

Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

Кафедра экономики и управления

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Электронный учебно-методический комплекс

Брест
БрГУ имени А.С. Пушкина
2018



Начало

Содержание



Страница 1 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Автор-составитель:

магистр экономических наук,
старший преподаватель кафедры экономики и управления
И.В. Пилипчук

Рецензенты:

кафедра экономической теории и логистики УО «Брестский государственный
технический университет»;

кандидат педагогических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики и управления
УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»
Д.А.Петрукович

Бизнес-планирование : электронный учебно-методический комплекс /
И.В. Пилипчук; Брест. гос. ун-т имени А.С. Пушкина. – Брест : БрГУ, 2018. – 271 с.

Целью электронного учебно-методического комплекса выступает формирование у студентов знаний, умений и профессиональных компетенций в сфере бизнес-планирования.

ЭУМК построен в соответствии с учебной программой и включает курс лекций, практические задания и задания по лабораторным работам, тестовые задания, а также вопросы к экзамену и список использованных источников.

Издание адресовано студентам специальности «Бизнес-администрирование», слушателям ИПКиПК специальности «Деловое администрирование», а также руководителям предприятий, предпринимателям, специалистам. Материалы учебно-методического комплекса адаптированы для иностранных студентов.



Начало

Содержание



Страница 2 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Содержание учебного материала	7
Примерный тематический план	11

Лекционный курс 12

Тема 1. Основы бизнес-планирования	12
Тема 2. Методология бизнес-планирования	24
Тема 3. Система планов в организации	31
Тема 4. Бизнес-план как элемент внутрифирменного планирования	40
Тема 5. Структура и порядок разработки бизнес-плана	53
Тема 6. Анализ и диагностика эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации	70
Тема 7. Разработка маркетинговой стратегии в бизнес-планировании	87
Тема 8. Планирование производственного процесса	105
Тема 9. Инвестиционный и инновационный план	134
Тема 10. Финансовая стратегия организации	143
Тема 11. Анализ чувствительности и эффективности бизнес-плана	154
Тема 12. Презентация бизнес-плана	171
Тема 13. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании	178
Тема 14. Государственная экспертиза бизнес-планов	189

Практический курс 195

Тема 1. Анализ и диагностика эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации	195
Тема 2. Разработка маркетинговой стратегии в бизнес-планировании	206
Тема 3. Планирование производственного процесса	211



Начало

Содержание



Страница 3 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 4. Инвестиционный и инновационный план развития организации	220
Тема 5. Финансовая стратегия организации	223
Тема 6. Анализ чувствительности и эффективности бизнес-плана . . .	228

Лабораторные работы 235

Лабораторная работа №1. Разработка маркетинговой стратегии в бизнес-планировании	235
Лабораторная работа №2. Планирование производственного процесса	238
Лабораторная работа №3. Инвестиционный и инновационный план развития организации	247
Лабораторная работа №4. Финансовая стратегия организации	253
Лабораторная работа №5. Анализ чувствительности и эффективности бизнес-плана	262
Лабораторная работа №6. Презентация бизнес-плана	265

Тестовые задания	265
----------------------------	-----

Вопросы к экзамену	266
------------------------------	-----

Список использованных источников	269
--	-----



Начало

Содержание



Страница 4 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Введение

Дисциплина «Бизнес-планирование» представляет собой одну из базовых дисциплин, изучаемых в соответствии с требованиями образовательного стандарта по специальности 1 - 26 02 01 «Бизнес-администрирование».

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов теоретических, методологических и организационных знаний по вопросам бизнес-планирования, развитие способностей и навыков в разработке бизнес-планов.

Основная задача дисциплины состоит в том, чтобы вооружить будущих специалистов знаниями теории и современной методологии экономического обоснования принимаемых решений для повышения эффективности функционирования предприятий бизнеса.

Задачами электронного учебно-методического комплекса выступают:

- развитие и закрепление у студентов академических, социально-личностных и профессиональных компетенций в области бизнес-планирования в соответствии с образовательным стандартом специальности;
- формирование у студентов навыков самостоятельной работы в сфере разработки бизнес-планов.

В ЭУМК объединены структурные элементы научно-методического обеспечения образования, которое предназначено для обеспечения получения образования по специальности «Бизнес-администрирование», повышения его качества и основывается на результатах фундаментальных и прикладных научных исследований в сфере образования.

ЭУМК построен по классической схеме и включает в себя следующие разделы: лекционный, практический, лабораторный, контроля знаний и вспомогательный. Лекционный курс ЭУМК содержит лекционные материалы для теоретического изучения учебной дисциплины в объеме, установленном учебным планом по специальности. Практический курс ЭУМК содержит задания для проведения



Начало

Содержание



Страница 5 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

практических занятий. Лабораторные работы содержат задание, выполнять которые необходимо на ЭВМ. Раздел контроля знаний содержит тест для проведения текущей и вопросы к экзамену для итоговой аттестации студентов. Вспомогательный раздел содержит элементы учебной программы, перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины.

Данный ЭУМК адресован студентам специальности «Бизнес-администрирование», слушателям ИПКиПК, а также руководителям предприятий, предпринимателям, экономистам.

С целью повышения эффективности работы с учебно-методическим комплексом студентам рекомендуется готовиться к лекционным и практическим занятиям, предварительно самостоятельно проработав теоретический и практический материал, а также список литературы.



Начало

Содержание



Страница 6 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Содержание учебного материала

Тема 1. Основы бизнес-планирования

Сущность бизнес-планирования и его роль в управлении организацией. Цели, задачи и функции бизнес-планирования. Принципы бизнес-планирования. Предпосылки к бизнес-планированию. Преимущества бизнес-планирования. Нормативная основа бизнес-планирования в Республике Беларусь.

Тема 2. Методология бизнес-планирования

Методологическая основа планирования. Методы и средства планирования. Традиционные методы принятия плановых решений. Показатели планирования. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии.

Тема 3. Система планов в организации

Организация внутрифирменного планирования. Директивное и индикативное планирование. Виды планов, в зависимости от сроков планирования. Виды планов в зависимости от содержания плановых решений. Виды планов по сферам и по форме планирования. Факторы, влияющие на выбор формы планирования.

Тема 4. Бизнес-план как элемент внутрифирменного планирования

Бизнес-план: сущность и цели. Функции бизнес-плана. Виды бизнес-планов и условия их использования в производственно-хозяйственной деятельности организации. Особенности бизнес-планов различных типов организаций и различных экономических задач. Последовательность разработки бизнес-плана.

Тема 5. Структура и порядок разработки бизнес-плана

Бизнес-план развития организации. Порядок и методика составления бизнес-плана развития организации. Структура и особенность составления и разработки бизнес-плана развития организации. Бизнес-план инвестиционного проекта.



Начало

Содержание



Страница 7 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Порядок и методика составления бизнес-плана инвестиционного проекта. Структура и особенность составления и разработки бизнес-плана инвестиционного проекта.

Тема 6. Анализ и диагностика эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации

Содержание и назначение диагностики предприятия. Анализ производства и реализации продукции. Анализ маркетинговой среды при диагностике предприятия. Анализ использования основных средств и материальных ресурсов. Анализ трудовых ресурсов при диагностике предприятия. Анализ себестоимости и рентабельности при диагностике предприятия. Анализ финансового состояния при диагностике предприятия.

Тема 7. Разработка маркетинговой стратегии в бизнес-планировании

Определение выбранного рынка и его анализ. Сегментация рынка. Определение структуры и объема рынка, его возможностей. Описание продукции и услуг. Конкуренция и конкурентное преимущество фирмы. СВОТ-анализ организации. Основные качественные и ценовые характеристики конкурентов, их отражение в бизнес-плане. Оценка рынка сбыта. Информационная база для изучения рынка: средства массовой информации, специальные издания, электронные ресурсы и INTERNET. Разработка методов стимулирования сбыта и схем распространения товаров и их отражение в бизнес-плане. Прогнозирование роста продаж. Выбор рекламной стратегии и оценка рекламной кампании. Ценовая политика фирмы и обоснование цены.

Тема 8. Планирование производственного процесса

Содержание и значение производственного плана. Структура и показатели производственной программы. Расчет и планирование производственной мощности. Планирование выпуска продукции. Планирование потребности в материально-технических ресурсах. Планирование потребности в оборудовании и



Начало

Содержание



Страница 8 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

запасных частях к ним. Планирование потребности в материалах. Планирование незавершенного производства. Планирование потребности в персонале. Планирование высвобождения персонала. Планирование роста производительности труда. Планирование фонда оплаты труда. Планирование себестоимости. Планирование снижения себестоимости продукции. Планирование сметы затрат на производство продукции.

Тема 9. Инвестиционный и инновационный план развития организации

Характеристика инвестиционных и инновационных проектов, реализация которых будет осуществлена в рассматриваемом прогнозном периоде. Сущность и принципы инвестиционной стратегии развития организации. Сущность инновационной стратегии развития организации. Инвестиционный и инновационный план в бизнес-планах предприятия.

Тема 10. Финансовая стратегия организации

Содержание и значение финансового плана. Методика разработки финансового плана. Состав финансового плана организации. Основные этапы разработки финансового плана. Планирование прибылей и убытков, движения наличности и баланса активов и пассивов на перспективный период. Расчет основных экономических и финансовых коэффициентов.

Тема 11. Анализ чувствительности и эффективности бизнес-плана

Оценка эффективности бизнес-планов и сравнительный анализ инвестиционных проектов. Расчет чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности, сроков окупаемости и индекса доходности. Определение точки безубыточности, расчет запаса финансовой прочности и уровня безубыточности. Анализ основных финансовых коэффициентов и сроков окупаемости. Оценка рисков проекта. Анализ чувствительности проекта.



Начало

Содержание



Страница 9 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Тема 12. Презентация бизнес-плана

Методика продвижения инвестиционного бизнес-плана и поиска инвесторов. Жизненный цикл инвестиционного проекта. Продвижение бизнес-плана в процессе переговоров и заключение договоров. Реклама бизнес-плана. Типовые недостатки бизнес-планов. Дополнительная информация к бизнес-плану.

Тема 13. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании

Специализированные компьютерные системы – технологическая основа бизнес-планирования. Многовариантность расчетов при использовании компьютерных программ. Пакет прикладных программ «Comfar», «Альт-Инвест», «Projectexpert».

Тема 14. Государственная экспертиза бизнес-планов

Объекты государственной экспертизы. Пакет документов необходимый для прохождения экспертизы. Основные критерии оценки проектов.



Начало

Содержание



Страница 10 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Примерный тематический план

№ темы	Наименование темы	Лекции	Практ. занятия	Лаб. занятия	Всего, часов
1	Основы бизнес-планирования	2			2
2	Методология бизнес-планирования	2			2
3	Система планов в организации	2			2
4	Бизнес-план как элемент внутри-фирменного планирования	2			2
5	Структура и порядок разработки бизнес-плана	2			2
6	Анализ и диагностика эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации	2	2		4
7	Разработка маркетинговой стратегии в бизнес-планировании	2	2	4	8
8	Планирование производственного процесса	4	4	4	12
9	Инвестиционный и инновационный план развития организации	2	2	4	8
10	Финансовая стратегия организации	4	4	4	12
11	Анализ чувствительности и эффективности бизнес-плана	2	2	4	8
12	Презентация бизнес-плана. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании	2		2	4
13	Государственная экспертиза бизнес-планов	2			2
	ВСЕГО	30	16	22	68



Начало

Содержание



Страница 11 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Лекционный курс

Тема 1. Основы бизнес-планирования

1. Сущность бизнес-планирования и его роль в управлении предприятием.
2. Цели, задачи и функции бизнес-планирования.
3. Сравнительный анализ традиционной схемы планирования и бизнес-планирования
4. Принципы бизнес-планирования. Предпосылки к бизнес-планированию. Преимущества бизнес-планирования.
5. Нормативная основа бизнес-планирования в Республике Беларусь.

1. Сущность бизнес-планирования и его роль в управлении предприятием.

На современном этапе развития Республики Беларусь, экономики страны в целом и экономических процессов субъектов хозяйствования важность планирования возрастает все больше и больше. Это связано в первую очередь с множеством проблем, которые возникают в разных сферах и отраслях экономики: существенно возрастает число убыточных предприятий, сокращается прибыль, снижается финансовая устойчивость и общая эффективность деятельности. В силу данных обстоятельств рыночная экономика предъявляет довольно высокие требования к высшему звену управления, к менеджерам различных уровней. Руководители должны обладать высоким уровнем знаний и быть компетентными в процессе принятия управленческих решений.

Опыт отечественных и зарубежных предприятий свидетельствует от том, что множество предприятий теряют свою прибыль в том числе и потому, что плохо оценивали и прогнозировали изменение внешней и внутренней среды, не совсем корректно выявляли свои потенциальные возможности и сопоставляли их с реальностью.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 12 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

Одним из инструментов к созданию благоприятной управленческой среды, увеличению возможности добиваться поставленных целей, наращивать свою прибыль и сокращать убытки служит бизнес-планирование.

Планирование является одной из функций управления (см.рис. 1.1), лежит в основе принятия управленческих решений, формирует и вырабатывает цели и задачи деятельности субъекта хозяйствования, определяет пути и способы достижения поставленных целей и задач, выявляет ресурсы способствующие этому. Некоторые экономисты считают, что планирование – завершающий этап прогнозирования.

В 90-х годах, после распада СССР, отечественные предприятия резко столкнулись с множеством проблем: общая децентрализация экономики и, как следствие, переход на самокупаемость большого числа предприятий, резкий рост конкуренции на рынке, устаревшие технологии производства и оборудование, малоэффективные методы управления предприятием в условиях рыночной экономики и неподготовленный персонал к изменениям.

Именно в этот период развивалась более прогрессивная форма планирования – бизнес-планирование, которое обеспечивало достижение эффективных управленческих решений.

Бизнес-планирование – это процесс **планирования** развития бизнеса субъектов хозяйствования, процесс планирования хозяйственной деятельности.

Бизнес-планирование предприятия обеспечивает объективную оценку его предпринимательской деятельности и представляет собой необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с конкурентной средой на рынке и потенциалом развития организации.

Результатом процесса бизнес-планирования является бизнес-план или бизнес-проект.

Бизнес-план – это рабочий инструмент управленческого персонала по достижению поставленных целей субъектом предпринимательства, созданный на



Начало

Содержание



Страница 13 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



Рисунок 1.1 – Функции управления

основе всестороннего анализа и последующего прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам.

По своей сути, бизнес-планирование, включающее в себя разработку бизнес-планов, относится к экономическим методам управления.

Для успешного **бизнес-планирования** необходимо привлечение специалистов из следующих областей и сфер деятельности: маркетинг, менеджмент, финансы, учет, экономика, качество, управление персоналом, организация производства и т.д. И чтобы иметь отличный бизнес-план, необходима четкая взаимосвязь данных специалистов, высокий уровень координации работы между ними, соответствующая квалификация и ответственность каждого звена цепочки.



[Начало](#)

[Содержание](#)



Страница 14 из 271

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

2. Цели, задачи и функции бизнес-планирования.

Основная цель **бизнес-планирования** – это планирование хозяйственной деятельности субъекта предпринимательства, оценка существующих возможностей и выработка путей и способов по достижению поставленных целей с использованием имеющихся трудовых, производственных, финансовых ресурсов.

В соответствии с целью, бизнес-планирование занимается решением следующих стратегических и оперативных **задач**:

1. Организационно-управленческий и финансово-экономический анализ деятельности организации.

2. Определение потенциала предприятия, его сильных и слабых сторон, их анализ.

3. Определение стратегии развития организации, инвестиционных целей на прогнозируемый период.

4. Анализ трудовых ресурсов организации и системы мотивации труда, с целью выявления их соответствия перед поставленными целями и задачами.

5. Расчет ожидаемых результатов деятельности на будущий период.

6. Определение источников финансирования будущей деятельности.

В современной практике **бизнес-планирование** выполняет следующие основные функции:

Первая функция – стратегическая. Она связана с возможностью его применения для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а еще при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – оперативная. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, взять под контроль процессы внутри фирмы.

Третья функция – инвестиционная. Позволяет привлекать извне денежные средства – ссуды, кредиты. В современных условиях без кредитных ресурсов буквально невозможно воплотить любой значительный проект. Но получить кредит довольно тяжело. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких



Начало

Содержание



Страница 15 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В данной ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых требования банковских гарантий, реального залога и другие. Но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие тщательно проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция – партнерская, которая позволяет привлечь к реализации планов компании вероятных партнеров (инвесторов), которые пожелают вложить в производство персональный капитал либо имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов либо технологии вполне вероятно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция – организационно-управленческая, позволяет путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана улучшить осведомленность всех сотрудников о предстоящих действиях, скоординировать их усилия, распределить обязанности, создать мотивацию достижения цели.

3. Сравнительный анализ традиционной схемы планирования и бизнес-планирования.

Справедливо отметить, что с развитием рыночной среды традиционное **планирование** частично потеряло своей актуальности, и, скажем так, легло в основу **бизнес-планирования**.

Если сравнить управление организацией через традиционное планирование и через бизнес-планирование, то можно констатировать, что в данном случае будут реализовываться качественно разные подходы к определению стратегии предприятия.

Проведем сравнение традиционного планирования и бизнес-планирования.



Начало

Содержание



Страница 16 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 1.1 – Сравнение традиционного планирования и бизнес-планирования

Традиционное планирование	Бизнес-планирование
<i>Основная цель</i>	
Рост объемов производства продукции, совершенствование внутренней организации производственных процессов, достижение поставленных плановых задач и показателей, установление ответственных за данные процессы, тотальный контроль.	Бизнес-планирование имеет ориентацию на внешнюю среду. Цель бизнес-планирования – обеспечить успешное функционирование и развитие предприятия в постоянно меняющихся условиях внешней среды, адаптировать деятельность и персонал к изменениям.
<i>Акцент</i>	
Основной акцент – наиболее оптимальное использование внутренних ресурсов.	Главное – выигрыш в конкурентной борьбе на рынке.
Используется экстраполяция, т.е. изучение уже имеющихся устойчивых тенденций и их продолжение на будущее с учетом корректировок, определяемых техническим прогрессом и изменениями в организации производства.	Применяется принцип гибкости стратегических планов, учитывается возможность вносить изменения при необходимости. Используется также скользящее планирование, т.е. более подробный расчет плана на первый год, а последующие планы носят прогнозный характер.
<i>Организационные средства</i>	
Применение новой техники и технологии, углубленная проработка организационных структур и механизмов, рассмотрение людей в организации как рабочей силы.	В основе маркетинг , налаживание систем информации о внешнем окружении, о внутренних возможностях и состоянии дел на предприятии, стимулирование нововведений и организационных изменений. При этом человек



Начало

Содержание



Страница 17 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть



	рассматривается как главных источник повышения производительности труда, генерирования идей по разработке, производству сбыту продукции, которые важны для успеха в конкуренции.
<i>Оценка результатов</i>	
Эффективность оценивается по текущим финансовым показателям, уровню рентабельности, а также по выходу продукции на единицу затрачиваемых ресурсов (трудо-, энерго-, материало-.)	Эффективность деятельности предприятия оценивается с точки зрения позиции предприятия в конкуренции, включая такие показатели: долю рынка, стабильность рентабельности, преимущества перед конкурентами, приспособляемость к изменениям рынка.

4. Принципы бизнес-планирования. Предпосылки к бизнес-планированию. Преимущества бизнес-планирования.

Принципы – это лежащие в основе главные понятия, определяющие направления и характер разработки планов в организации, а также систему проверки их реализации.

Когда происходит правильное соблюдение принципов управления организацией и, следовательно, принципов планирования создаются предпосылки для более эффективной работы организации и сокращаются отрицательные результаты управления.

