автоматически рассчитывается при выписке отгрузочных документов по формуле: Условная маржа сделки = сумма сделки - плановая себестоимость сделки.

Устав предприятия – документ, определяющий цели, профиль и задачи предприятия, сферу его деятельности, органы управления и контроля, порядок образования имущества, распределения прибыли (дохода), условия реорганизации и иные положения; утверждается учредителем предприятия.

Устав проекта – документ, составленный инициатором проекта или спонсором, который формально подтверждает существование проекта и наделяет менеджера проекта правами использовать ресурсы организации в проектной деятельности.

Уставный фонд – наиболее устойчивая величина стартового капитала, дающая импульс для деятельности предприятия, вносится участниками учреждаемого предприятия при его образовании; размер уставного фонда устанавливается учредительным договором и фиксируется в уставе; вклад,

оцененный в денежных единицах, составляет долю участника в уставном фонде; в качестве вноса могут быть здания, сооружения, оборудование и другое имущество, относящееся к основным средствам.

Установление стандартов – это определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Уступка требования – сделка, по которой право (требование), принадлежащее кредитору (цеденту), может быть возмездно или безвозмездно переуступлено третьему лицу (цессионарию). Правоотношения регламентируются ст. 382-390 ГК РФ.

Утверждение требований – официальное утверждение набора требований спонсором или другим лицом, принимающим решения.

Участник процесса/стейкхолдер – группа или человек с интересами, которые могут быть затронуты решением или попасть под его влияние.

Учредительные документы – юридические документы, подаваемые местным или федеральным властям, указывающие цель и правила деятельности компании; прежде чем предприятие получит юридический статус и сможет заниматься своей деятельностью на законных основаниях, эти документы должны быть утверждены местными или федеральными властями.

Ф

Финансирование – обеспечение предприятия или предпринимателя необходимыми финансовыми ресурсами. Финансирование может быть осуществлено как из собственных, так и из внешних источников, например, в виде кредитов и займов.

Финансовая реализуемость инвестиционного проекта – это обеспечение такой структуры денежных потоков проекта, при которой на каждом шаге расчета имеется достаточное количество денег для его продолжения.

Финансово-экономическое обоснование – оценка стоимости и выгод от предложенной инициативы.

Фокус-группа – способ получения мыслей и оценок относительно определенного продукта, сервиса или возможности в процессе группового обсуждения. Участники делятся своими впечатлениями, предпочтениями и потребностями, ход обсуждения управляется модератором.

Фондоёмкость – показатель, обратный показателю фондоотдачи, характеризующий отношение средней стоимости основных фондов к объему произведенной продукции.

Форма сделки – совокупность требований, которым должна соответствовать сделка (договор), чтобы она имела юридическую силу. Согласно ст. 153-165 ГК РФ различаются устная, простая письменная (ППФ) и нотариальная форма сделки.

Формулировка видения продукта – краткая формулировка или абзац, который описывает что, кому и зачем нужно воплотить в продукте с точки зрения бизнеса.

Фото рабочего дня – измерительный инструмент руководителя, в котором сотрудник компании самостоятельно фиксирует все свои действия, и бездействия в ходе рабочего дня на протяжении определенного количества дней с целью поиска резервов времени для повышения производительности труда. Рекомендуемый период времени для таких измерений от 2 недель до одного месяца. Лучше всего вовлекать весь коллектив в эту работу, чтобы сделать максимально полный срез деятельности сотрудников и руководителей компании, получить объективные данные для дальнейшего анализа.

Функции компании – регулярно воспроизводимые в компании виды работ в области производства продукции и предоставления услуг, управления и обеспечения деятельности. Функции образуют вертикальную иерархию, верхние уровни которой могут быть обозначены, как «функциональные области», а на нижнем – «функции» могут рассматриваться, как условное обозначение групп однонаправленных процессов или функций низшего уровня.

Функции сотрудника – это поле деятельности сотрудника, переданное ему в ответственность для регулярного достижения ожидаемых результатов.

Функционал должности (должностной функционал) – набор требований к сотруднику в данной должности, определяющий зону ответственности сотрудника, перечень полномочий, включающий права и обязанности по решению регулярного круга задач, а также показатели (KPI) для оценки его деятельности.

Функциональная организационная структура – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

Функциональная структура управления – структура управления в соответствии с крупными задачами, решаемыми организацией. Обеспечивает высокое качество и стратегическую направленность решений, четкость связей, отсутствие дублирования функций. Но жестка, громоздка, конфликтна, тормозит научно-технический прогресс.

Функциональные области – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. К данным областям относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Функциональные полномочия – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Функциональные требования – возможности продукта, функции, которые должен выполнять продукт для пользователей.