Французский ученый Анри Файоль внес огромный вклад в науку управления. Он определил и сформулировал основные принципы управления. Среди них:

- разделение труда;
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;

Начало

Содержание



Страница 18 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

- единоначалие;
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- справедливость;
- инициатива;
- корпоративный дух и др.

Многие из данных принципов управления лежат в основе принципов планирования.

Файоль выделил четыре основных принципа планирования, назвав их «общими чертами хорошей программы действия». Это принцип единства, принцип непрерывности, принцип гибкости и принцип точности.

Позже, американский ученый Рассел Линкольн Акофф выделил еще один значимый принцип планирования – принцип участия.

Рассмотрим более подробно данные принципы и их суть.

Принцип *единства (системности)* предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер. Понятие система предполагает существование совокупности элементов, взаимосвязь между ними и наличие единого направления развития элементов системы, ориентированного на общие цели бизнеса.

Единое направление плановой деятельности становится возможным в рамках единства работы всех подразделений, единства целей, единства информационной базы и т.д. Важно, чтобы все планы в организации были не набором документов, а взаимосвязанной системой планов.

Принцип непрерывности определяет процесс планирования как непрерывный процесс в рамках установленного цикла, когда разработанные планы приходят на смену друг другу. Также процесс планирования должен осуществляться постоянно в рамках жизненных циклов проектов и производимых продуктов.



Начало

Содержание



Страница 19 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Принцип гибкости заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Кроме того, в соответствии с этим принципом, в планах необходимо предусматривать резервы, которые должны нивелировать результаты работы при ухудшении условий деятельности.

Принцип точности требует обоснованности, детализации и конкретизации планов в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия. Обоснованность плана в числовом значении означает его соответствие имеющимся ресурсам, в том числе и трудозатратам исполнителей.

Принцип участия означает, что в разработку планов должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости – специалисты извне и партнеры. В процессе такой работы вносятся новые идеи, предлагается собственное видение решения проблем, что значительно обогащает и уточняет содержание планов, обеспечивая их необходимость и реальность[2, с.30].

Анализируя отечественную литературу по бизнес-планированию, можно отметить, что в дополнение к рассмотренным классическим принципам планирования, широкую известность получили и, так называемые, общеклассические принципы:

- интерактивности, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- многовариантности, предусматривающей расчет нескольких вариантов развития бизнеса и выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- адекватности отражения реальных проблем и самоанализа в процессе планирования.

Рассмотрим **предпосылки к бизнес-планированию:**

1. Создание нового предприятия, определение профиля будущей организации и основных направлений коммерческой деятельности.



Начало

Содержание



Страница 20 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

2. Перепрофилирование существующего предприятия, выбор новых видов направлений и способов осуществления коммерческих операций.
3. Проведение санации организации (финансового оздоровления).
4. Реорганизация, реструктуризация, приватизация организации.
5. Привлечение дополнительных инвестиций под развитие бизнеса.
6. Смена собственников предприятия.
7. Возникновение значительных изменений в конъюнктуре рынка, во внутренней или же внешней среде функционирования.
8. Внедрение новых технологий производства, нового оборудования и т.д.

Следует отметить, что использование бизнес-планирования в деятельности организации в целом дает объективное представление о возможностях и потенциале развития производства, о возможности внедрения инноваций на рынок, о ценах реализации продукции, о планируемой рентабельности и об основных финансово-экономических результатах предприятия, а также определяет зоны риска и пути их снижения.

Применение на предприятии **бизнес-планирования** создает следующие важные **преимущества**:

1. Помогает руководству организации планировать на перспективу, определять потенциал, выявлять будущие возможности.
2. Обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений.
3. Помогает оптимально решать управленческие, производственные, финансовые задачи.
4. Координирует деятельность всех участников бизнеса.
5. Находит и просчитывает различные варианты использования ресурсов, выявляет наиболее рациональные к использованию.
6. Создает возможность проводить оперативный контроль за процессами.
7. Способствует выявлению и анализу потенциальных рисков, вырабатывает мероприятия по их снижению.



Начало

Содержание



Страница 21 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

8. Готовит предприятие к возможным изменениям.
9. Способствует повышению образовательного уровня менеджеров и др.

5. Нормативная основа бизнес-планирования.

На сегодняшний день нормативной основой бизнес-планирования в Республике Беларусь являются следующие нормативно-правовые акты:

1. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 «Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» [18].

Постановление устанавливает основные правила составления бизнес-планов инвестиционных проектов, выделяет ключевые этапы и последовательность проведения исследований, определяет единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов, представляемых в соответствии с действующим законодательством на рассмотрение органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь.

2. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2006 г. № 186 «Об утверждении рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» [19].

Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет устанавливают основные подходы к составлению прогнозов развития на пять лет государственных коммерческих организаций, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь (ее административно-территориальным единицам), выделяют ключевые этапы и последовательность проведения исследований, определяют единые подходы к составу, содержанию и оформлению указанных прогнозов развития, представляемых в соответствии с действующим законодательством на рассмотрение



Начало

Содержание



Страница 22 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь.

Рекомендации предназначены для обеспечения методологического и методического единства при разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет отраслей народного хозяйства Республики Беларусь с учетом их взаимосвязи и взаимодействия в общей системе прогнозирования социально-экономического развития Республики Беларусь на очередные пять лет.

3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» [16].

Постановление определяет порядок и сроки разработки, утверждения коммерческими организациями прогнозов развития, бизнес-планов развития, бизнес-планов инвестиционных проектов; порядок рассмотрения банками бизнес-планов развития, бизнес-планов инвестиционных проектов, а также проведения органами государственного управления их экспертизы; порядок согласования органами государственного управления прогнозов развития, бизнес-планов развития, бизнес-планов инвестиционных проектов, решения спорных вопросов; порядок проведения Министерством экономики экспертизы бизнес-планов инвестиционных проектов.

4. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 мая 2014 г. № 506 «О бизнес-планах инвестиционных проектов» [15].

Данным Постановлением утверждено «Положение о порядке организации разработки, утверждения и рассмотрения бизнес-планов инвестиционных проектов, а также проведения экспертизы инвестиционных проектов».



Начало

Содержание



Страница 23 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Тема 2. Методология бизнес-планирования

1. Методы планирования.
2. Показатели планирования.
3. Организация процесса бизнес-планирования в организациях.

1. Методы планирования.

Для успешного применения в деятельности организации системы планирования, необходимо грамотно и своевременно применять разнообразные методы планирования.

Методы планирования – это определенные способы и технические приемы, которые помогают реализовать планирование.

Существует большое количество методов планирования. К наиболее популярным **методам планирования** относят:

1. Балансовый метод.
2. Опытно-статистический метод.
3. Нормативный метод.
4. Экономико-математические методы.

Каждый из данных методов включает множество разновидностей, которые способны учитывать особенности процесса **планирования**.

Рассмотрим данные группы методов более подробно.

Балансовый метод.

Примерами использования данного метода планирования является составление баланса производственных мощностей, баланса рабочего времени или баланса трудовых ресурсов.

Суть данного метода состоит в том, что рассчитываются материально-вещественные или денежные пропорции для планового показателя. Чаще всего данный метод представляют в виде таблиц, где левая ее часть – потребность в изучаемом показателе, а правая – наличие или источник ее формирования.



Начало

Содержание



Страница 24 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

В таблице 2.1 представлен пример составления баланса рабочего времени.
Таблица 2.1 – Баланс рабочего времени

Ресурсы рабочего времени, чел.дни		Использование рабочего времени, чел.дни	
Календарный фонд времени	74270	Фактически отработанное время	45670
Праздничные и выходные дни	19310	Время, неиспользованное по уважительным причинам	4690
Табельный фонд времени	54960	Потери рабочего времени	2000
Очередные отпуска	2600		
Максимально возможный фонд рабочего времени	52360	Максимально возможный фонд рабочего времени	52360

Опытно–статистический метод.

Данный метод используется при плановых расчетах на предприятиях, поскольку является довольно простым и логически объяснимым.

Суть его состоит в том, что плановый показатель определяется путем экстраполяции фактически достигнутых результатов.

Метод экстраполяции применяется и в **маркетинге** (распространение выявленных закономерностей развития изучаемого объекта на будущее), и в статистике (распространение имеющихся в прошлом тенденций на будущий период), и в других областях и сферах экономики.

Данный метод имеет разновидности: расчет по средней арифметической, расчет посредством скользящей средней, экспертный расчет, расчет по ежегодному проценту изменений и др.

Несмотря на достоинства данного метода, он имеет и существенный недостаток – плановый показатель будет рассчитан не корректно, если фактическое значение, которое экстраполируют, имело погрешность.



Начало

Содержание



Страница 25 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Нормативный метод (метод технико-экономических расчетов).

В основе данного метода лежит использование различных норм и нормативов расхода труда, материальных, топливно-энергетических ресурсов для определения плановых показателей.

Норма – это показатель расхода ресурса в абсолютном выражении.

Норматив – это показатель расхода ресурса либо в стоимостном выражении, либо в относительном выражении.

Метод имеет одну из задач – обосновать количественное значение плановых показателей или представленных технико-экономических расчетов.

В качестве примера можно привести используемые на практике производственных предприятий нормы расхода сырья и материалов, топлива и энергетических ресурсов, трудовых или финансовых ресурсов на единицу продукции и др.

Экономико-математические методы и модели.

Данная группа методов имеет существенное преимущество – методы позволяют с наименьшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях.

В современных условиях практически любой показатель может быть запланирован посредством экономико-математического метода. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает научный уровень обоснованности плана. Однако применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и часто экспертной оценки полученных данных.

Все эти методы могут применяться отдельно и в комплексе друг с другом.

Наиболее распространены в современных условиях методы теории вероятности (корреляции, регрессии, теории игр), математического программирования, методы имитации, теории графов и др. Также особую популярность приобрели такие методы



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 26 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

планирования, как метод чувствительности, проверка устойчивости, предельного анализа, нормы прибыли на вложенный капитал и др. Эти методы больше присущи планированию в условиях рыночной экономики и большого динамизма в среде функционирования.

2. Показатели планирования.

Методология планирования реализуется с использованием важного элемента – **показателя плана**.

Показатель плана – это числовая характеристика определенного свойства исследуемого экономического объекта.

Очень часто для удобства использования показателей их группируют по различным признакам. На рисунке 2.1 представлена классификация показателей планирования.

Следует отметить, что если все показатели относительно исследуемого объекта объединить, то можно сказать, что получится система показателей. **Система показателей исследуемого объекта** – это совокупность взаимосвязанных характеристик объекта, причем эти характеристики могут быть взаимосвязаны и взаимозависимы по экономическим, технологическим или организационным направлениям.

Для осуществления анализа и процесса планирования системы показателей важно понимать, что все показатели в системе должны быть сопоставимы по методике расчета, из одних показателей должна быть возможность получить другие. От качества полученных показателей и от правильности их расчета будет в дальнейшем зависеть процесс [hyperlinko1](#) планирования хозяйственной деятельности предприятия.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 27 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)



[Начало](#)

[Содержание](#)



Страница 28 из 271

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

1. По роли в управлении:

- директивные;
- индикативные.

2. По экономическому содержанию:

- натуральные;
- стоимостные;
- трудовые.

6. По роли в экономической работе:

- прогнозные;
- плановые;
- фактические.

Показатели планирования

3. По отношению к деятельности:

- количественные;
- качественные.

5. По критерию математических вычислений:

- объемные;
- предельные;
- средние;
- индексные;
- приростные.

4. По отношению к соизмерителю:

- абсолютные;
- относительные.

Рисунок 2.1 – Классификация показателей планирования

3. Организация процесса бизнес-планирования в организациях.

Исходя из практики внедрения процесса **бизнес-планирования** в организациях, с целью получения качественного и успешного результата необходимо использование четырех обязательных элементов процесса бизнес-планирования. Следует отметить, что данные элементы взаимосвязаны друг с другом и в целом образуют инфраструктуру процесса бизнес-планирования.

Таблица 2.2 – Элементы процесса бизнес-планирования

Наименование элемента	Характеристика элемента
1. Информационный элемент	Содержит в себе информационную основу для процесса бизнес-планирования. Сюда входит разного рода экономическая информация (прогнозы инфляции, ставки рефинансирования и т.д.), учетная и статистическая информация, информация финансовых и кредитных учреждений, правовая информация и др.
2. Организационный элемент	Содержит информацию о внутренней среде организации, такой как: организационная структура управления, схема взаимодействия и функциональные обязанности структурных подразделений организации, должностные инструкции специалистов и др.
3. Аналитический элемент	В основе данного элемента содержится система методики и методологии бизнес-планирования.
4. Программно-технологический элемент	Данный элемент включает в себя всю систему вычислительной техники организации, а также программное обеспечение, которое обслуживает систему управления и реализацию системы бизнес-планирования.

Процесс бизнес-планирования должен показывать перспективу развития организации, и отвечать на три ключевых вопроса:



Начало

Содержание



Страница 29 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

1. Каково текущее состояние бизнеса?
2. Каким он должен стать в перспективе?
3. Как наиболее эффективно достичь желаемого состояния?

При этом на первый вопрос поможет получить ответ следующая информация: оценка факторов внешней среды, оценка факторов внутренней среды, оценка достигнутых результатов. Для ответа на второй вопрос необходимо определить стратегию (миссию), цели, задачи, определить конкурентные преимущества. Для ответа на третий вопрос необходимо определить ресурсы, управление, **маркетинг**, и т.д.

Правильно организованный процесс бизнес-планирования позволит достичь общую стратегическую цель планирования, усилить финансово-экономическую сторону деятельности организации, способствовать успешному ее развитию.



Начало

Содержание



Страница 30 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 3. Система планов в организации

1. Организация внутрифирменного планирования.
2. Классификация планов организации. Директивное и индикативное планирование; виды планов, в зависимости от сроков планирования.
3. Виды планов в зависимости от содержания плановых решений.
4. Виды планов по сферам и по форме планирования.

1. Организация внутрифирменного планирования.

В организациях, где предусмотрено системой управления, внедрение и реализация внутрифирменного планирования, можно увидеть существенные преимущества, ведь качественно организованное внутрифирменное планирование дает хорошие результаты в перспективе.

При организации внутрифирменного планирования необходимо определить общую цель планирования, ответственных лиц за разработку планов и сроки, определить составные элементы процесса планирования, установить последовательность действий по планированию.

Любая организация – это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых процессов и элементов, и чем крупнее организация, тем сложнее и многообразней в ней система планирования. Для организации система планирования – это комплексная программа действий по развитию хозяйственной деятельности организации, по функционированию всех направлений и подразделений.

Результат процесса планирования выступает в виде системы планов. При чем система планов состоит из совокупности частных планов организации, где каждый план отвечает за определенное направление деятельности организации или за определенный объект планирования и направлен на решение общих задач планирования, достижения общей стратегии развития.

Основными задачами организации внутрифирменного планирования предприятия являются:

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 31 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)



Рисунок 3.1 – Элементы плана организации

- Достижение максимальной прибыльности деятельности, сопряженной с ростом производительности труда при наиболее оптимальном использовании всех видов ресурсов;
- Создание единой взаимосвязанной системы, состоящей из множества специалистов и подразделений, согласованная работа которых направлена на достижение общей цели;
- Определения общей потребности в необходимых ресурсах для реализации запланированных мероприятий;
- Организация оперативного контроля за выполнением плановых заданий, своевременное регулирование и корректировка данного процесса.

В организациях можно увидеть, что разные планы на первый взгляд могут быть абсолютно не связанными друг с другом, иметь различные цели и задачи, горизонты планирования. Однако если их связать в единую систему, то определится место и



Начало

Содержание



Страница 32 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

роль каждого частного плана для решения общей задачи.

2. Классификация планов организации. Директивное и индикативное планирование; виды планов, в зависимости от сроков планирования.

Исходя из множества планов организаций, их принято группировать по различным признакам. Рассмотрим на рисунке 3.2 классификацию планов организации.

Рассмотрим данные виды планов более подробно.

С точки зрения обязательности плановых заданий различают *директивное* и *индикативное* планирование.

Директивное планирование – это процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией. Директивное планирование может служить эффективным средством решения народнохозяйственных задач, имеющих общенациональное значение. Директивное планирование может успешно использоваться и внутри предприятия, например, в текущем планировании.

Индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер. В составе индикативного плана могут быть обязательные задания, но число их весьма ограничено. Задания индикативного плана называют индикаторами. **Индикаторы** – это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами госуправления и устанавливающие меры государственного воздействия на хозяйственные процессы с целью достижения указанных параметров [13, с.45].



Начало

Содержание



Страница 33 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



Рисунок 3.2 – Классификация планов организации

Начало

Содержание



Страница 34 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

В качестве индикаторов используются показатели, характеризующие динамику, структуру и эффективность экономики, состояние финансов, движение цен, занятость и т.п. Основная задача индикативного планирования заключается в обеспечении взаимоувязки и сбалансированности всех показателей развития экономики, решения крупномасштабных задач страны. На уровне предприятий индикативное планирование используется при составлении перспективных планов.

В зависимости от срока, на который составляется план, принято различать [13, с. 48]:

- долгосрочные (перспективные) планы;
- среднесрочные планы;
- краткосрочные (текущие) планы.

Долгосрочный план обычно охватывает длительные периоды времени – 5-20 лет, а иногда и более. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия.

Долгосрочное планирование основывается преимущественно на экстраполяции сложившихся тенденций и соответствует оценке состояния объекта в будущем.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры долгосрочных планов, основывается на них и служит обеспечению их выполнения. Разрабатываются среднесрочные планы на период от 1 до 5 лет.

Краткосрочные планы разрабатываются обычно сроком до одного года. Включают годовые, квартальные, месячные, недельные (декадные) и суточные планы. Наибольшую популярность сегодня получили планы, разрабатываемые на годовой период – **текущие планы**. Планы сроком действия до 1 года обычно относятся к категории оперативных планов.

3. Виды планов в зависимости от содержания плановых решений.

По содержанию плановых решений выделяют [13, с. 49]:

- стратегические планы;



Начало

Содержание



Страница 35 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

- тактические планы;
- оперативные планы.

Стратегические планы, как правило, ориентированы на длительную перспективу и определяют основные направления развития хозяйствующего субъекта. Выступают основой, фундаментом, на котором строится вся система планирования предприятия.

В основе стратегического плана – стратегия, т.е. совокупность генеральных целей и средств их достижения.

Цель стратегического планирования – создание потенциала для выживания и развития предприятия при динамичной внешней и внутренней среде.

В отличие от долгосрочного планирования, основывающегося преимущественно на экстраполяции сложившихся тенденций и соответствующей оценке состояния объекта в будущем, стратегическое планирование – это планирование от будущего к настоящему, исходя из генеральных целей. Стратегия – не функция времени, а функция поставленной цели.

Объектами стратегических решений могут быть: рыночная стоимость, выпуск новых видов продукции, изменение производственной структуры, повышение финансовой устойчивости и др.

Функциями стратегического плана являются:

- адаптация к внешней среде;
- распределение ресурсов;
- координация и регулирование;
- организационные изменения.

Стратегический план не имеет четкого алгоритма разработки и больше носит концептуальный характер, сопряжен со значительным риском.

Результатом стратегического планирования является совокупность планов развития предприятия на длительную перспективу.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 36 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Тактические планы. Если стратегическое планирование рассматривается как поиск новых возможностей предприятия, то тактическое – процесс создания предпосылок для реализации этих возможностей.

В процессе тактического планирования принимаются решения о том, как должны быть распределены ресурсы предприятия для достижения стратегических целей. Можно сказать, что стратегический план – это цели, стоящие перед предприятием, а тактический план – средство их достижения.

Тактический план – план экономического и социального развития предприятия, представляющий комплексную, развернутую программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности на соответствующий период.

Тактическое планирование начинается с глубокого технико-экономического анализа, позволяющего оценить достигнутый уровень и выявить внутрипроизводственные резервы – возможности лучшего использования всех ресурсов.

На основе тактических планов:

- устанавливаются связи между структурными подразделениями;
- достигаются научно-обоснованные пропорции в производстве;
- разрабатываются бюджеты (сметы) по основным видам деятельности, осуществляется контроль за их выполнением.

Тактическое планирование, как правило, охватывает среднесрочный и краткосрочный период – 3-5 лет. Тактические планы направлены на решение *отдельных самостоятельных* проблем.

Очень часто на практике из тактического планирования выделяют оперативное планирование.

Оперативное (календарное, производственное) планирование – завершающий этап в хозяйственной деятельности предприятия. С помощью оперативного планирования осуществляется конкретизация показателей тактических планов с целью обеспечения повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его подразделений.



Начало

Содержание



Страница 37 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Оперативные планы обычно применяются для планирования отдельных операций (производство, маркетинг) [13, с. 50].

4. Виды планов по сферам и по форме планирования.

По сферам планирования выделяют следующие функциональные планы:

- план маркетинга;
- план снабжения;
- план производства;
- план по персоналу организации;
- план затрат;
- план финансов;
- план материально-технического обеспечения и т.д.

Каждый из данных планов имеет цель совершенствование определенной функциональной области деятельности организации. Данные планы обычно разрабатывают сроком до 2-3 лет, чаще 1 год. Они составляются с учетом особенностей функциональной среды организации и обычно всего его разработкой занимаются менеджеры различных структурных подразделений.

По форме планов выделяют:

- программу;
- план;
- проект;
- бюджет.

Программа – перечень конкретных мероприятий, позволяющих достичь определенной цели и выполнить поставленные задачи.

План – совокупность действий, выстроенных в определенный порядок и имеющие конкретные сроки выполнения, посредством реализации которых выполняется общая цель.



Начало

Содержание



Страница 38 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Бизнес-план – (в переводе с англ. – обоснование предпринимательских намерений) комплексный план развития предполагаемого бизнеса, создания и функционирования предприятия, его завоевания рынка сбыта, создания условий для получения прибыли от хозяйственной деятельности.

Бизнес-план – документ, который может одновременно совмещать в себе элементы стратегического, тактического и оперативного планирования.

Проект – полностью описанный процесс создания и реализации определенной деятельности предприятия начиная с момента зарождения новой идеи и тщательной проработкой всех организационных вопросов по созданию бизнеса и заканчивая созданием графика конкретных действий, которой обеспечит ее реализацию. В отличие от программы, проект всегда имеет определенную конечную стоимость, ответственных лиц, материально-технические и финансовые характеристики, т.е. имеет четкое описание по всем параметрам. Обычно проекты создаются при создании нового предприятия или новых видов продукции на рынок.

Инвестиционные проекты – планы привлечения инвестиций в имущество организации, которые в большинстве своем будут направлены на создание новых направлений деятельности с привлечением новых производственных мощностей. Обычно инвестиционные проекты имеют долговременный характер, часто совпадающий по срокам с жизненным циклом проекта.

Бюджет – это разработанная финансовая смета (план, прогноз) которая содержит прогноз будущих финансовых операций, например, поступления денежных средств и их расходования. Бюджеты обычно разрабатываются на период до 1 года.

На практике организация может использовать и применять различные виды и комбинации планов. Выбор в пользу применения того или иного плана зависит от множества факторов, среди которых специфика и среда функционирования предприятия, численность персонала и объемы производственной деятельности, система управления на предприятии.



Начало

Содержание



Страница 39 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Тема 4. Бизнес-план как элемент внутрифирменного планирования

1. Бизнес-план: сущность и цели.
2. Функции бизнес-плана.
3. Виды бизнес-планов.
4. Последовательность разработки бизнес-плана.

1. Бизнес-план: сущность и цели.

В связи с ростом числа потенциальных инвесторов и конкурентов в сфере производства и услуг возникает потребность в разработке и использовании методов делового планирования и инвестиционного анализа, отвечающих современным требованиям и основным тенденциям международного бизнеса.

Как уже было отмечено в первой теме, термины «**бизнес-план**», «**бизнес-планирование**» стали использоваться в отечественной практике планирования с начала 90-х гг. Данный период характеризовался постепенным переходом от централизованного управления к децентрализованному, когда перед руководством субъектов хозяйствования стал вопрос о выборе и утверждении самостоятельной стратегии развития. Этот период также характеризуется существенным динамизмом во внешней среде функционирования организации, прекращением вливаний бюджетных средств в хозяйственную деятельность организаций и, как следствие, поиском потенциальных инвесторов для спонсирования своего развития.

В условиях жесткой конкуренции и развития рыночной экономики в Республике Беларусь добиться успеха можно только планируя эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Для этого необходимо точно представлять перспективу развития предприятия и учитывать влияние внешней среды, динамики развития экономики страны – использовать открывающиеся возможности, предоставляемые внешней средой, либо наоборот, смягчать ее неблагоприятное воздействие.



Начало

Содержание



Страница 40 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Бизнес-план представляет собой документ развития бизнеса, который комплексно и системно определяет и устанавливает основные направления будущей коммерческой деятельности, анализирует и оценивает все возможные проблемы, определяет способы и пути решения этих проблем.

В условиях рыночной экономики бизнес-план и бизнес-планирование являются обязательным инструментом управленческого, технико-технологического, финансово-экономического, инвестиционного обоснования деятельности, которые также описывают взаимодействия с кредитно-финансовыми учреждениями, инвесторами и партнерами по бизнесу, государственными органами, организациями торговой сети.

Составление **бизнес-плана** – сложный и трудоемкий процесс, требующий определенных материальных и трудовых затрат многих специалистов предприятия, объединенных единым руководством и одной целью. Бизнес-планирование предоставляет руководству организации возможность систематически анализировать свой бизнес, производить непрерывный мониторинг и контроль своей деятельности, осуществлять оперативное выявление и решение возникающих проблем.

Основная цель бизнес-плана – спланировать деятельность организации на определенную перспективу в соответствии с потребностями рынка и с учетом возможности использования всех видов имеющихся и привлекаемых ресурсов.

С другой стороны, **цель подготовки бизнес-плана** – это предоставить коммерческую информацию по развитию бизнеса заинтересованным юридическим и физическим лицам, среди которых: потенциальные инвесторы, деловые партнеры, кредиторы, государственные специалисты и эксперты т.д.

Наряду с этими целями могут определяться цели и другого характера: экологические, социальные, морально-психологические, управленческие и др.

Также выделение основной цели бизнес-плана зависит от вида разрабатываемого проекта: если составляется инвестиционный проект, то основная цель – привлечь

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 41 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

инвесторов для реализации проекта, если бизнес-план финансового оздоровления – то разработать комплекс мероприятий, позволяющих улучшить финансовое состояние организации и вывести ее в зону стабильного развития.

Определение и установление цели разработки бизнес-плана является ответственным моментом в концепции бизнес-планирования.

Для каждого бизнес-плана может быть построено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и его участников. Для возможности определения степени достижения целей бизнес-плана необходимо выбрать соответствующие критерии. На основе этих критериев можно оценить альтернативные решения по достижению целей бизнес-плана. Необходимо, чтобы цели находились в *«Области допустимых решений (ОДР)»*. Обычно ОДР ограничивается временем, рамками бюджета, выделяемыми ресурсами и требуемым качеством получаемых результатов [2, с.78].

В ходе реализации бизнес-плана под воздействием изменений в его окружении или в зависимости от его прогресса и получаемых промежуточных результатов цели могут претерпевать изменения. Поэтому целеполагание – это непрерывный динамический процесс, в котором анализируется сложившаяся ситуация, тенденции и при необходимости осуществляются корректировки целей.

Определение цели требует изучения различных источников, которые могут содержать искомую информацию: требования к бизнес-плану, заказ на бизнес-план, цели предприятия, окружение предприятия. После предварительного обследования начинается активный поиск цели и ее формулирование.

Для определения цели бизнес-плана используются различные индивидуальные и групповые методы (мозговой штурм, запись идей, и т.д.).

Определенные достижимые цели бизнес-плана должны быть четко сформулированы и описаны. Описание этих целей должно стать задокументированным соглашением основных сторон. В цели бизнес-плана должны быть прописаны следующие основные моменты: результат проекта, срок окончания составления бизнес-плана, расходы, порядок изменения цели проекта и т.д.[2, с. 79].



Начало

Содержание



Страница 42 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

2. Функции бизнес-плана.

Исходя из множества целей и задач, решаемых в ходе разработки бизнес-планов, вытекает множество функций реализуемых в процессе бизнес-планирования. Рассмотрим пять основных функций.

Первая функция – стратегическая. Она представлена возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Данная функция наиболее существенна на этапе создания организации, а также когда создаются новые направления деятельности. Суть данной функции – сформировать общую стратегию развития бизнеса, помочь руководителю определить цели своего предприятия и аккумулировать все усилия на ее достижение.

Вторая функция – планирование. Реализация данной функции позволяет спланировать будущую деятельность субъекта хозяйствования, оценивать при этом свои возможности и потенциал, контролировать процессы внутри фирмы. В результате обеспечивается стабильное развитие и финансовая устойчивость предприятия, снижаются риски предпринимательской деятельности.

Третья функция – инвестиционная. Главное направление данной функции – привлечение для реализации бизнес-плана денежных ресурсов. На сегодняшний день, банки и инвестиционные фонды, решая вопрос о выдаче кредитных средств, в качестве обоснования возвратности кредита, требуют предоставления качественного бизнес-плана.

Четвертая функция – партнерская. Она связана с информированием потенциальных партнеров по бизнесу о планируемой деятельности и стратегии развития, тем самым привлекая их к реализации планов организации.

Пятая функция – организационно-управленческая. Она предполагает создание информационной базы для сотрудников организации, участвующих в реализации бизнес-плана, тем самым повышая их информированность о будущих действиях в рамках развития организации. Также происходит координация и мотивации работников в процесс реализации бизнес-плана, повышается их вовлеченность в процесс достижения общей цели.



Начало

Содержание



Страница 43 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал.

3. Виды бизнес-планов.

В настоящее время в практике хозяйственной деятельности можно встретить большое число видов бизнес-планов. Все они будут отличаться друг от друга по различным признакам: по форме, по объектам бизнеса, по содержанию, по цели, по структуре.

Рассмотрим в таблице 4.1 классификацию видов бизнес-планов по различным признакам.

Таблица 4.1 – Классификация видов бизнес-планов.

Признак классификации	Виды бизнес-планов
1. По цели разработки	1.1. Инвестиционные бизнес-планы (проекты); 1.2. Бизнес-планы развития; 1.3. Прогнозы развития; 1.4. Планы финансового оздоровления (санации); 1.5. Бизнес-планы модернизации, приватизации, реорганизации, реструктуризации 1.6. Бизнес-планы обоснования лизинга.
2. По объекту планирования	2.1. Бизнес-план предприятия в целом; 2.2. Бизнес-планы структурных подразделений, направлений деятельности; 2.3. Бизнес-план группы предприятий (холдинга, ассоциации, концерна).
3. По целевому конечному потребителю	3.1. Для руководства и менеджеров самой организации; 3.2. Для потенциальных инвесторов, банков, инвестиционных фондов;



Начало

Содержание



Страница 44 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

		3.3. Государственным органам управления; 3.4. Бизнес-партнерам (потребителям, спонсорам, лизингодателям и др.)
4. По горизонту планирования		4.1. Долгосрочные; 4.2. Среднесрочные; 4.3. Краткосрочные.
5. По содержанию плановых решений		5.1. Стратегические; 5.2. Тактические; 5.3. Оперативные.
6. По объему представленной информации		6.1. В сокращенном варианте; 6.2. В полном варианте.

Анализируя практическую деятельность субъектов хозяйствования, можно говорить о том, что наиболее часто разрабатываемыми бизнес-планами являются: инвестиционные бизнес-планы (проекты) и бизнес-планы развития предприятия. Каждый из них играет свою роль в системе планирования, у каждого из них имеется свое место и свой объект в сфере внутрипроизводственного планирования. Возможно такое, что предприятие будет иметь только один бизнес-план развития и несколько бизнес-планов инвестиционных проектов.

Основная задача бизнес-плана развития – выбор оптимальной стратегии рассматриваемой компании в краткосрочной или долгосрочной перспективе. Бизнес-план может подготавливаться как с целью привлечения внешнего финансирования, необходимого для реализации выбранной стратегии, так и для формирования у руководства предприятия четкого представления о плане действий по достижению стратегических целей компании.

Проведем в таблице 4.2 сравнение бизнес-планов развития предприятия и бизнес-планов инвестиционных проектов:



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 45 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Таблица 4.2 – Сравнение бизнес-планов развития предприятия и бизнес-планов инвестиционных проектов

Признак классификации	Виды бизнес-планов
1. По цели разработки	1.1. Инвестиционные бизнес-планы (проекты); 1.2. Бизнес-планы развития; 1.3. Прогнозы развития; 1.4. Планы финансового оздоровления (санации); 1.5. Бизнес-планы модернизации, приватизации, реорганизации, реструктуризации 1.6. Бизнес-планы обоснования лизинга.
2. По объекту планирования	2.1. Бизнес-план предприятия в целом; 2.2. Бизнес-планы структурных подразделений, направлений деятельности; 2.3. Бизнес-план группы предприятий (холдинга, ассоциации, концерна).
3. По целевому конечному потребителю	3.1. Для руководства и менеджеров самой организации; 3.2. Для потенциальных инвесторов, банков, инвестиционных фондов; 3.3. Государственным органам управления; 3.4. Бизнес-партнерам (потребителям, спонсорам, лизингодателям и др.)
4. По горизонту планирования	4.1. Долгосрочные; 4.2. Среднесрочные; 4.3. Краткосрочные.
5. По содержанию плановых решений	5.1. Стратегические; 5.2. Тактические; 5.3. Оперативные.
6. По объему представленной информации	6.1. В сокращенном варианте; 6.2. В полном варианте.



Начало

Содержание



Страница 46 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

4. Последовательность разработки бизнес-плана.

Процесс разработки бизнес-план содержит в себе определенную последовательность этапов работ, выполняя которые и реализуется сам процесс бизнес-планирования.

Первый этап – анализ и диагностика производственно-хозяйственной деятельности.

Цель этапа – определить возможные проблемы, которые оказывают негативное влияние на функционирование предприятия, т.е. определить «узкие» места на предприятии, которые привели или приведут к неблагоприятным последствиям.

На этом этапе необходимо проанализировать коммерческую, производственную, финансовую и экономическую деятельность предприятия за последние 2-3 года по следующим направлениям:

1. Анализ производства и реализации продукции.
2. Анализ маркетинговой среды.
3. Анализ использования основных средств и материальных ресурсов.
4. Анализ трудовых ресурсов.
5. Анализ себестоимости и прибыльности предприятия.
6. Анализ финансового состояния.

В заключении необходимо подготовить аналитический отчет по динамике финансово-экономической деятельности предприятия и рекомендации (предложения) руководителям по устранению причин, оказавших негативное влияние на результаты.

Второй этап – разработка перспективного технико-экономического обоснования (ТЭО).

Цель этапа – разработать типовой «сценарий» реализации проекта на будущую перспективу.

На втором этапе необходимо собрать информацию, провести исследования и подготовить предварительное технико-экономическое обоснование (решение) для разработки финансового плана:



Начало

Содержание



Страница 47 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



1. Разработать «Техническое задание» на проект.
2. Изучить спрос потребителей и заказчиков на продукцию и услуги на предполагаемом рынке.
3. Выявить основных конкурентов, их конкурентные преимущества и степень их влияния на рынок.
4. Определить перспективные виды продукции и услуг на ближайшие 3-5 лет.
5. Составить предварительный прогноз объемов сбыта с учетом сезонности и жизненного цикла каждого продукта (услуги).
6. Определить потребность в технологическом оборудовании, в материалах, производственных площадях, в квалифицированных кадрах и других ресурсах, необходимых для производства.
7. Исследовать рынок поставщиков оборудования, материалов (цены, условия поставок и платежей).
8. Провести предварительные переговоры (подписать протоколы о намерениях) с потенциальными поставщиками и заказчиками (объемы, цены, условия оплаты поставок и сбыта).
9. Разработать план (графики) реконструкции производственных и вспомогательных помещений, проектно-сметную документацию.
10. Разработать предложение об изменении структуры управления предприятием для условий рыночной экономики, схему управления учетом (информационные потоки планирования, контроля, принятия решения) и систему мотивации оплаты труда.
11. Разработать проект плана инвестиционных и организационных мероприятий (наименование этапа, длительность, сроки, стоимость, условия оплаты и продаж основных средств).
12. Спрогнозировать инфляцию на сбыт, на переменные и условно-постоянные издержки, на оплату труда, на основные фонды.

[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 48 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

13. Изучить условия предоставления инвестиций (потенциальные инвесторы, максимальные суммы, сроки, процентные ставки, условия выплаты процентов и погашения кредитов, необходимые гарантии и страховки).

14. Разработать план мероприятий по снижению имеющейся дебиторской задолженности и среднего времени задержки платежей заказчиками (в днях) за приобретенную продукцию и услуги.

15. Разработать план мероприятий по снижению имеющейся кредиторской задолженности за поставленные ресурсы.

16. Рассчитать показатели (план) сбыта продукции и услуг с учетом спроса, цен, жизненного цикла и сезонности.

17. Рассчитать объем (план) производства продукции и услуг с учетом имеющихся запасов на складе, планируемых объемов продаж, потерь и запасов готовой продукции.

18. Составить прогноз производственных издержек на материалы, на оплату труда, услуг сторонних организаций, на амортизационные отчисления, на обслуживание долга.

19. При необходимости произвести переоценку зданий и сооружений, оборудования, оценить стоимость объектов интеллектуальной собственности (собственных изобретений, «Ноу-хау» и т.д.).

20. Подготовить предварительное «Технико-экономическое обоснование», рассчитать коммерческую и бюджетную эффективность проекта, а также экономические выгоды всех заинтересованных лиц.

Все результаты исследований оформить в виде рекомендаций (проекта плана), которые будут использованы в качестве исходных для разработки итогового бизнес-плана.

Третий этап – разработать **бизнес-план** и спрогнозировать эффективность проекта.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 49 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

Цель этапа – спланировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия по оптимистичному и пессимистичному сценариям реализации проекта.

На третьем этапе – разработать **финансовый план**, отвечающий критериям выбора инвесторов и определить потребность в инвестиционных средствах:

1. Составить «План прибылей и убытков», в котором отразить в денежном выражении объемы продаж, издержек на производство и чистую прибыль в определенные периоды времени (месяц, квартал, год).

2. Составить «План балансов», в нем отразить финансовое состояние – структуру активов и заемных и собственных средств предприятия на определенный момент времени (месяц, квартал, год).

3. Составить «План денежных потоков» по трем видам деятельности предприятия: по текущей, по инвестиционной и по финансовой, в которых определяются:

- приток денежных средств – денежные средства на счетах, доходы от реализации, амортизационные отчисления, доходы от реализации активов, взносы в уставной капитал, заемные финансовые средства;

- отток денежных средств – затраты на производство продукции (услуг), общие издержки предприятия, затраты на **инвестиции**, затраты на обслуживание и погашение займов, выплаты дивидендов, налоговых и других выплат;

- остаток денежных средств на конец периода (месяц, квартал, год).