Функциональный потенциал – диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство,

НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функциональный руководитель – руководитель, который организует деятельность сотрудника, выполняющего функцию в зоне компетентности данного руководителя.

Функция – пакет связанного и видимого функционала, который должен разрабатываться в соответствии с бизнес-целями и задачами. Каждая функция это набор логически связанных функциональных или нефункциональных требований, описанных в общих чертах.

Х

Хозяйственное управление – руководство коммерческими и не коммерческими структурами, ориентированными на работу в рыночных условиях.

Хозяйственный договор – гражданско-правовой договор, заключенный в процессе предпринимательской деятельности между двумя или более хозяйствующими субъектами, предметом которого является имущество, выполнение работ, оказание услуг.

Хозяйствующие субъекты – российские или иностранные коммерческие организации, их объединения, некоммерческие организации, товарищества, кооперативы, а также индивидуальные предприятия (ИЧП и ПБОЮЛ), занимающиеся предпринимательской деятельностью.

Ц

Целевое управление – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Целевой сегмент – это сегмент, выбранный компанией для освоения.

Целеполагание – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта, на основе анализа общественных потребностей в продукции и услугах, и учета имеющихся реальных возможностей, их наиболее полного удовлетворения.

Цель организации – конкретное конечное состояние или желаемый результат, который стремится добиться организация.

Цена – денежное выражение стоимости товара.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Централизация управления – сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры

управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Центры прибыли – это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.

Цепочка «производство – потребности потребителя» - основное предназначение организации, характеризующее задачу производства – выпуск товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

Цепочки ценностей – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют.

Цепь команд – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Называется также «скалярная цепь команд».

Э

Экономическая модель – упрощенное представление экономической действительности, позволяющее выделить наиболее важные взаимосвязи изучаемых экономических процессов и явлений.

Экономические ресурсы — (от лат. resource — «вспомогательное средство») – совокупность материальных и нематериальных факторов и средств, обеспечивающих бесперебойный процесс производства.

Экономия на масштабе деятельности – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающая различными видами деятельности, обладает конкурентными преимуществами за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Экономия на масштабе производства – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.

Экспериментальный прототип – прототип, который разработан для исследования или проверки требований.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Эксперт в области знаний – человек со специальными знаниями и опытом в изучаемой предметной области или сфере деятельности.

Эксперт по реализации – участник процесса, который отвечает за проектирование, разработку и реализацию изменений, описанных в требованиях, и имеет специальные знания по разработке одного или более компонентов.

Экспертная оценка – техника проверки, в которую входит оценка части работы небольшой группой участников процесса для поиска ошибок и улучшения ее качества.

Энтропия – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

Эталонные (базовые) стратегии бизнеса – это наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Этика управления – система нравственных норм, которые определяют поведение субъекта управления в любой управленческой ситуации. Последние требуют совмещения основных управленческих принципов с обще гуманистическими, нравственными требованиями, что предполагает не только знание основных нравственных норм взаимоотношений между людьми, но и соблюдение их в практической управленческой деятельности.

Этическая дилемма – ситуация, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Этические нормы – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует для своих сотрудников.

Эффект обучаемости – заключается в снижении издержек на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска продукции в результате накопления производственного опыта.

Эффективность – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Эффективность деятельности организации – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и ее развития.

Эффективность инвестиционного проекта – экономическая категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам участников проекта.

Эффективность системы управления – степень соответствия реальных (фактических или ожидаемых) результатов процесса управления требуемым или, иными словами, степень достижения цели управления.

Эффективность управленческого решения – ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда.

Ю

Юридическое лицо – юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим

имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

IRR – показатель, характеризующий уровень доходности инвестиций (с учетом фактора времени), генерируемый конкретным проектом, при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов. Другой вариант названия этого показателя - внутренняя норма доходности, внутренняя норма дохода, внутренняя норма рентабельности.

NPV – отражает суммарные чистые доходы с учетом (фактора времени), которые способен генерировать проект, и позволяет оценить весомость будущих доходов по отношению к текущему моменту времени. Другие названия показателя: чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход.