Наличие отрицательной величины остатка в плане денежных потоков в какой-либо из периодов времени означает, что предприятие имеет дефицит денежных средств, это служит сигналом о том, что в эти периоды необходимо привлечь инвестиции.

Все условия и результаты расчетов находятся в «Финансовом плане».

Четвертый этап – произвести анализ чувствительности проекта к изменению различных факторов.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 50 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Цель этапа – спрогнозировать (определить) результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия на среднесрочную или долгосрочную перспективу, а также влияние различных факторов микро и макроэкономики на устойчивость проекта.

На четвертом этапе провести анализ эффективности и устойчивости проекта по данным прогноза балансов, прибылей и убытков, движения денежных средств:

1. Рассчитать показатели ликвидности (индексы текущей и общей ликвидности, чистый оборотный капитал и др.).

2. Рассчитать показатели деловой активности (оборачиваемости товарно-материальных запасов, оборачиваемость средств по счетам дебиторов, период оплаты за продукцию и др.).

3. Рассчитать показатели рентабельности (активов, собственного капитала, долгосрочных инвестиций, продаж, валовой прибыли, операционной прибыли и др.).

4. Рассчитать показатели финансовой устойчивости.

5. Рассчитать показатели эффективности инвестиций с учетом ставки **дисконтирования** (период окупаемости проекта, индекс прибыльности, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма рентабельности и др.).

6. Определить степень влияния на финансовый результат различных факторов при их изменении (объема продаж, цен реализации, налогов, переменных издержек, условно-постоянных издержек, суммы инвестиционных затрат, стоимости привлеченных финансовых средств, ставки дисконтирования и многих других).

7. Рассчитать точки безубыточности для основных групп продукции и услуг.

Результаты прогноза изложить в «**Финансовом плане**», либо в самостоятельном разделе: «Анализ чувствительности проекта».

Пятый этап – подготовка материалов по бизнес-плану к презентации заинтересованным лицам.

Цель этапа – подготовка комплекта документов для презентации проекта местной администрации, экспертам ведомственных комиссий и независимым



Начало

Содержание



Страница 51 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

экспертам, гарантам и страховым компаниям, потенциальным инвесторам при необходимости налоговой инспекции.

На данном этапе оформляется бизнес-план в соответствии с требованиями инвестора, проводится по необходимости предварительная экспертиза проекта собственными силами и независимыми экспертами с целью определения узких мест и рисков, вносятся корректировки с учетом замечаний экспертов. Затем необходимо ознакомить с проектом потенциальных инвесторов, соблюдая конфиденциальность.



Начало

Содержание



Страница 52 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 5. Структура и порядок разработки бизнес-плана

1. Бизнес-план организации и его структура.
2. Бизнес-план инвестиционного проекта. Стадии разработки и реализации инвестиционного проекта.
3. Основные участники инвестиционного проекта и их функции.
4. Структура бизнес-план инвестиционного проекта.

1. Бизнес-план организации и его структура.

В настоящее время в Республике Беларусь понятие «бизнес-план развития организации» свелось в основном к понятию «составление бизнес-плана». Бизнес-план развития предприятия составляется зачастую только тогда, когда его требуют внешние учреждения в соответствии с регламентирующими документами – головные ведомственные организации (министерства, ведомства), банки, исполнительные комитеты. Такой бизнес-план развития предприятия, как правило, носит формальный характер и служит лишь инструментом, например, для получения государственной поддержки или составляется в случае необходимости представления прогнозных показателей деятельности предприятия на перспективу и не учитывает реальных изменений рынков сбыта, конкуренции, изменений стоимости ресурсов и цен во времени.

Однако любое предприятие имеет гораздо больше шансов на успех в том случае, если его деятельность строится исходя из четко продуманного и постоянно обновляемого бизнес-плана на основании стратегического и текущего планирования деятельности.

Бизнес-план развития предприятия должен содержать совокупность всей информации о его деятельности, необходимую менеджерам высшего звена для принятия конкретных управленческих решений, касающихся развития предприятия. Любой бизнес-план должен отвечать на три основных вопроса: где мы сейчас находимся, куда пойдем, как это будем делать.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 53 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

Методологической основой для разработки бизнес-плана организации и определения его структуры служит Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2006 г. № 186 «Об утверждении рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» (далее – Постановление №186) [19].

Согласно данному Постановлению, **бизнес-план организации** содержит в себе комплексный план развития организации на определенный период и наряду с фактическими отчетными бухгалтерскими, управленческими и финансовыми документами служит основным документом реализации производственной деятельности.

Бизнес-план содержит программу эффективного менеджмента направленного на функционирование предприятия, который должен способствовать повышению конкурентоспособности и более устойчивому развитию.

В бизнес-плане определяются и обосновываются цели предприятия, выявляются способы и пути по их достижению, необходимые ресурсы и конечные финансовые показатели.

Бизнес-план может быть составлен на 1 год (например, с разбивкой первого квартала по месяцам), на период 3-5 лет (на первый год с подетальным рассмотрением хозяйственной деятельности предприятия последующие периоды – годовое отображение расчетной информации).

Бизнес-план помогает решить следующие основные задачи предприятия:

1. Определить конкретные направления деятельности предприятия, рынки, и место предприятия на этих рынках;
2. Сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику;
3. Определить состав и показатели товаров и расходы по их созданию и реализации;



Начало

Содержание



Страница 54 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

4. Выявить соответствие имеющихся трудовых ресурсов и условий мотивации их труда с основными направлениями будущей деятельности;

5. Оценить финансовое положение фирмы и оценить соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

6. Предусмотреть трудности, которые могут возникнуть и помешать практическому выполнению бизнес-плана.

7. Выступает как средство самоорганизации, основа корпоративного планирования.

Содержание и структура **бизнес-плана организации**, который предназначен для внутреннего пользования, строго не регламентированы, и он может содержать произвольное число разделов, различные содержание, наполнение. Предприятия самостоятельно определяет структуру и объемы разделов бизнес-плана, но при этом необходимо учитывать следующие основные факторы: особенности применяемой технологии, рынка, конкурентоспособности и новизны продукта (услуг), степень проработанности тех или иных вопросов и др.

Ряд министерств и ведомств предусматривают для своих подведомственных организаций собственные положения, рекомендации или правила по составлению бизнес-планов. Отраслевые рекомендации предназначены для обеспечения методологического и методического единства при разработке краткосрочных (годовых) прогнозов развития для всех организаций системы.

Отраслевые рекомендации могут в себя включать:

- оценку текущего состояния организаций с выделением закономерностей и тенденций его развития;
- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития;
- определение внешних и внутренних факторов и условий эффективного развития;
- установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития организаций.



Начало

Содержание



Страница 55 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Одним из видов бизнес-плана организации является прогноз развития организации на 5 лет и бизнес-план развития организаций на 1 год.

Согласно Постановлению №186, **прогноз развития** определяет концепцию технической и экономической политики коммерческой организации на перспективу, решает стратегические задачи долгосрочного характера. Особенностью стратегического прогноза является целевой подход к формированию показателей развития коммерческих организаций, относительно свободный выбор технико-экономических решений, обоснование вариантности.

Прогноз развития базируется на анализе текущего состояния коммерческой организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на ее дальнейшее развитие в прогнозном периоде, определении положительных тенденций, а также причин, негативно влияющих на результативность производства товаров, продукции, работ, услуг.

Основная задача при определении внутренних и внешних факторов развития коммерческой организации заключается в реальной оценке производственно-ресурсного потенциала, которым располагает коммерческая организация, для достижения прогнозных показателей.

Основанием для разработки **прогноза развития** является приказ руководителя коммерческой организации, которым определяются:

1. Ответственные за разработку прогноза развития, достоверность используемых в расчетах данных, информирование органа управления о ходе разработки и выполнения прогноза развития, своевременность внесения в него необходимых изменений и дополнений;

2. Механизм взаимодействия между структурными подразделениями коммерческой организации при разработке прогноза развития, анализе хода его выполнения и внесении в него требуемых изменений и дополнений;

3. Необходимость привлечения к разработке прогноза развития иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения;



Начало

Содержание



Страница 56 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

4. Сроки разработки.

Рекомендуется создание рабочей группы из числа руководителей, специалистов коммерческой организации с предоставлением определенных полномочий, способствующих подготовке взаимоувязанных исходных данных.

Общие подходы к подготовке прогноза развития:

- прогноз развития составляется с учетом специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности коммерческой организации;
- каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных,
- подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;
- отдельными приложениями к прогнозу развития оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в прогнозе развития;
- исходные и выходные данные, заложенные в прогнозе развития, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления;
- шаг отображения информации в таблицах прогноза развития, содержащих финансово-экономические расчеты и показатели, принимается равным одному году;
- расчеты прогноза развития выполняются в белорусских рублях (в действующих ценах).

Прогнозы развития разрабатываются с учетом особенностей и специфики видов экономической деятельности в соответствии с отраслевыми рекомендациями по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет.

В прогнозах развития указываются руководители и структурные подразделения коммерческих организаций, ответственные за достижение доведенных и контролируемых органами управления показателей деятельности этих организаций.

В состав прогноза развития (на 5 лет) входят: титульный лист, содержание, описательная часть прогноза развития, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.



Начало

Содержание



Страница 57 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

На титульном листе указывается сокращенное и полное название коммерческой организации, организации-разработчика прогноза развития (при необходимости), утверждающие подписи руководителей коммерческой организации и организации-разработчика, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления (структурного подразделения органа управления), заверенная печатью, дата утверждения и дата согласования прогноза развития, требования конфиденциальности документа.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов прогноза развития, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

Описательная часть прогноза развития состоит из следующих основных разделов:

1. «Резюме»;
2. «Оценка текущего состояния организации»;
3. «Определение факторов и условий эффективного развития организации»;
4. «Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста»;
5. «Определение мер по достижению показателей прогноза развития»;
- «Инвестиционный и инновационный план»;
6. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» [19].

Исходя из требований Постановления №186 **бизнес-план развития** (на 1 год) состоит из следующих основных разделов:

1. «Резюме»;
2. «Характеристика организации и стратегия ее развития»;
3. «Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»;
4. «Производственный план»;
5. «Организационный план»;
6. «Инвестиционный и инновационный план, источники финансирования»;
7. «Энергосбережение»;



Начало

Содержание



Страница 58 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

8. «Мероприятия по модернизации на очередной год»;
9. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
10. «Показатели эффективности деятельности организации».

Любой бизнес-план должен разрабатываться в соответствии с приказом (распоряжением), издаваемым руководителем предприятия или заданием на разработку, если в качестве разработчика выступает привлеченная организация.

В процессе разработки бизнес-плана могут подготавливаться два или более альтернативных варианта с варьированием состава, структуры, функционального назначения отдельных элементов. В этом случае следует проводить сравнительную характеристику вариантов бизнес-планов. Содержание бизнес-плана должно отражать результаты единственного варианта, выбранного заказчиком для реализации [19].

2. Бизнес-план инвестиционного проекта. Стадии разработки и реализации инвестиционного проекта.

В настоящее время наибольшую значимость и актуальность приобрели инвестиционные проекты, качественная разработка которых способствует повышению конкурентоспособности и более успешному развитию организации, с повышением рыночной стоимости.

Проект – увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс научно-исследовательских, проектно-конструкторских, социально-экономических и других мероприятий, направленных на изменение исходного состояния объекта.

Инвестиционные проекты характеризуются в первую очередь тем, что имеют основную цель – привлечение инвестиционных ресурсов в развитие бизнеса с дальнейшей перспективой получения прибыли.

Исходя из того, что объекты бизнес-плана инвестиционного проекта разнообразны, различны стоимость привлекаемых ресурсов и сроки исполнения, то и инвестиционные проекты имеют большое число видов. Это может быть создание



Начало

Содержание



Страница 59 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

нового предприятия, выпуск новых видов изделий или выход на новые рынки сбыта, привлечение инвестиций в проведение технического перевооружения или реконструкции организации.

Обычно во внутрифирменном планировании реализуются именно бизнес-планы инвестиционных проектов, содержащие систему нововведений в различных сферах деятельности, которые способствуют успешному развитию. За счет реализации инновационных проектов достигаются стратегические цели и задачи, проекты обычно направлены на долгосрочную перспективу и имеют большую долю риска.

Методологической основой для разработки бизнес-плана инвестиционного проекта и определения его структуры служит Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 «Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» (далее – Постановление № 158) [18].

Согласно Постановлению №158, бизнес-план разрабатывается в случаях обоснования:

- возможности привлечения организацией инвестиций в основной капитал, долгосрочных кредитов, займов;
- целесообразности оказания организации, реализующей проект, мер государственной поддержки.

В иных случаях разработка бизнес-плана осуществляется по решению руководителя организации, реализующей инвестиционный проект, либо органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация.

Основанием для разработки бизнес-плана является приказ руководителя организации, которым определяются:

1. Ответственные за разработку бизнес-плана, достоверность используемых в расчетах данных, информирование органа управления о ходе разработки бизнес-плана, своевременность внесения в бизнес-план необходимых изменений и дополнений в течение срока его реализации;



Начало

Содержание



Страница 60 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

2. Механизм взаимодействия между структурными подразделениями организации при разработке бизнес-плана, анализе хода его реализации и внесении в него необходимых изменений и дополнений;

3. Необходимость привлечения к разработке иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения;

4. Смета затрат на проведение работ и источники их финансирования (при необходимости);

5. Сроки разработки.

Бизнес-план инновационного проекта опирается на общие методологические принципы. При этом при подготовке бизнес-плана необходимо учитывать специфику этих проектов, их высокий экономический, интеллектуальный и социальный потенциал.

Основным критерием актуальности разработки бизнес-плана является уровень проработки научной идеи, и ее близость к возможной коммерческой реализации.

Источником финансирования разработки бизнес-плана могут быть:

- собственные средства предприятий;
- внебюджетные фонды министерств и других органов государственного управления;
- средства потенциальных инвесторов.

Стадии разработки и реализации инвестиционного проекта.

Разработка и реализация инвестиционного проекта, от первоначальной идеи до его завершения, могут быть представлены в виде цикла, состоящего из четырех стадий: предынвестиционной, инвестиционной, эксплуатационной и ликвидационной [18].

Предынвестиционная стадия включает следующие виды деятельности:

– исследование рынков сбыта товаров, продукции, работ, услуг и их сегментов, сырьевых зон, балансов производства и потребления, определение возможных поставщиков оборудования и технологий, а также сырья, материалов и комплектующих изделий;



Начало

Содержание



Страница 61 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- подготовку исходных данных, необходимых для выполнения финансово-экономических расчетов проекта;
- определение схемы и источников финансирования проекта;
- поиск инвесторов.

Ключевым моментом разработки любого **проекта** является исследование рынков сбыта, результаты которого позволяют принять решение о целесообразности производства конкретного вида продукции или увеличения объемов его выпуска.

Параллельно проводятся исследования по выбору технологий и оборудования, способных обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. На этом этапе анализируются предложения от поставщиков оборудования, обобщается информация о технических характеристиках, стоимости и условиях поставки производственного оборудования и технологий.

С учетом результатов маркетинговых исследований и предварительной выработки стратегии по применению технологий и оборудования осуществляются расчет объемов производства и продаж будущей продукции, затрат на ее выпуск и реализацию, определение объема инвестиций и выработка стратегии маркетинга. Прогнозируются альтернативные варианты реализации проекта, производится оценка их эффективности и степени риска с применением методов имитационного моделирования.

На предынвестиционной стадии принимается окончательное решение (заказчиком, инвестором и иными заинтересованными) о целесообразности реализации проекта и разработке бизнес-плана.

Инвестиционная стадия включает в себя инженерно-строительное и технологическое проектирование, строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования и ввод проектируемого объекта в эксплуатацию.

Эксплуатационная стадия предусматривает функционирование объекта, выполнение работ по его реконструкции, модернизации, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению.



Начало

Содержание



Страница 62 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

На ликвидационной стадии осуществляется ликвидация или консервация объекта[18].

3. Основные участники инвестиционного проекта и их функции

Можно отметить, что за созданием и реализацией любого бизнес-плана, любого инвестиционного проекта стоит множество участников, которые участвуют во всех стадиях – начиная с момента возникновения идеи о проекте до его полного исполнения. При этом состав участников, их обязанность и ответственность, распределение функциональных задач зависят от цели и вида бизнес-плана, его сложности и стадий жизненного цикла.

Рассмотрим основных участников проекта и их основные функции.

1. Инициатор бизнес-плана (проекта) – физическое или юридическое лицо, которое является автором замысла проекта. Инициатор может предварительно обосновать проект, описать основные предложения, содержащие его суть и идею. Инициатором может быть любой и дальнейших участников проекта, но всегда утверждать и осуществлять проект будет заказчик бизнес-плана (проекта).

2. Заказчик бизнес-плана (проекта) – основное лицо, в большей степени заинтересованное в реализации проекта и получения наибольших экономических выгод. Заказчик, исходя из цели проекта, предъявляет основные требования к нему, определяет масштабы проекта, способствует организации его финансирования, заключает разнообразные договоры с будущими исполнителями проекта, а также несет персональную ответственность за результаты бизнес-проекта, координирует и контролирует процесс взаимодействия между всеми участниками проекта.

3. Инвестор – физическое или юридическое лицо, спонсирующее на условиях возвратности проект финансовыми ресурсами. Главная цель инвестора – получить максимальный доход от вложения инвестиций в проект. В качестве инвесторов могут выступать банки, кредитно-финансовые институты, государственные или коммерческие инвестиционные фонды, отдельные субъекты хозяйствования.



Начало

Содержание



Страница 63 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Инвестором также может быть физическое лицо, обладающее необходимыми ресурсами и желающее выгодно вложить их. Согласно обязанностям, полномочиям и ответственности прописанным в договоре с инвестором, может быть определено, что инвесторы могут контролировать и влиять на выполнение отдельных этапов проекта. Иногда в договоре может быть определено, что инвесторы являются собственниками имущества, которое приобретается за счет инвестиционных ресурсов, пока им не будет возвращена стоимость инвестиций по договору.

4. Руководитель проекта – обычно юридическое лицо, которому переданы полномочия по общему руководству проектом и всеми работами по реализации проекта: планированию, организации, анализу, контролю и регулированию работ всех участников проекта до момента достижения первоначально установленных целей, задач и результатов при соблюдении сроков, ресурсов и качества.

5. Команда проекта – совокупность отдельных структурных единиц и специалистов, во главе которой находится руководитель проекта. Команда проекта создается на период реализации и осуществления проекта. Основная цель создания данной команды – обеспечивать качественное функционирование и управление проектом до эффективного достижения запланированных результатов. Состав и полномочия команды проекта зависят от масштабов, вида, сложности и других функциональных характеристик проекта, но однозначно необходимо, чтобы профессионального мастерства и квалификации специалистов было достаточно, чтобы качественно выполнять возложенные на них задачи.

Участниками команды являются:

- руководитель проекта;
- инженер проекта,
- административный руководитель;
- бухгалтер проекта;
- руководитель службы снабжения;
- координатор работ по эксплуатации и др.



Начало

Содержание



Страница 64 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

6. Проектировщик – юридическое лицо, выполняющее по договору для заказчика проекта какие-либо проектно-изыскательские работы.

7. Генеральный подрядчик – юридическое лицо, которое по инициативе заказчика выполняет строительно-монтажные работы по проекту.

8. Потребители конченной продукции – юридические и физические лица, которые исходя из своих предпочтений и желаний являются покупателями и пользователями конечной продукции заказчика проекта. Именно данная категория участников проекта определяют основные требования к производимой продукции или услугам, формируют спрос на нее, тем самым косвенно участвуя в реализации проекта.

В отдельных случаях можно выделить в качестве участников проекта поставщиков и снабженцев, лицензоров, органы государственной власти, конкурентов, различных консалтинговых, аудиторских, инжиниринговых организаций и другие юридических организаций, вовлеченных в процесс осуществления проекта.

4. Структура бизнес-плана инвестиционного проекта.

Структура и основные требования ко всем разделам бизнес-плана инвестиционного проекта определены в Постановлении №158.

Согласно данному Постановлению, **в состав бизнес-плана инвестиционного проекта входят:**

- титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана и приложения к нему, установленные настоящими Правилами, которые брошюруются в отдельную книгу;
- справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные по бизнес-плану, которые брошюруются в отдельную книгу.

На титульном листе указываются названия проекта, организации-инициатора проекта (инвестора), организации-разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи руководителей организации-инициатора проекта (инвестора) и



Начало

Содержание



Страница 65 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

организации-разработчика бизнес-плана, заверенные печатью, дата утверждения бизнес-плана, требования конфиденциальности документа.

В случае, если для реализации **б**проекта предусматривается оказание мер государственной поддержки, то на титульном листе необходимо наличие согласующей подписи руководителя (его заместителя) органа управления, в подчинении которого находится (в состав которого входит) организация-инициатор проекта либо в управлении которого находятся ее акции (доли в уставных фондах), и даты согласования бизнес-плана.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

Описательная часть бизнес-плана должна состоять из следующих основных разделов [18]:

1. «Резюме»;
2. «Характеристика организации и стратегия ее развития»;
3. «Описание продукции»;
4. «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»;
5. «Производственный план»;
6. «Организационный план»;
7. «Инвестиционный план, источники финансирования»;
8. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
9. «Показатели эффективности проекта»;
10. «Юридический план».

Ориентировочный объем описательной части бизнес-плана должен составлять не менее 20 страниц при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями и не менее 40 страниц – при проведении расчетов в полном объеме.

При проведении расчетов бизнес-плана инвестиционного проекта в полном объеме оформляется паспорт инвестиционного проекта, при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями – инвестиционное предложение. Основная информация об организации отражается в паспорте организации.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 66 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

В случае разработки бизнес-плана с участием привлеченных организаций, индивидуальных предпринимателей информация о разработчиках бизнес-плана отражается в сведениях о разработчике бизнес-плана.

Общие требования к подготовке бизнес-плана:

- бизнес-план составляется с учетом отраслевых особенностей и специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации и (или) проекта;

- в случае реализации проекта в действующей организации финансово-экономические расчеты осуществляются в двух вариантах: с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта;

- при создании в действующей организации производственного объекта, не связанного с функционированием существующего производства и не образующего товарно-материальных потоков с ним при эксплуатации, который может быть выделен в самостоятельное структурное подразделение, в том числе с правом образования юридического лица, разработка бизнес-плана осуществляется в следующих вариантах: отдельно по проекту и по организации с учетом реализации проекта;

- каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;

- в полном объеме расчетные таблицы составляются в полном объеме.

Отдельные расчетные таблицы при необходимости могут быть дополнены строками (графами), а наименования показателей уточнены с учетом специфики деятельности организации и (или) проекта.

В справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные по бизнес-плану, включаются в том числе:

- годовая бухгалтерская отчетность организации-инициатора проекта (инвестора) за 2 года, предшествующих планируемому (для инвесторов (инициаторов проекта), созданных менее чем за 2 года, предшествующих



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 67 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

планируемому, – за период деятельности), а также бухгалтерская отчетность за текущий период (на первую дату месяца, предшествующего месяцу представления документов в органы управления);

- копии документов, подтверждающих достоверность инвестиционных затрат по приобретаемому оборудованию, в том числе договоров;
- материалы, подтверждающие расчетную или сметную стоимость строительства, включая при наличии заключения государственной экспертизы обоснований инвестирования в строительство, архитектурных, строительных проектов, выделяемых в них этапов работ, очередей строительства, пусковых комплексов и смет (сметной документации);
- копии кредитного договора или его проекта, иных документов, подтверждающих намерения предоставления кредитов банком для реализации проекта;
- копии учредительных документов инвестора (инициатора проекта).

Исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в государственных органах управления. В то же время отдельные разделы бизнес-плана могут дополняться расчетами, обоснованиями по требованию участников рассмотрения проекта (проведения его экспертизы, согласования или оценки).

Также Постановление № 158 рекомендует соблюдать и использовать следующие **принципы и подходы** при разработке бизнес-планов:

- при выполнении финансово-экономических расчетов бизнес-плана использовать методы имитационного моделирования и **дисконтирования**, позволяющие оценивать влияние изменения исходных параметров проекта на его эффективность и реализуемость;
- приводить аргументированные обоснования по всем исходным данным, используемым в финансово-экономических расчетах бизнес-плана (в том числе по объемам производства и реализации продукции, прогнозируемым ценам на



Начало

Содержание



Страница 68 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

продукцию и материальным ресурсам, инвестиционным затратам и источникам финансирования, амортизационной политике);

- при составлении таблиц, прилагаемых к бизнес-плану, за базовый год принимать последний отчетный год;

- при решении вопроса о новом строительстве учитывать проведенные в рамках обоснования инвестиций альтернативные расчеты и обоснования возможного размещения производства;

- для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства, выполнять расчеты налогов, сборов и платежей в бюджет и внебюджетные фонды без предоставления льгот и при предоставлении льгот, а также выпадающих доходов государства и сроков окупаемости государственной поддержки;

- составлять бизнес-план на весь срок реализации проекта (горизонт расчета). Как правило, горизонт расчета должен охватывать средневзвешенный нормативный срок службы основного технологического оборудования, планируемого к приобретению в рамках реализации проекта, а также период с момента первоначального вложения инвестиций по проекту до ввода проектируемого объекта в эксплуатацию. В случае, если срок возврата заемных средств равен либо превышает период от первоначального вложения инвестиций по проекту до окончания средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования, планируемого к приобретению в рамках реализации проекта, горизонт расчета устанавливается на срок возврата заемных средств плюс 1 год. Допускается установление другого обоснованного горизонта расчета;

- шаг отображения информации в таблицах, представляемых в органы управления, принимать равным 1 году;

- расчеты бизнес-плана по проекту, для реализации которого требуются средства в свободноконвертируемой валюте, приводятся в свободноконвертируемой валюте, в остальных случаях – в свободноконвертируемой валюте (как правило, в долларах США) или белорусских рублях (в текущих ценах без учета инфляции)[18].



Начало

Содержание



Страница 69 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Тема 6. Анализ и диагностика эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации

1. Содержание и назначение диагностики эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации.
2. Анализ производства и реализации продукции.
3. Анализ маркетинговой среды.
4. Анализ использования основных средств и материальных ресурсов.
5. Анализ трудовых ресурсов.
6. Анализ себестоимости и прибыльности предприятия.
7. Анализ финансового состояния.

1. Содержание и назначение диагностики эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации.

Прежде чем начать составление любого **бизнес-плана**, любого инвестиционного проекта, нужно понять от чего стоит отталкиваться в его разработке, что брать за основу. Разработчику важно определить и оценить внутренние и внешние факторы, воздействующие на среду функционирования предприятия, степень и результат их воздействия. Также необходимо выявить потенциал организации, чтобы **бизнес-планирование** было более эффективным.

Для топ-менеджеров, потенциальных инвесторов и партнеров по бизнесу необходима информация сможет ли предприятие противостоять изменениям в условиях динамизма внешней среды и насколько сильный запас прочности предприятия. Также ценной информацией будет являться идентификация слабых сторон и мест, откуда возможно поступление угроз в хозяйственную деятельность.

Начальным этапом, и, по сути, залогом успеха компании является комплексная диагностика деятельности, которая призвана выявить и понять проблемы предприятия, его сильные и слабые стороны, место предприятия на рынке и среди имеющихся конкурентов. Диагностика позволяет дать количественную и



Начало

Содержание



Страница 70 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

качественную оценку состояния бизнес-среды предприятия как единой системы по отношению к внешнему бизнес-окружению и, в то же время, сложной системы, включающей организационную, производственную, финансовую, управленческую, инвестиционную и другие структуры.

Комплексная диагностика включает следующие **виды анализа и оценок**:

- Анализ производства и реализации продукции.
- Анализ маркетинговой среды.
- Анализ использования основных средств и материальных ресурсов.
- Анализ трудовых ресурсов.
- Анализ себестоимости и прибыльности предприятия.
- Анализ финансового состояния.

В процессе проведения анализа решаются следующие задачи:

– определение базовых показателей для разработки производственных планов и программ на предстоящий период;

– повышение научно-экономической обоснованности бизнес-планов и нормативов;

– объективное и всестороннее изучение выполнения установленных планов и соблюдения нормативов по количеству, структуре и качеству продукции, работ и услуг;

– определение экономической эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

– прогнозирование результатов хозяйствования;

– подготовка аналитических материалов для выбора оптимальных управленческих решений, связанных с корректировкой текущей деятельности и разработкой стратегических планов.

В конкретных условиях могут ставиться и другие локальные задачи, которые будут определять содержание процедур анализа финансово-хозяйственной деятельности.



Начало

Содержание



Страница 71 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

2. Анализ производства и реализации продукции.

Анализ деятельности предприятий начинается с изучения объемов производства и темпов его роста. Основной задачей предприятия является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией.

Основными задачами анализа объема производства и реализации продукции являются [23, с. 88]:

- оценка динамики основных показателей объема, структуры и качества продукции;
- определение влияния факторов на изменение величины этих показателей;
- выявление резервов увеличения выпуска и реализации продукции;
- разработка мероприятий по освоению внутрихозяйственных резервов.

Анализ производства и реализация продукции в себя включает:

1. Анализ выполнения плана по объему и ассортименту продукции.
2. Анализ выполнения плана по структуре и качеству производственной продукции.
3. Анализ ритмичности производства.
4. Анализ отгрузки и реализации продукции.

Основными показателями объема производства является *валовая и товарная продукция*. Валовая – это собственность всей произведенной продукции и выполненных работ, включая незавершенное производство. Товарная продукция – отличается от валовой тем, что в нее не включают незавершенное производство и внутрихозяйственный оборот. В качестве источника информации используются бухгалтерские документы и др. Анализ объемов производства начинается с анализа выполнения плана. Для анализа выполнения плана используют относительные и абсолютные величины.

Структура продукции – это соотношение удельных весов отдельных изделий в общем объеме ее выпуска. Выполнить план по структуре значит сохранить в фактическом выпуске продукции запланированное соотношение отдельных ее видов [23, с. 94].



Начало

Содержание



Страница 72 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Качество продукции – это понятие, которое характеризует параметрические, эксплуатационные, потребительские, технологические, дизайнерские свойства изделий, уровень стандартизации и унификации, долговечность и надежность и т.д. Задача анализа – изучить динамику показателей, выполнение плана по их уровню, причины их изменения и дать оценку выполнения плана по уровню качества продукции.

Ритмичность – равномерность выпуска продукции в соответствии с графиком в объеме и ассортименте, предусмотренным планом. Ритмичная работа является основным условием своевременного выпуска продукции и ее реализации. Неритмичность ухудшает все экономические показатели, снижается качество продукции, увеличивается объем незавершенного производства, увеличивается сверхплановые остатки товара, замедляется оборачиваемость капитала, не выполняются поставки по договорам. Штраф за задержку отгрузки продукции. Несвоевременно поступает выручка, перерасходуется фонд заработной платы, вначале месяца рабочим платятся простои, а в конце месяца за сверхурочные. Все это приводит к увеличению себестоимости продукции, уменьшению суммы прибыли и, как правило, ухудшение финансового состояния предприятия[23, с. 106].

В процессе анализа необходимо изучить изменения их не только в объеме производства продукции, но и в объеме ее реализации, так как от объема продаж зависят финансовые результаты предприятий, финансовое состояние, положение, платежеспособность. Как правило, анализ реализации продукции проводится за каждый месяц, квартал, полугодие, год. В процессе анализа фактические данные сравниваются с плановыми, с данными предшествующих периодов, рассчитываются абсолютные отклонения от плана, темпы роста и прироста за анализируемый период времени, рассчитывается абсолютное значение 1% прироста.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 73 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

3. Анализ маркетинговой среды.

Анализ маркетинговой среды один из основных видов анализа, он в большей степени необходим для идентификации ситуации и положения, в котором находится объект исследования, т.е. определения места, занимаемого предприятием в общей экономической системе, главных факторов, которые воздействуют на его функционирование.

Результаты и значения показателей, которые получились в ходе анализа, определяют дальнейшую диагностику предприятия – цели и задачи, направления, порядок и масштабность исследований.

Результаты ситуационного анализа являются исходными данными для разработки будущей стратегии развития фирмы, а также формирования целей и задач планирования.

Ситуационный анализ включает: SWOT-анализ, анализ стратегических позиций, сегментов рынка, конкуренции и позиционный анализ.

Таблица 6.1 – Схема маркетинго-ситуационного анализа

Направления анализа	Содержание	Источник информации
SWOT-анализ	Выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, исходя из состояния внешней среды.	Информация о внешней среде, сведения о производственной структуре компании и пр.
Анализ стратегической позиции	Выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом.	Информация о внешней среде, производственные показатели деятельности фирмы, организационная структура.
Анализ сегментов рынка	Определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания; анализ покупательского спроса.	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования).



Начало

Содержание



Страница 74 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Анализ конкуренции	Определение и анализ видов и основных факторов конкуренции, конкретных конкурентов.	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования).
Позиционный анализ	Определение и анализ места, занимаемого фирмой, ее продукцией, отдельными торговыми марками и товарами по отношению к другим фирмам, торговым маркам и продуктам.	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования), анализ собственной продукции.

Наиболее важными элементами ситуационного анализа являются SWOT -анализ и анализ стратегических позиций фирмы

SWOT- анализ.

Данная аббревиатура происходит от английских слов strength, weakness, opportunities, threat, т.е. сила, слабость, возможность и угроза.

Под силой предприятия понимают совокупность навыков сотрудников, их опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т.д. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе.

Слабость – отсутствие определенных факторов в работе предприятия или присутствие факторов, которые ставят предприятие в неблагоприятное положение. Все это – пассивы предприятия.

Возможности предприятия заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных и нейтрализации слабых сторон организации.

Угроза проявляется как:

- создание конкурентами производства и реализации лучших товаров – более качественных, дешевых, современных;
- наличие у конкурентов более дешевых и современных технологий производства, продаж;



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 75 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

- повышение процентных ставок по кредитным ресурсам;
- изменение налоговой политики в государстве для определенных субъектов хозяйствования, государственное вмешательство в условия торговли;
- изменение курсов валют.

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить, с одной стороны, связь между потенциалом и проблемами организации, с другой стороны, между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспективы развития предприятия.

Слабыми сторонами предприятия могут быть:

- постоянные корректировки и отсутствие четкого видения перспектив развития предприятия в долгосрочном периоде;
- значительный дефицит бюджета предприятия;
- недостаточная популярность на рынке сбыта;
- низкая квалификация, отсутствие опыта у высшего менеджмента предприятия;
- низкое качество товаров;
- неудовлетворительно проводимые маркетинговые исследования.

В целом SWOT-анализ позволяет понять текущее положение компании на рассматриваемом рынке, ее сильные и слабые стороны, а также негативные и позитивные внешние факторы, которые могут повлиять на деятельность компании. При этом проводится анализ рынка, на котором работает компания, динамики спроса со стороны основных потребителей, объема продаж и цен у конкурирующих компаний, что позволяет определить наиболее эффективные пути достижения стратегических целей компании.

В таблице 6.2 приведен пример SWOT-анализа для оценки текущей ситуации компании.



Начало

Содержание



Страница 76 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Таблица 6.2 – Пример SWOT-анализа для оценки текущей ситуации

Сильные стороны компании	Возможности компании
Известный мировой бренд Децентрализованная система управления Прямая доставка товара до потребителя Грамотное складирование Оперативность выполнения заказов Оперативность ввода новинок Наличие региональных складов в филиалах Высокий уровень менеджмента	Улучшение сервиса Развитие корпоративных клиентов и рост их лояльности Повышение наценки за счет ввода новых товарных групп Постоянное развитие Внедрение новых проектов Повышение профессионализма персонала Создание командного духа Работа с местными рынками поставщиков
Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды
Работа с узким кругом поставщиков, зависимость от основного поставщика Маленький ассортимент высоко рентабельной продукции Качество обслуживания клиентов	Нестабильность валюты Прямая конкуренция и агрессивная ценовая политика конкурентов Открытие поставщиками локальных складов и расширение дистрибуции, что ведет к падению наценки и потере клиентов Создание поставщиками торговых организаций

4. Анализ использования основных средств и материальных ресурсов.

Основные средства (основные фонды) являются одним из важнейших факторов эффективности любого производства.

Задачами анализа являются определение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений основными фондами, уровня их использования, изучения степени использования производственной мощности предприятия и оборудования и выявления резервов повышения эффективности использования основных средств [23, с.167].



Начало

Содержание



Страница 77 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Анализ основных фондов проводится по нескольким направлениям:

1. Анализ эффективности использования основных средств, который включает:

- анализ движения основных средств;
- анализ показателей эффективности использования основных средств;
- анализ использования времени работы оборудования;
- интегральную оценку использования оборудования.

2. Анализ эффективности затрат по содержанию и эксплуатации оборудования:

- анализ затрат на капитальный ремонт;
- анализ затрат по текущему ремонту;
- анализ взаимосвязи объема производства, прибыли и затрат по эксплуатации оборудования.

3. Анализ структурной динамики основных средств:

- оценка размера и структуры вложений капитала в основные средства;
- определение характера и размера влияния изменения стоимости основных средств на финансовое положение предприятия и структуру баланса.

4. Анализ эффективности инвестиций в основные средства:

- оценка эффективности капитальных вложений;
- оценка эффективности привлечения займов для инвестирования.

Материальные затраты составляют значительную долю всех затрат на производство продукции, работ, услуг. Рациональное использование материалов – один из важнейших факторов роста производства и снижения себестоимости продукции, а, следовательно, роста прибыли и уровня рентабельности.

Задачи анализа использования материальных ресурсов состоят в оценке уровня эффективности использования их при выполнении плана выпуска продукции, выявления внутрипроизводственных резервов экономии данных ресурсов и разработке конкретных мероприятий по их использованию.

Основными этапами анализа материальных ресурсов являются:

1. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами;



Начало

Содержание



Страница 78 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

2. Анализ обоснованности норм расхода материально-технических ресурсов;
3. Обоснование оптимальной потребности в материальных ресурсах;
4. Оценка эффективности использования материальных ресурсов;
5. Оценка влияния эффективности использования материальных ресурсов на величину материальных затрат.

5. Анализ трудовых ресурсов.

Анализ трудовых ресурсов один из основных разделов анализа работы предприятия. Достаточная обеспеченность предприятий трудовыми ресурсами, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов производства [23, с.119].

Основными задачами анализа трудовых ресурсов являются:

- объективная оценка использования рабочей силы, рабочего времени, производительности труда;
- определение факторов и количественное влияние их на изменение трудовых показателей;
- выявление резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

Анализ трудовых ресурсов в себя включает:

1. Анализ обеспечения предприятия трудовыми ресурсами.
2. Анализ использования рабочего времени.
3. Анализ производительности труда.
4. Анализ оплаты труда.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется в сравнении фактического количества работников по категориям, профессиям с плановой потребностью.

Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий, кроме того, необходимо анализировать и



Начало

Содержание



Страница 79 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

качественный состав трудовых резервов. Обязательно необходимо проанализировать обеспеченность предприятия административно-управленческим персоналом. В данном случае проверяется соответствие фактическое, уровень образования работника занимаемой должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. А так как квалификация зависит от возраста, образования, опыта работы, то необходимо изучать изменение в составе рабочих по стажу, возрасту и т.д. Надо изучать причины увольнения. В результате анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности трудовых ресурсов в результате проведения этих мероприятий [23, с.120].

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работников за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию, и по категории работников. Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним работником в среднем за год и от средней продолжительности рабочего дня. Если фактически одним работником отработано меньше дней и часов, чем предусмотрено планом, то можно определить сверхплановые потери рабочего времени (целодневные и внутрисменные). При образовании сверхплановых потерь рабочего времени, необходимо изучить причины их образования.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а так же среднегодовая выработка продукции на одного работающего в системном выражении.

Частные показатели: затраты времени на производство единицы продукции отдельного вида или трудоемкость продукции, или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за 1чел.-день или 1 чел.-час.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 80 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Заккрыть](#)

Вспомогательные: затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполнения работ за единицу времени.

Наиболее обобщающий показатель – среднегодовая выработка продукции одним работающим:

$$ГВ = УД \times Д \times П \times СВ = \frac{\text{Объем реализации}}{\text{Кол-во работников}} \quad (6.1)$$

где УД – доля рабочих в общей численности работников;

Д – количество отработанных дней одним работником за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

СВ – среднечасовая выработка продукции одним рабочим.

В процессе анализа производительности труда необходимо установить:

- 1) степень выполнения задания по росту производительности труда;
- 2) факторы, влияющие на изменение показателей производительности труда;
- 3) резервы роста производительности труда и мероприятия по их использованию.

Анализ фонда заработной платы изучает абсолютное и относительное отклонение величины фонда от плановой величины по плану.

Абсолютное отклонение – определяется сравнением фактически используемых средств на оплату труда с плановым фондом заработной платы в целом по предприятию, по подразделениям.

Относительное отклонение рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой заработной платы и плановым фондом, скорректированная, на коэффициент выполнения плана по производству продукции.

Важное значение при анализе использования фонда заработной платы имеет изучение данных о средней заработной плате работников предприятия, её изменении, а также о факторах, определяющих её уровень. Следует установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Если принцип опережения темпов роста



Начало

Содержание



Страница 81 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

производительности труда над темпами роста его оплаты не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости продукции и уменьшение суммы прибыли.

6. Анализ себестоимости и прибыльности предприятия.

Анализ себестоимости продукции, работ и услуг имеет большое значение, потому что позволяет определить тенденции изменения затрат производства, выполнение плана по уровню себестоимости, влияние факторов изменения издержек производства и на этой основе дать оценку работы предприятия и установить резервы снижения себестоимости продукции.

Анализ себестоимости проводится по следующим основным направлениям:

- анализ динамики обобщающих показателей себестоимости и факторов ее изменения;
- анализ себестоимости единицы продукции или себестоимости 1 руб. товарной продукции;
- анализ структуры затрат, ее динамики;
- факторный анализ себестоимости по статьям;
- изучение расходов по обслуживанию производства и управлению;
- анализ потерь от производственного брака;
- выявление резервов снижения себестоимости.

Согласно Приказу №273, прогнозированию себестоимости продукции должен предшествовать анализ сложившегося уровня затрат, в ходе которого выявляются затраты, вызванные отклонениями от нормальной организации производственного процесса, сверхнормативный расход материальных ресурсов, доплаты за отступление от нормальных условий труда и сверхурочные работы, потери от простоев оборудования, брак, затраты, обусловленные нерациональными хозяйственными связями, нарушениями технологической и трудовой дисциплины и т.д.



Начало

Содержание



Страница 82 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Анализ себестоимости проводится одновременно с комплексным технико-экономическим анализом работы организации, включающим оценку уровня техники, организации производства и труда, использования производственных мощностей и материальных ресурсов, структуры и качества продукции, конъюнктуры спроса на выпускаемую продукцию.

При этом выявляются возможности организации по развитию производства, внутрипроизводственные резервы и разрабатываются организационно-технические мероприятия по повышению экономической эффективности производства [17].

Для анализа изменения себестоимости во времени при сопоставимом объеме и структуре товарной продукции на тех предприятиях, которые имеют устойчивый по времени ассортимент изделий, применяется показатель снижения себестоимости сравнимой товарной продукции.

Наиболее известный и широко используемый на практике обобщающий показатель – **затраты на один рубль товарной (реализованной) продукции**. Он позволяет характеризовать уровень и динамику затрат на производство продукции в целом по промышленности и определяется делением суммы затрат на производство товарной продукции на ее объем.

Анализ затрат по статьям себестоимости начинается с определения отклонения фактической суммы затрат от плановой, рассчитанной исходя из плановых норм расхода на фактический объем и фактическую структуру товарной продукции в целом по всей товарной продукции и в разрезе отдельных статей расходов (например, по сырью).

Одна из важнейших составных частей экономического анализа – это анализ формирования прибыли. Прибыль часть чистого дохода, созданного в процессе производства и реализованного в сфере обращения. Только после продажи продукции доход принимает форму прибыли. Количественно она представляет собой разность между выручкой (после уплаты налога на добавленную стоимость, акцизного налога и других отчислений из выручки в бюджетные и небюджетные фонды) и полной себестоимостью реализованной продукции.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 83 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности предприятия являются [23, с.260]:

- оценка выполнения плана выпуска и реализации продукции и получение прибыли;
- определение влияния факторов на объем реализации продукции и финансовые результаты;
- выявление резервов увеличения объема реализации рентабельной продукции и суммы прибыли.

Анализ формирования и использования прибыли проводится в несколько этапов:

- 1) анализируется прибыль по составу в динамике;
- 2) проводится факторный анализ прибыли от реализации;
- 3) анализируются причины отклонений по составляющим прибыли;
- 4) анализируется формирование чистой прибыли и влияние налогов на прибыль;
- 5) дается оценка эффективности распределения прибыли на накопление и потребление;
- 6) анализируется использование прибыли на накопление и потребление;
- 7) разрабатываются предложения к составлению финансового плана.

Выполнение плана прибыли в значительной степени зависит от финансовых результатов деятельности, не связанных с реализацией продукции. Производится анализ финансовых результатов от прочих видов деятельности и разрабатываются конкретные мероприятия, направленные на предупреждение и сокращение убытков и потерь от внереализационных операций.

Важнейшим показателем, отражающим конечные финансовые результаты деятельности предприятия, является **рентабельность**.

Показатель рентабельности характеризует эффективность работы как в целом, так и доходность различных направлений (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д.



Начало

Содержание



Страница 84 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

7. Анализ финансового состояния предприятия

Чаще всего под финансовым состоянием предприятия понимается способность предприятия самостоятельно финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, которые нужны для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими субъектами хозяйствования и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Финансовое состояние может быть трех видов:

1. Устойчивым;
2. Неустойчивым;
3. Кризисным.

Очень важно качественно диагностировать финансовое состояние организации с целью недопущения кризисного состояния.

Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Финансовое состояние предприятия зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И, наоборот, в результате невыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли и как следствие – ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Устойчивое финансовое положение в свою очередь оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность как составная часть



Начало

Содержание



Страница 85 из 271

Назад

На весь экран

Закреть

хозяйственной деятельности направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования.

Главная цель анализа – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Анализ финансового состояния организации предполагает следующие этапы:

1. Предварительный обзор экономического и финансового положения субъекта хозяйствования.

1.1. Характеристика общей направленности финансово-хозяйственной деятельности.

1.2. Оценка надежности информации статей отчетности.

2. Оценка и анализ экономического потенциала организации.

2.1. Оценка имущественного положения.

2.1.1. Построение аналитического баланса-нетто.

2.1.2. Вертикальный анализ баланса.

2.1.3. Горизонтальный анализ баланса.

2.1.4. Анализ качественных изменений в имущественном положении.

2.2. Оценка финансового положения.

2.2.1. Оценка ликвидности.

2.2.2. Оценка финансовой устойчивости.

3. Оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

3.1. Оценка производственной (основной) деятельности.

3.2. Анализ рентабельности.

3.3. Оценка положения на рынке ценных бумаг.



Начало

Содержание



Страница 86 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Тема 7. Разработка маркетинговой стратегии в бизнес-планировании

1. Сущность маркетинга при разработке бизнес-плана.
2. Описание продукции, планирование ассортимента. Оценка конкурентоспособности продукции (услуги).
3. Анализ рынков сбыта.
4. Планирование цены продукции (услуги).
5. Прогнозирование объема продаж.

1. Сущность маркетинга при разработке бизнес-плана.

С развитием рыночных отношений на первое место в хозяйственной деятельности организаций становится вопрос о реализуемости произведенной продукции, а уже далее – вопрос о ее производстве. На сегодняшний день программа производства продукции не «спускается выше», как в централизованной экономике, а формируется на основании исследования рынков сбыта и его потребностей.

Маркетинг – это совокупность элементов внутрифирменного управления, основное назначение которого – исследование и анализ спроса на продукцию, а также ориентация производства на выпуск конкурентоспособной продукции, которая способна удовлетворить потребителей и принести предприятию-производителю экономический эффект в виде прибыли.

В связи с этим, маркетинг является основным элементом в процессе планирования, поскольку его результаты позволяют предприятию иметь свою «нишу» на рынке и учитывать цели бизнеса.

Для каждого предприятия существенным преимуществом будет, когда оно будет иметь возможность изменять условия и правила функционирования на рынках сбыта в свою пользу, либо же найти такую долю рынка, которая обеспечит устойчивое существование на нем, без существенных изменений в производственной деятельности.



Начало

Содержание



Страница 87 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



Выбор маркетинговой стратегии занимает ключевое место на всем протяжении от возникновения идеи до появления товара на рынке и его послепродажного обслуживания. Выбор эффективного сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от условий рынка и возможностей предприятия.

Первоначально **цели маркетинга** и в последующем **маркетингового плана** определяются исходя из положения, занимаемого предприятием на рынке.

Стратегией маркетинга может быть предусмотрено снижение или увеличение цены на реализуемые товары, расширение объемов реализации в существующих сегментах рынка или выход на новые сегменты, введение льготных условий продажи, повышение качества продукции и др.

В процессе разработки плана маркетинга стратегия может рассматриваться в трех направлениях.

1. Ценовая стратегия:

- Выбор метода ценообразования для каждой группы продуктов ассортиментного перечня;
- Выявление всех факторов, влияющих на установление цен (внутренних и внешних);
- Определение эластичности спроса по цене;
- Определение стратегии поведения фирмы на рынке в области ценообразования.

2. Стратегия в области качества:

- Выявление наиболее привлекательных покупателей и сегментов рынка;
- Определение тенденций изменения конкурентоспособности товара по конкретным характеристикам;
- Определение стратегии поведения фирмы на рынке в области качества продукции.

3. Дополнительные направления:

- Стратегия продвижения товара до потребителя (формы рекламы, объекты торговли);

Начало

Содержание



Страница 88 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



- Стратегия стимулирования сбыта и сервисного обслуживания;
- Стратегия продления жизненного цикла товара;
- Стратегия по формированию дополнительных требований к товару и к условиям продаж.

Реализация каждого направления маркетинга должна исходить из существующих и потенциальных возможностей и обеспечивать благоприятные условия для бизнеса, нейтрализуя воздействия всех конкурентов и неблагоприятные изменения рынка.

Исходя из большого количества направлений хозяйственной деятельности и условий финансирования предприятий, не существует единого универсального алгоритма планирования маркетинга. Для каждого предприятия систему маркетинга определяют вид, сфера и масштаб деятельности, форма собственности и другие субъективные факторы.

Однако, несмотря на это, можно выделить, единую концептуальную схему планирования маркетинга:



Рисунок 7.1 – Схема планирования маркетинга

Разработка **первого этапа** плана маркетинга отражает главную задачу плана – определение рынка, на котором предприятие будет осуществлять сбыт. Идентификация рынка производится по двум признакам: местоположению и объему.

Начало

Содержание



Страница 89 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

На втором этапе определяются факторы маркетинга, такие как товар, место, цена, каналы распределения, реклама, позиционирование продукции и послепродажный сервис др.

В ходе разработки плана маркетинга решаются следующие задачи:

- анализ состояния и прогнозирования рынка;
- организация сбыта;
- развитие рынка;
- организация эффективной обратной связи.

В целом можно отметить, что маркетинговый план является основой дальнейшей разработки бизнес-плана, и от качества его проработки зависит общий успех реализуемого проекта.

2. Описание продукции, планирование ассортимента. Оценка конкурентоспособности продукции (услуги).

В основе составления маркетинговой стратегии лежит определение и описание продукции организации.

Согласно Постановлению №158, в данном случае необходимо установить следующие характеристики товара:

1. Область применения;
2. Основные характеристики (потребительские, функциональные, прочие характеристики продукции);
3. Соответствие международным и национальным стандартам качества;
4. Обеспечение сервисного, гарантийного и послегарантийного обслуживания;
5. Наличие патентов, лицензий, сертификатов;
6. Новизна технических и технологических решений, потребительских свойств и др. [18].

Важнейшим фактором, определяющим объем и рентабельность продаж, является ассортиментная политика предприятия.



Начало

Содержание



Страница 90 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Качественное планирование ассортимента приобретает особую значимость в нынешних условиях перехода к рыночной экономике, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели организации и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно ею управлять.

Ассортимент товаров – совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединённых или сочетающихся по определённом признаку. Основными группировочными признаками товаров являются производственный, сырьевой и потребительский.

Формирование ассортимента товаров – процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность предприятия. В связи с этим ассортимент товаров, предлагаемых покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной. При этом широта ассортимента определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включённых в номенклатуру, а глубина – числом разновидностей товаров по каждому наименованию.

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 91 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

Непосредственно **процесс планирования ассортимента** предприятия включает в себя три основных этапа.

На первом этапе устанавливается групповой ассортимент товаров, то есть определяется ассортиментный профиль организации и ее сети продаж. Эта работа проводится с учётом действующих принципов размещения розничной торговой сети и на основании маркетинговых исследований в области целевого рынка. С учётом этого определяется место и роль предприятия в общей системе торгового обслуживания данной отрасли.

Второй этап предусматривает установление количественного соотношения отдельных групп товаров, то есть рассчитывается структура группового ассортимента.

На третьем этапе определяется внутригрупповой ассортимент, то есть осуществляется подбор конкретных разновидностей товаров каждой группы по различным признакам.

Учитывают также влияние различных факторов на построение ассортимента, основными из которых являются:

- 1) тип и размер предприятия;
- 2) техническая оснащённость предприятия;
- 3) условия товарного снабжения;
- 4) численность обслуживаемого предприятием населения;
- 5) место расположения предприятия по отношению к другим предприятиям;
- 6) транспортные связи между населёнными пунктами и другие специфические факторы, которые оказывают влияние на процесс формирования ассортимента товаров в каждой конкретной фирме.

При формировании ассортимента товаров на предприятиях следует помнить и о других факторах: социально-экономических (социальный состав обслуживаемого населения и характер его трудовой деятельности, социальное обеспечение и уровень доходов населения, уровень цен на товары и др.), демографических, национально-бытовых и природно-климатических факторах [3, с 70].



Начало

Содержание



Страница 92 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Планирование ассортимента является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла продукции, начиная с зарождения замысла о создании нового изделия и кончая снятием его с производства. Иначе говоря, предприятие не может сколь угодно долго поставлять на рынок одну и ту же продукцию.

На данном этапе также необходимо разработать таблицу с данными по всему рынку, а не только по тем товарным группам, которые есть в ассортименте предприятия. При этом должно быть отражено его положение на рынке как в прошлые периоды (в идеале – за предыдущие 5 лет), так и на период, охватываемый бизнес-планом, который является долгосрочным документом (разрабатывается на год, три года, 5 лет вперед). Делается это для того, чтобы была понятна динамика рынка, а также возможный потенциал для введения новых товарных групп.

Следует отметить, что товары должны не только обладать набором технических, эстетических, эргономических и других свойств, но и отвечать условиям их реализации (цена, сроки поставки, сервис, реклама, престиж фирмы и др.), т.е. должны быть конкурентоспособными.

Конкурентоспособность продукции определяется комплексом потребительских характеристик, позволяющих удовлетворить особые условия рынка и отличающих ее от аналогичной продукции другого производителя. Конкурентоспособная продукция удовлетворяет вкусам и предпочтениям определенной группы покупателей (сегментам рынка), легко и быстро реализуется. Степень удовлетворенности товаром складывается из совокупности мнений единичных покупателей и формируется на любом этапе его жизненного цикла.

Для определения степени удовлетворенности товаром и сравнения его с товарами-конкурентами производится оценка конкурентоспособности и рассчитываются коэффициенты конкурентоспособности.

С проблемой оценки качества и конкурентоспособности продукции сталкиваются все товаропроизводители. Различают:

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 93 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

- **технический уровень качества**, который включает все существенные свойства продукции, которыми она обладает;

- **потребительский уровень качества** предусматривает выделение лишь наиболее значимых для данной группы покупателей свойств или условий реализации, которые и определяют конкурентоспособность в рассматриваемом сегменте рынка. Правильный выбор этих свойств имеет очень большое значение для обеспечения сбыта продукции и снижения затрат на производство. Поэтому значительные силы и средства должны быть направлены на изучение рынка и выявления потребительских свойств конкретной продукции.

Обычно анализируются:

- состав характеристик продукции, которые данный покупатель рассматривает как существенные;
- определение значимости каждого;
- желаемое для покупателей значение каждого из существенных параметров, который полностью удовлетворит конкретную потребность.

Состав «существенных» характеристик продукции может быть выявлен из общего перечня, характеризующего **качество продукции**, и формируется из определенных групп – показателей качества, полный набор которых определяется стандартами.

Кроме качественных характеристик продукции используются и экономические, характеризующие суммарные затраты потребителя – цену потребления. Цена потребления наряду с качеством является основным показателем конкурентоспособности и зависит от особенностей товара. Включает затраты на приобретение товара и расходы на его эксплуатацию.

Оценка способности товара конкурировать в определенных условиях рынка производится путем сопоставления параметров рассматриваемой продукции с параметрами базы. За базу сравнения принимается либо потребность покупателя, либо образец.



Начало

Содержание



Страница 94 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Также при планировании **маркетинга** можно сформировать план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности, в котором необходимо отразить следующие вопросы:

- крупные предполагаемые проблемы в освоении продукции и подходы к их решению;
- обоснование предложений по разработке новых видов (модификаций) продукции, совершенствованию упаковки;
- намерения и предложения по доведению качества продукции до международных требований и ее сертификации.

3. Анализ рынков сбыта.

Анализ будущего рынка сбыта один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана. Он позволяет выяснить, кто станет основным потребителем товара, на какой сегмент рынка ориентироваться производителю. Опыт свидетельствует, что большинство провалившихся коммерческих начинаний были связаны с недостаточным изучением рынка.

Анализ рынка должен включать:

- общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт товаров (услуг) предприятия, оценку их размера;
- долю предприятия на разных рынках;
- основные требования потребителей к продукции;
- динамику развития рынка и прогноз тенденций изменения его в будущем;
- основные факторы, влияющие на изменение рынка;
- оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цена, уровень качества;
- технологическое и финансовое состояние конкурирующих предприятий и степень их влияния на рынок данной продукции (услуги);
- преимущества предприятия перед конкурентами.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 95 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Из всего многообразия признаков сегментации и существующих рынков организаций, населения нужно выбрать один или несколько, которые обеспечат фирме быстрый сбыт произведенной продукции с наименьшими затратами и по цене, обеспечивающей максимальный объем продаж и прибыль. Выбранные сегменты рынка будут являться **целевыми** для предприятия.