Образец титульного листа бизнес-плана

Предприятие _____
(полное наименование предприятия)

Адрес _____

_____ E-mail _____

Телефон _____ Факс _____

Директор _____
(ФИО полностью)

БИЗНЕС-ПЛАН

№ экз. ____

Краткое название проекта _____

Полное название проекта _____

_____ (четко, кратко сформулировать главную идею проекта)

Дата начала проекта _____

Продолжительность проекта ____ лет

Разработчик _____

(Предприятие или ФИО разработчика)

Для представления _____ (адресату)

Место составления и дата

Образец меморандума конфиденциальности

Меморандум
конфиденциальности

Вся информация, представленная в данном бизнес-плане является

_____ (конфиденциальной, строго конфиденциальной, для служебного использования и т.д.)

Ознакомиться с содержанием бизнес-плана возможно только с согласия руководителя предприятия _____ (наименование предприятия)

Знакомство с настоящим бизнес-планом обязывает Вас взять на себя ответственность и гарантировать нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия разработчика. Запрещается:

- 1) копировать весь бизнес-план или отдельные его части;
- 2) вносить изменения;
- 3) передавать информацию третьим лицам.

Просим вернуть бизнес-план, если он Вас не заинтересовал _____ (кому, ФИО)

Руководитель предприятия: _____

Образец аннотации

Бизнес-предложение

Предприятие _____

Адрес и место реализации проекта _____

Телефон _____ Факс _____

Руководитель предприятия _____

Цель проекта _____

Общая стоимость проекта _____ тыс. руб.

Необходимые финансовые ресурсы _____ тыс. руб.

Срок окупаемости проекта _____ лет, _____ месяцев

Ожидаемая среднегодовая прибыль _____ тыс. руб.

Форма и условия участия инвестора _____

Гарантии по возврату инвестиций _____

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев, В.С. оглы Бизнес-планирование с использ. прогр. Project Expert/ - Инфра-М, 2014-352с
2. Баданина, Л. П. Основы общей конфликтологии: учебное пособие. – М.: Флинта, 2012
3. Баринов, В.А. Бизнес-планирование. - 3 изд. - М.: Форум, 2014. - 256 с. (ПО)
4. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-160с. (ВО)
5. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015.
6. Бгашев, М.В. Основы управленческой деятельности. Учеб. пособие.– Саратов: Амирит, 2018. 303с.
7. Бгашев, М.В. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. – Саратов: Амирит, 2018.– 267с.
8. Бердина, М. Ю., Торосян Е. К. Бизнес-план и маркетинг-план: практикум: учебное пособие. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2015. – 86 с.
9. Бизнес-планирование/Под ред. проф. Т.Г. Попадюк - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014-296с.
10. Бизнес-планирование: Учебник для вузов/Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 816 с.
11. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015 -192с. (ВО: Бакалавр.)
12. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2014.
13. Гомола, А.И. Бизнес-планирование. - М: Академия, 2015
14. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков. - М: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2015-248с.
15. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров /И.А. Дубровин – 2-е изд.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013 (электронная библиотека IPBooks).
16. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии: учеб, пособие для студ. вузов. – СПб.: Питер, 2011.
17. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебник для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2016.
18. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента: уч. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 576 с.
19. Кондраков, Н. П., Кондраков И. Н. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 446 с.
20. Липсиц, И.А. Бизнес-план - основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2012. - 112 с.

21. Лумпов, А. А., Лумпов А. И., Бизнес-планирование инвестиционных проектов. – М.: Флинта, 2012.

22. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2010. - 216 с.

23. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 256 с.

24. Организация объединенных наций по промышленному развитию [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.unido.ru/>

25. Орлова, П. И. Бизнес-планирование: Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.

26. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. - 2-е изд., испр. и доп. - Омега-Л, 2012. - 152 с.

27. Просветов, Г.И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. - 2-е изд., доп. - М.: Альфа-Пресс, 2011. - 255 с.

28. Психология и этика делового общения. / Под ред. В. Н. Лавриненко. М., 1997

29. Торосян, Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

30. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин.- М.: Изд-во "ЭКМОС", 2012. - 102 с.

31. Хасан, Б.И., Сергоманов, П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учеб, пособие. – М.: МИРОС, 2012.

32. Чараева, М.В. Инвестиционное бизнес-планирование. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014-176с. (Бакалавр.)

33. Шепеленко, Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: Учеб. пособие.– Ростов-на-Дону.: МарТ, 2015.

34. Шустов, А. А. Особенности бизнес-плана инновационного проекта // Молодой ученый. – 2013. – №9. – С. 264-269. – URL <https://moluch.ru/archive/56/7706/>

Учебное издание

Бгашев Максим Вадимович

Бизнес-планирование

Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки
«Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»

ISBN 978-5-907035-52-2



Подписано в печать 19.04.2018 г.

Формат 60×84 ¹/₁₆. Гарнитура Times New Roman. Бумага офсетная.

Печ. л. 4,01. Тираж 100 экз. Заказ № 13/19048.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами

в ООО «Амирит», 410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 88.

Тел.: 8-800-700-86-33 | (845-2) 24-86-33

E-mail: zakaz@amirit.ru

Сайт: amirit.ru