Выбор сегментов рынка преследует цель – увеличение эффективности сбыта и снижение издержек за счет роста объема продаж и сбытовых цен.

Потенциал сегмента рынка характеризуется его **емкостью** – количеством изделий определенного уровня качества и цены, которое может быть на нем реализовано за определенный промежуток времени.

Емкость рынка при планировании продаж рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяют оценить перспективу рынка в планируемом периоде, а следовательно и перспективы предприятия.

Емкость рынка величина динамичная, складывающаяся под влиянием различных факторов: тенденций развития отрасли, правительственной политики, изменения демографического состава населения и др. Отдельно выделяют **долю рынка предприятия**. Она определяется как отношение объема продаж данного предприятия к потенциальной емкости рынка рассматриваемого товара. Данный показатель характеризует уровень конкурентоспособности предприятия и наиболее сильно влияет на норму прибыли. Следует также отметить, для предприятия важно не только знать состояние товарного рынка, но и предсказать характер дальнейшего развития. Это позволит прогнозировать объем продаж при планировании.

Объем продаж определяется по каждому сегменту и в целом по предприятию.

Основанием выбора вариантов сбыта в рассматриваемых сегментах являются минимальные издержки обращения по каждому из следующих направлений сбытовой политики:

- выбор каналов и методов сбыта;
- выбор времени выхода на рынок.



Начало

Содержание



Страница 96 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

В процессе обслуживания сегментов для каждого из них может быть выбрана своя **позиционная стратегия**, которая обеспечила бы конкурентные преимущества для предприятия. В то же время маркетинговая программа может иметь общие элементы для ряда ниш. Предприятие имеет шанс использовать уникальную комбинацию товара, распределения, цены, продвижения либо использовать общую маркетинговую программу для различных сегментов.

4. Планирование цены продукции (услуги).

Планирование цены является существенным этапом разработки плана маркетинга. Цена является одним из элементов, который определяет дальнейшую конкурентоспособность продукции на рынках сбыта. Для субъекта хозяйствования цена – величина, определяющая объем продаж и выручку от реализации продукции.

Определяя цену на продукцию, предприятие должно учитывать следующее правило: цену на продукцию нужно установить на таком уровне, чтобы доход от реализации продукции был максимальным, объемы выпуска продукции и достигнутый уровень затрат – оптимальными.

Следует отметить, что цена на товар в условиях рынка зависит от уровня спроса и предложения. Также на некоторые товары размер цены регулируются государством.

При установлении цены чаще всего предприятие может применять следующие основные методы ценообразования:

1. Затратные методы.
2. Рыночные методы.
3. Параметрические методы.

На рисунке 7.2 представлена классификация методов ценообразования.

Рассмотрим сущность каждого метода.

1. Затратные методы – наиболее простые и универсальные методы ценообразования. Суть этих методов состоит в том, что цена товара образуется путем добавления наценки к себестоимости товара. На практике данный метод может быть реализован в различных формах. Например:



Начало

Содержание



Страница 97 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

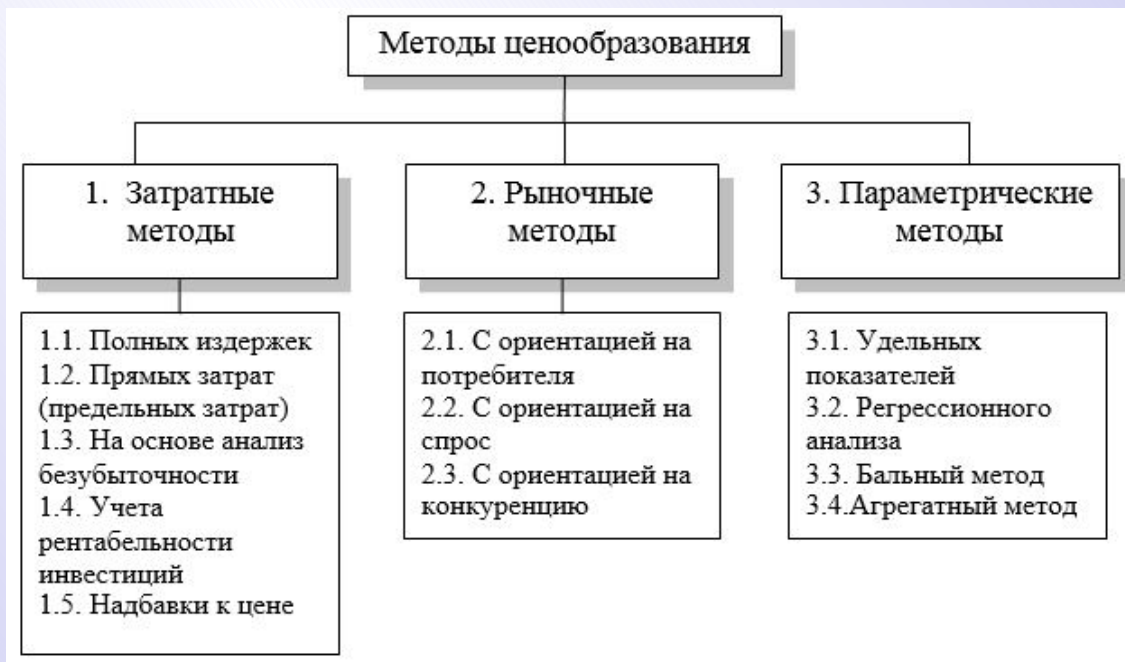


Рисунок 7.2 – Классификация методов ценообразования

Начало

Содержание



Страница 98 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

- *Метод полных затрат* – заключается в прибавлении к полным затратам на единицу продукции прибыли.

- *Метод обеспечения безубыточности.*

Данный метод основан на включении в цену прибыли, исходя из заранее установленной ее нормы.

Преимуществом затратного метода в том, что вся информация для установления цены на продукцию находится во внутренней среде организации, и нет необходимости проводить дополнительные исследования для установления цены.

2. Рыночные методы рассматривают производственные затраты лишь как ограничительный фактор, ниже которого реализация данного товара экономически невыгодна.

Рыночное ценообразование учитывает такие факторы как: спрос на рынке, предложение и конкуренцию, характеристику рынка сбыта и др.

Предприятия, использующие рыночные методы с ориентацией на потребителя, прежде всего, ориентированы в своей практике ценообразования на ценностное восприятие потребителем их продукции на сложившийся уровень спроса на товар.

Метод расчета цены, на основе экономической ценности товара базируется на учете **величины экономического эффекта**, получаемого потребителем в случае приобретения конкретного товара.

3. В основе параметрических методов ценообразования лежит зависимость цены от различных параметров изделий, важнейшим из которых является качество.

Процесс ценообразования чрезвычайно сложен и зависит от множества факторов:

- уровня спроса;
- наличия товаров-заменителей;
- эластичности спроса;
- государственного регулирования цен;
- уровня цен на продукцию предприятий-конкурентов и др.



Начало

Содержание



Страница 99 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Предприятие в процессе составления плана маркетинга разрабатывает политику цен, т.е. систему стандартных правил определения цен для типовых сделок продажи товаров.

Политика цен характеризует основные цели, которые фирма собирается достичь с помощью установления цены на свою продукцию.

К **типовым ценовым политикам** относятся:

- установление цены выше, чем у конкурентов («политика снятия сливок»);
- установление цены на уровне конкурентов (нейтральная политика);
- установление цены ниже, чем у конкурентов (политика ценового лидерства).

Политика цен зависит от общих целей предприятия – завоевание рынка и максимизация прибыли либо сохранение позиций. Следовательно, целями ценовой политики могут быть стабилизация рыночной ситуации, максимизация рентабельности продаж, влияние изменения цен на спрос, ограничение потенциальной конкуренции и др.

Предприятию важно не только установить уровень цен, но и определить стратегическую линию поведения на каждом рынке. Поэтому предприятие выбирает ценовые стратегии, определяющие условия принятия решений по установлению цены продажи в каждом сегменте рынка. Исходным пунктом разработки стратегии является, взвешивание возможностей по изменению цен.

Стратегия ценообразования должна ответить на вопрос: как должна себя вести фирма (предприятие) в тех или иных ситуациях на рынке, чтобы с помощью эффективной ценовой политики привлечь покупателей к своей продукции, сформировать потребительские предпочтения и приверженность покупателей к марке предприятия.

Ценовая сегментация на рынке определяет ассортиментный ряд и ценовую политику компании. Необходимо оценить обоснование соотношения присутствия продуктов в разных ценовых категориях. При анализе применяемой схемы ценообразования собственные ценовые предложения сравниваются с предложениями конкурентов, рассматривается действующая система скидок и бонусов.



Начало

Содержание



Страница 100 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

При выходе на рынок с новой продукцией предприятие может использовать следующие подходы к формированию цены:

- высокое качество – высокая цена;
- цена в зависимости от цен конкурентов;
- низкие производственные издержки – низкая цена.

Выбранная стратегия определяет дальнейшую политику цен.

Например, выбор метода ценообразования «высокое качество – высокая цена» обязывает постоянно поддерживать выпуск продукции с высоким уровнем качества. Но позволяет быстро увеличить объем продаж. Верхний и нижний пределы цен определяются различными по отношению к предприятию внешними и внутренними факторами: нижний – **себестоимостью продукции**, верхний – позицией предприятия на рынке.

Выбор метода, ориентированного на конкуренцию, свидетельствует, что предприятие стремится сохранить постоянную зависимость между своими ценами и уровнем спроса или ценами и издержками.

Ценовая политика в маркетинговых программах строится на основании следующего **общего алгоритма действий**.

1. Определение цели, для которой служит ценовой механизм: максимизация прибыли, завоевание лидерства, выживаемость и т.д.;
2. Определение спроса: какое количество товаров данной фирмы может быть продано по одинаковым и разным ценам. Определение максимальной цены;
3. Оценка издержек;
4. Анализ цен конкурентов;
5. Выбор методики ценообразования;
6. Установление окончательной цены с учетом психологии ценовосприятия;
7. Установление скидок.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 101 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

5. Прогнозирование объема продаж.

Заключительным этапом разработки маркетинговой стратегии является планирование объема продаж. Данный прогноз в последующем является основой производственной программы, от него начнется расчет финансового плана. В связи с этим велика его значимость для всего составления бизнес-плана.

В централизованной экономике и системе планирования методика определения объемов продаж была четко регламентирована и обычно опиралась на межотраслевые балансы, среднестатистические нормативы потребления. В этой системе абсолютно не учитывались предпочтения потребителей, не исследовалась должным образом зависимость между спросом и предложением.

Период планирования объема продаж должен быть взаимоувязан с общим плановым периодом. Объемы продаж составляют на месяц, квартал, год и более, при этом значения могут быть выражены и в натуральных величинах, и в стоимостных.

На сегодняшний день в большинстве случаев прогнозирование объема продаж осуществляется двумя группами методов:

- методы экспертных оценок;
- экономико-статистические методы.

Метод экспертных оценок. В основе этого метода лежит изучение мнений специалистов предприятий-изготовителей, потребителей продукции о возможных объемах продукции предприятия в планируемом периоде. На их основе экспертным путем определяются три вида прогноза объема продаж: оптимистический, пессимистический и вероятностный. Ожидаемый объем продаж (ОП) в плановом периоде может быть определен по формуле:

$$\text{ОП} = \frac{\text{О} + 4\text{В} + \text{П}}{6} \quad (7.1)$$

где О, В, П – объемы продаж – соответственно оптимистический, вероятностный, пессимистический.



Начало

Содержание



Страница 102 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



При расчете объема продаж методом экспертных оценок большое значение имеет квалификация экспертов. Знание особенностей продукции, рынка, конкурентов, тенденции их развития способствуют повышению достоверности получения данных.

Экономико-статистические методы включают широкий спектр различных методов. Не все они получили широкое распространение в практике планирования. Наиболее популярными являются [13, с.323]:

- *Метод экстраполяции* – определяет объем продаж как функцию времени (или иного фактора). Как обычно в таких случаях необходим учет динамического (временного) ряда показателя;
- *Метод скользящей средней величины продаж*. Планируемый объем продаж определяется делением фактического объема продаж на продолжительность анализируемого периода. Скользящая средняя величина пересчитывается по мере получения новых значений;
- *Метод доли рынка предприятия* – в основе данные о среднегодовых темпах роста емкости целевого рынка в прошедшем периоде и планируемой доли предприятия в общем объеме продаж.

$$\text{ОП} = \frac{E_p \times \text{Иср} \times Д}{100\%} \quad (7.2)$$

где E_p – емкость целевого рынка в отчетном году, ед.;

Иср – среднегодовой индекс роста емкости целевого рынка;

$Д$ – планируемая доля предприятия на целевом рынке в прогнозируемый период, %.

Планирование сбыта может происходить на основе показателей прибыли и рентабельности, необходимых фирме. Такой расчет использует понятие «точка безубыточности», которая характеризует пограничный, т.е. нулевой по прибыльности объем работы.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 103 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

$$\text{ОП} = \frac{\text{ПОИ}}{1 - \text{ПИ}'} \quad (7.3)$$

где ПОИ – постоянные издержки;

ПИ' – уровень переменных издержек в единице товара.

Знание пограничного объема, за которым для фирмы наступает сфера прибыльности, позволяет ей произвести выбор конкретной величины сбыта.

Использование точки безубыточности может способствовать обоснованию конкретного объема продаж с учетом исходных данных по прибыли и рентабельности, а также складывающихся издержек, позволяет обосновать тот объем, который обеспечит получение предусматриваемых конечных результатов деятельности.

- *Метод прямого счета* – планирование осуществляется на основе рациональных норм расхода, потребления.

Эффективность применения того или иного метода прогноза продаж зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия.

Работа по планированию объема продаж заканчивается формированием портфеля заказов. Портфель заказов состоит из трех разделов:

- текущих заказов, обеспечивающих ритмичную работу предприятия;
- среднесрочных и перспективных заказов.

На все заказы, в первую очередь, текущие, должны быть заключены договора.



Начало

Содержание



Страница 104 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 8. Планирование производственного процесса

1. Сущность планирования производства и производственной программы предприятия в бизнес-планировании.
2. Планирование производственной мощности предприятия.
3. Планирование материально-технического обеспечения. Планирование запасов материальных ресурсов.
4. Планирование персонала. Планирование роста производительности труда. Планирование фонда оплаты труда.
5. Планирование себестоимости и ее снижения. Планирование сметы затрат на производство продукции.

1. Сущность планирования производства и производственной программы предприятия в бизнес-планировании.

Важнейшим разделом **бизнес-плана организации** является раздел в котором планируется производство.

План производства продукции рассчитывается с учетом долгосрочных целей и стратегии развития предприятия, учитывает существующий потенциал предприятия, его возможности, относительно разработанного в плане маркетинга объема продаж продукции.

План производства обосновывает возможность производства продукции, заявленной в ассортиментном перечне, подтверждает выполнимость производства заданного объема продаж.

Главная задача производственного плана – выбрать наиболее оптимальный вариант использования всех видов ресурсов и потенциала предприятия при производстве продукции предприятия заданного объема и качества, обеспечивая при этом наибольший экономический эффект.

Эффективность хозяйственной деятельности выражается показателем рентабельности продукции или величиной прибыли. Формируя план производства



Начало

Содержание



Страница 105 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

предприятие стремится спланировать оптимальный уровень качества, который бы обеспечивал не только максимальное удовлетворение потребителя, но и уровень затрат, устраивающий производителя.

Основным элементом данного плана производства является **производственная программа**. Производственная программа предприятия представляет собой ассортиментный перечень и объем продукции, работ и услуг, подлежащих производству и реализации в плановом периоде (см.таблицу 8.1).

Таблица 8.1 – Производственная программа предприятия

Показатели	Период реализации		
	1	...	n
1. Объемы производства продукции			
продукция А			
...			
продукция n			
2. Объемы реализации продукции (в натуральном выражении)			
продукция А			
внутренний рынок			
ближнее зарубежье			
дальнее зарубежье			
...			
продукция n			
внутренний рынок			
ближнее зарубежье			
дальнее зарубежье			
3. Объемы реализации продукции (в денежном выражении)			
продукция А			
внутренний рынок			
ближнее зарубежье			
дальнее зарубежье			



Начало

Содержание



Страница 106 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

...			
продукция п			
внутренний рынок			
ближнее зарубежье			
дальнее зарубежье			

Использование производственной программы позволяет реализовать главную задачу функционирования любого предприятия – производство продукции, выполнение работ и оказание услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Поэтому производственная программа – важнейший элемент в системе планирования. В ней определяются планы по важнейшим конечным результатам деятельности предприятия – объему, номенклатуре, качеству. Она выступает базой для определения потребности в материальных и трудовых ресурсах, тесно увязана с планом по затратам, с финансовым планом, тесно переплетаясь с ними.

Обычно производственная программа составляется и в натуральном и в денежном выражении, при этом главными показателями программы в натуральном выражении является перечень продукции в соответствии с ассортиментом в физических единицах измерения: штуках, килограммах, метрах и др. Денежное выражение производственной программы отражает выручку от реализации продукции. В данном случае основным стоимостным показателем производственной программы является реализованная продукция или валовый доход. Реализованной продукцией считается продукция, оплаченная покупателем. Валовый доход определяется как умножение цены изделия на количество реализованных единиц изделий.

Существенное значение в плане производства имеют показатели качества продукции. Они оказывают существенное влияние на стоимостные показатели и, в первую очередь, на объем продаж, а также на финансовые результаты. Предприятие



[Начало](#)

[Содержание](#)



Страница 107 из 271

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

формирует уровень качества, который обеспечил бы быстрый и эффективный сбыт, а затем оптимизирует объем производства при этом уровне качества.

К **показателям качества** относят сортность продукции, дальность пробега, надежность, потери от брака, технологичность. Производственная программа формируется таким образом, чтобы обеспечить выполнение плана продаж в рассматриваемом периоде с учетом имеющихся производственных возможностей.

Согласно Постановлению №158, **производственный план** разрабатывается на срок реализации бизнес-плана (горизонт расчета). Данный раздел может включать в себя следующие подразделы:

- программу производства и реализации продукции;
- материально-техническое обеспечение;
- затраты на производство и реализацию продукции.

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей.

В подразделе «Материально-техническое обеспечение» производства излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, топливно-энергетическими и другими ресурсами.

В этом подразделе приводятся:

- перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично либо с иной периодичностью, соответствие качественным характеристикам);
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;



Начало

Содержание



Страница 108 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

– обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);

– обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией (с указанием фактических норм расхода топливно-энергетических ресурсов и прогрессивных норм расхода топливно-энергетических ресурсов по видам продукции, установленных законодательством);

– обоснования цен (тарифов) на материальные ресурсы исходя из сложившихся тенденций роста (падения) цен в предыдущих периодах и ожидаемых изменений в перспективе на основе экспертных оценок, данных информационно-маркетинговых систем, других исследований;

– оценка снижения импортоспособности производства продукции;

– риски ресурсного обеспечения.

В целом в подразделе «Затраты на производство и реализацию продукции» даются обоснования по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции, прогнозируются их изменения в перспективе[18].

2. Планирование производственной мощности предприятия

После составления производственной программы, необходимо оценить ее реализуемость с точки зрения возможности предприятием произвести требуемый объем в запланированные сроки с определенным уровнем качества.

Данная оценка происходит путем сопоставления показателей производственной программы с показателями производственной мощности предприятия на определенный момент времени.

Производственная мощность – максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренном планом продаж, при полном использовании производственного оборудования и площадей, с учетом реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники, технологии, передовой организации производства и труда [13, с.346].



Начало

Содержание



Страница 109 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Чаще всего производственная мощность измеряется в натуральных единицах. Когда в программе предусматривается выпуск нескольких наименований изделий, то в качестве единицы измерения производственной мощности может быть усредненное или условное изделие.

Производственная мощность отражает потенциал предприятия по выпуску максимального количества продукции при наиболее эффективном режиме работы.

При планировании производственной мощности необходимо учитывать факторы, которые определяют и влияют на ее значение:

- режим работы предприятия, сменность и график работы;
- используемые технологии производства;
- качественный и количественный состав основных фондов предприятия;
- структура и износ производственного оборудования;
- нормы производительности труда;
- качественный и количественный состав персонала предприятия;
- трудоемкость производства изделий;
- система менеджмента на предприятии и др.

С учетом особенностей развития предприятия, его жизненного цикла величина производственной мощности постоянно изменяется. По мере совершенствования техники, организации производства, выбытия и приобретения, изменения характера выпускаемой продукции изменяется и величина производственной мощности.

В связи с этим различают:

- **входную мощность** (ПМ_{вх}) – мощность на начало отчетного периода;
- **выходную мощность** (ПМ_{вых}) – это мощность на конец отчетного периода, рассчитываемая на основе входной мощности, выбытия и ввода мощности в течение отчетного периода;
- **среднегодовую мощность** (ПМ_{ср}) – используется в отчетных расчетах и определяет производственную мощность в среднем за год (входная и выходная мощности характеризуют производственную мощность на определенную дату):



Начало

Содержание



Страница 110 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

$$ПМ_{cp} = ПМ_{вх} + \frac{ПМ_{вв} \times t_1}{12} - \frac{ПМ_{выб}(12 - t_2)}{12}, \quad (8.1)$$

где t_1, t_2 – срок действия вводимой или выводимой площади;

$ПМ_{вх}$ – мощность на начало периода;

$ПМ_{вв}$ – вновь вводимая производственная мощность;

$ПМ_{выб}$ – выбываемая производственная мощность.

Расчет производственной мощности имеет огромное значение для предприятия, так как **служит основой обоснования производственной программы**.

Производственная мощность любого предприятия определяется в основном:

1. Составом основных фондов и в первую очередь – оборудования;
2. Режимом работы оборудования;
3. Номенклатурой производимой продукцией и ее трудоемкостью;
4. Прогрессивными нормами производительности оборудования.

В основе расчета производственной мощности – все оборудование, включая и бездействующее в связи с неисправностями.

Расчет производственной мощности отдельных отраслей, предприятий, цехов имеет свои специфические особенности, определяемые характером технологического процесса, типом производства и характером выпускаемой продукции.

Расчет производственной мощности производится, начиная с отдельных агрегатов, групп оборудования, затем участков, цехов и предприятия в целом.

При планировании производственной выделяются «узкие места» – несоответствие мощности отдельных цехов его возможностям. Необходимо предусмотреть мероприятия направленные на увеличение мощности, либо загрузку имеющихся резервов мощностей.

Обоснование производственной программы мощностями осуществляется в несколько этапов:



Начало

Содержание



Страница 111 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



1 этап. Анализируется использование среднегодовой производственной мощности в отчетном периоде.

Цель данного этапа заключается в установлении степени прогрессивности применяемой техники и технологии, степень использования оборудования, достигнутый уровень организации производства.

2 этап. Осуществляется планирование роста коэффициента использования производственной мощности.

Целью данного этапа является выявление возможности реализации внутренних резервов увеличения объема производства без дополнительного ввода мощностей.

3 этап. Определяется возможный выпуск продукции на действующих мощностях.

Цель этапа – проверка возможности выполнения планового объема на действующих мощностях.

Возможный объем продукции ($ОП_{возм}$) будет определен путем умножения производственной мощности на плановый коэффициент их использования:

$$ОП_{возм} = ПМ_{вх} \times K_{исп}^{пл}, \quad (8.2)$$

где $ПМ_{вх}$ – входная мощность на начало планового периода по номенклатуре отчетного года.

На предварительных стадиях формирования производственной программы такой расчет вполне уместен, однако при обновлении ассортимента продукции необходим более тщательный расчет производственной мощности в разрезе изделий-представителей. Мощность на начало планового года должна приниматься по номенклатуре и в ассортименте продукции планового периода.

Проект производственной программы сравнивается с возможным объемом продукции. В случаях невозможности выполнения планируемой производственной программы решается вопрос либо о ее сокращении, либо об увеличении

Начало

Содержание



Страница 112 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

производственных мощностей. В последнем случае выполняется **4 этап – рассчитывается потребная мощность.**

С целью более полной увязки проекта производственной программы и производственной мощности предприятия разрабатывается баланс производственных мощностей.

На основе баланса производственных мощностей осуществляется:

- уточнение возможностей производственной программы;
- определение коэффициента использования производственных мощностей и основных фондов;
- выявление внутрипроизводственных диспропорций и возможности их устранения;
- определение потребности в оборудовании.

После достижения баланса между производственной мощностью и проектом производственной программы дается экономическая оценка проекта производственной программы. После анализа производственная программа утверждается и доводится до структурных подразделений.

3. Планирование материально-технического обеспечения. Планирование запасов материальных ресурсов.

Для любого субъекта хозяйствования важнейшим условием выполнения производственной программы является полное, систематическое и комплексное обеспечение производственного процесса всеми видами сырья, материалов, полуфабрикатов и т.д.

Поэтому основной задачей плана материально-технического обеспечения является определение оптимальной потребности предприятия в материальных ресурсах для качественного осуществления производственно-хозяйственной деятельности.



Начало

Содержание



Страница 113 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

В процессе разработки плана материально-технического обеспечения должна быть предусмотрена возможность внедрения мероприятий по экономии используемых ресурсов. Например, поиск новых поставщиков ресурсов с наименьшими ценами, внедрение системы контроля за производственным процессом с целью уменьшения отходов и потерь, внедрение новых прогрессивных технологий, совершенствование изделий без ухудшения качества и т.д.

Исходными данными для составления плана материально-технического обеспечения являются:

- производственная программа предприятия составленная на основе плана маркетинга;
- нормы и нормативы расходов сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива, комплектующих изделий, инструмента;
- рекомендации по повышению эффективности производства в части экономии материальных ресурсов;
- инвестиционные программы и планы по капитальному строительству на предприятии;
- информация о ценах на все потребляемые виды материальных ресурсов;
- информация об остатках материальных ресурсов на складе предприятия.

Обычно план материально-технического обеспечения состоит из двух разделов:

1. Расчет потребности материально-технических ресурсов.
2. Определение источников покрытия потребности.

Необходимость предприятия в материальных ресурсах определяется в натуральном и денежном выражении и предусматривает:

- расчет потребности по каждому виду ресурса на производственную программу;
- определение объемов поставок материальных ресурсов на предприятии и суммы затрат на их заготовку;
- установление сроков и источников покрытия потребности;
- установление необходимых условий для хранения и поставки материальных ресурсов.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 114 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

Потребность предприятия в материальных ресурсах обычно считается по каждому виду потребления: основное производство, ремонтно-эксплуатационные нужды, изготовление оснастки, прирост незавершенного производства, создание запасов и др. А также необходимо вести расчеты потребности по каждому виду сырья и материалов, топлива и энергии, оборудованию.

Применяемые материалы подразделяются на основные и вспомогательные. К основным материалам относятся такие, которые являются составной частью изделий и входят в его вес. Затраты на основные материалы относятся к прямым затратам на производство и отражаются в соответствующей статье калькуляции прямым счетом.

Вспомогательные материалы применяются для осуществления технологических процессов, для содержания оборудования, для хозяйственных и бытовых нужд (смазочные, обтирочные материалы). Затраты на вспомогательные материалы отражаются в соответствующих статьях комплексных смет затрат.

Потребность предприятия в основных сырье и материалах на выпуск готовых изделий можно рассчитать по формуле:

$$Pi = n \times Hp \times (1 - Bp) \quad (8.3)$$

где Pi – необходимое количество сырья и материалов;

n – количество штук изделий, шт.;

Hp – норма расхода определенного вида сырья или материала;

Bp – процент снижения норм расхода в результате проведения мероприятий по освоению новой техники и технологии.

В целом по предприятию потребность в конкретном материале определяется как сумма потребностей по каждой позиции номенклатуры.

На изделия, по которым отсутствуют нормы расхода материальных ресурсов, потребность определяется по аналогичным изделиям (метод аналогов). Для учета характерных особенностей нового изделия в расчет потребности вводятся поправочные коэффициенты.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 115 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

При разнообразии выпускаемой продукции и отсутствии уточненной программы выпуска каждого вида изделия производится расчет потребности на типовое изделие.

Вспомогательные материалы и сырье определяются эмпирическим или аналитическим путем с использованием норм расхода материалов на принятую единицу измерения. В случае их отсутствия за основу берутся отчетные данные прошлого периода с учетом изменений.

Затраты на топливо, электроэнергию, воду определяются отдельно на технологические нужды и бытовые (вспомогательные) нужды.

Расчет затрат на вспомогательные и бытовые нужды определяется исходя из мощности электроосветительных приборов, режима их работы (время, нагрузка по мощности и т.д.) и стоимости одного киловатт часа.

Для обеспечения нормального хода производственного процесса на предприятиях создаются **запасы материалов и сырья**. Величина этих запасов должна быть минимальной, но достаточной для протекания производственного процесса.

Размеры производственного запаса зависят:

- от величины потребности в различных видах сырья и материалов;
- от периодичности поставки;
- от сезонности поставок;
- от периодичности запуска сырья в производство и т.д.

Объем запаса определяется в натуральном выражении, в днях обеспеченности производства и в денежном выражении.

Общая норма производственных запасов по видам материальных ресурсов в днях ($H_{дн}$) определяется по формуле:

$$H_{дн} = H_{тек} + H_{ст} + H_{п} + H_{тр} \quad (8.4)$$

где $H_{тек}$ – текущий запас;

$H_{ст}$ – страховой запас;



Начало

Содержание



Страница 116 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Нп – подготовительный запас;

Нтр – транспортный запас.

Текущий запас на складе характеризует запас материалов между двумя поставками. Количественно принимается равным половине общего текущего запаса.

Страховой запас создается на случай перебоев в снабжении. Определяется по интервалу отставания поставок или по фактическим данным о поступлении материалов. Может приниматься равным половине текущего запаса.

Подготовительный запас предназначен для покрытия потребности на период приемки, разгрузки, складирования и анализа качества материалов. Определяется на основе расчетного или фактического времени за отчетный период, скорректированного с учетом организационно-технических мероприятий.

Технологический запас образуется в том случае, если до начала производства требуется дополнительная обработка материалов (сушка древесины, твердение бетона). Определяется на основе нормативов времени для данной операции.

Транспортный запас создается на период нахождения материалов в пути.

Максимальный запас материалов обычно принимается равным сумме текущего запаса плюс страховой запас. Минимальный – страховому запасу. Средний запас материалов равен сумме среднего текущего запаса плюс страховой запас.

Величина производственного запаса обосновывается его нормой, представляющей собой средний запас материала в днях его суточного потребления, планируемый на конец планового периода как переходящий.

На основе производственных расчетов потребности в материальных ресурсах составляется план материально-технического обеспечения. Как уже отмечалось, он имеет форму баланса и состоит из двух частей:

- потребности в ресурсах на планируемый год;
- установление источников покрытия потребности.

Источниками покрытия потребности в материальных ресурсах являются ожидаемые остатки материальных ресурсов на начало планируемого периода



Начало

Содержание



Страница 117 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

поставки со стороны, материалы собственного производства внутренние ресурсы предприятия.

На завершающем этапе подготовки плана составляются материальные балансы, на основании которых определяется количество материалов, подлежащих закупке и заводу. Баланс составляется отдельно по каждому виду ресурсов.

На данном этапе планирования целесообразно составить схему производственных потоков на предприятии и отобразить в ней, откуда и как будут поступать все виды сырья и материалов, комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, каким способом и куда продукция будет поставляться, а также как будут осуществляться процессы контроля качества выпущенной продукции.

4. Планирование персонала. Планирование роста производительности труда. Планирование фонда оплаты труда.

Актуальность эффективного планирования персонала обусловлена тем, что перед предприятиями стоит важная задача оптимизировать свои затраты и производить продукцию так, чтобы затраты живого труда были минимальны. Поэтому при разработке текущих планов и при планировании на долгосрочную перспективу обязательным элементом план будет планирование персонала и затрат на персонал.

При планировании персонала решаются следующие задачи:

1. Определяется численная потребность в работниках в соответствии с запланированными мероприятиями. При этом учитываются требования по профессии и квалификации, по опыту работы, профессионализму.

2. Планируется величина средств на заработную плату и на отчисления в фонд социальной защиты населения, а также средства, необходимые для стимулирования труда работников предприятия.



Начало

Содержание



Страница 118 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Планирование персонала предприятия включает обоснование следующих основных показателей труда и заработной платы:

- численность работников;
- фонд заработной платы;
- **производительность труда;**
- средняя заработная плата.

План по персоналу разрабатывается на основе информации, полученной при планировании объемов производства и реализации продукции, в соответствии с нормами и нормативами производственных процессов, с учетом трудоемкости производства, графика работы и сменности.

Основными документами, информацию которых необходимо учитывать в планах по персоналу и труду, являются: Трудовой кодекс Республики Беларусь, Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), Единая тарифная сетка (ЕТС), нормативы и нормы труда, локальные нормативные акты предприятия (штатное расписание работников, инструкции, трудовые контракты и договоры).

В план по персоналу необходимо также включить решение следующих задач:

- обеспечение роста производительности труда;
- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- экономию труда и фонда заработной платы;
- повышение заинтересованности всех работников организации в итоговых результатах деятельности.

Разрабатывая тактические бизнес-планы, исходными данными для разработки плана по труду будут являться:

- стратегический план предприятия;
- запланированный объем реализации продукции и производственная программа предприятия;
- план потребности в кадрах;



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 119 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

- план инновационного и технического развития производства;
- нормы и нормативы по труду и заработной плате.

Обоснование потребности в персонале взаимосвязано с изменением показателя производительности труда. В связи с этим, при планировании потребности в персонале должны учитываться значения и динамика данного показателя на предприятии.

Производительность труда – это общая результативность труда конкретного человека, характеризующая эффективность производственной деятельности работников предприятия.

Планирование роста производительности труда является важной частью плана по труду предприятия, оказывает существенное влияние и на рост производства, и на снижение себестоимости, и на финансовые результаты.

Основными показателями производительности труда выступают:

- **выработка** – количество продукции, изготовленной в единицу времени;
- **трудоемкость** – количество времени необходимое для изготовления единицы продукции.

На предприятии планируемым показателем производительности труда выступает годовая выработка на одного рабочего (работающего). При этом значение выработки может быть выражено как в абсолютном, так и в относительном виде.

Обычно в бизнес-планах производительность труда на планируемый период определяется:

1. Методом прямого счета;
2. Методом корректировки базисной производительности с учетом ее предполагаемых изменений в плановом периоде.

Следует отметить, что показатель производительности труда не является постоянным. На его значение влияет множество технико-экономических факторов, среди которых можно выделить:



Начало

Содержание



Страница 120 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



1. Изменение технико-технологического уровня производства;
2. Совершенствование системы менеджмента и управления на предприятии;
3. Изменение объемов и структуры продукции, ассортиментной политики предприятия;
4. Факторы, которые связаны с изменением условий хозяйствования.

Влияние технико-экономических факторов на производительность труда определяется на основе расчета высвобождения численности работающих.

Планирование численности работающих, определяется с целью определения численности по категориям персонала, которые задействованы в выполнении производственной программы [13, с.446].

Персонал предприятия делится на две группы:

- занятый в основной деятельности;
- занятый в неосновной деятельности (обслуживание и прочих хозяйствах).

Для промышленности это:

- промышленно-производственный персонал (ППП);
- персонал непромышленных предприятий.

В состав промышленно-производственного персонала входят работники основных, вспомогательных цехов, подсобных производств, транспортных служб, научно-исследовательских, конструкторских и других организаций и подразделений, находящихся на балансе предприятия.

К непромышленному персоналу относятся работники, не принимающие участие в основной деятельности и занятые созданием условий, обеспечивающих нормальное функционирование производства в целом.

Основой для расчета плановой численности ППП является запланированный объем производства, рост производительности труда, трудоемкость изготовления единицы продукции, полезный (плановый) фонд рабочего времени.

Критериями расчетов выступают план по издержкам, прибыли, сумма средств на заработную плату.

Начало

Содержание



Страница 121 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Планирование персонала осуществляется как в целом, так и по отдельным категориям работников. В зависимости от состава исходных данных применяются укрупненный метод планирования численности и метод прямого счета.

Численность работников аппарата управления определяется обычно на основе планового объема работы, а также с учетом потребности в функциях управления и условий деятельности. Могут использоваться нормативы численности административно-управленческого персонала отдельных видов деятельности и отдельных отраслей. Однако, в условиях рыночной экономики окончательное решение о численности аппарата управления, да и всего персонала, его составе принимается руководством предприятия.

Плановая численность работников, рассчитанная с помощью указанных методов, отражается в штатном расписании, которое утверждается на год. В штатном расписании указываются управленческие подразделения предприятия, должности, плановое количество единиц работников каждой должности, специальности и квалификации, а также тарифные ставки или должностные оклады работников.

Общая численность ППП предприятия определяется путем суммирования численности работающих по категориям.

Оплата труда работников предприятия осуществляется за счет и в рамках фонда заработной платы работников (ФЗП) предприятия. Основу его составляет фонд оплаты труда. Предприятия самостоятельно планируют сумму средства, предназначенные для выплаты работникам, выбирают формы и системы оплаты труда, разрабатывают систему планирования.

Главной целью планирования оплаты труда является обеспечение высоких конечных результатов производства, непосредственной зависимости размера оплаты труда от объема работ и прибыли.

Средства, направляемые на оплату труда, образуют фонд заработной платы (ФЗП), который состоит из фонда оплаты труда (ФОТ) и средств, выплачиваемых из прибыли. Фонд оплаты труда входит в состав себестоимости продукции (работ,

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 122 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

услуг) и регламентируется действующими нормативными документами, в первую очередь положением о составе затрат, включаемых в **себестоимость**. Размер средств, направляемых предприятием из прибыли, зависит от результатов производственно-хозяйственной деятельности.

Планирование оплаты труда включает[13, с.478]:

- планирование фонда заработной платы;
- планирование средней заработной платы.

Исходными данными для планирования фонда оплаты труда являются:

- производственная программа;
- численность работающих по категориям;
- действующая система оплаты труда, тарифная система;
- нормы по труду;
- расценки на изделия, детали;
- разработанное штатное расписание;
- применяемые формы и системы заработной платы;
- применяемая система премирования и депремирования;
- законодательные акты по труду, локальные акты.

Определение средств на оплату труда происходит на основе плановой численности и установленных должностных окладов (тарифных ставок), которые учитывают минимальный размер оплаты труда и разряд работника по единой тарифной сетке.

Планирование фонда оплаты труда на предприятии может осуществляться с помощью следующих методов:

- по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда;
- на основе средней заработной платы;
- нормативный;
- поэлементный (метод прямого счета).



Начало

Содержание



Страница 123 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Фонд оплаты труда предприятия рассчитывается путем добавления к ФОТ промышленно-производственного персонала ФОТа работников непромышленной группы.

Как уже отмечалось ранее, кроме ФОТ в фонд заработной платы входят выплаты из **фонда потребления**, формируемого за счет чистой прибыли предприятия. Размеры фонда потребления и направления его использования устанавливаются в финансовом плане. Обычно, на заработную плату направляется часть фонда потребления, а остальная часть передается в распоряжение руководства и используется для стимулирования работников предприятия. При планировании средней заработной платы устанавливают среднюю заработную плату по категориям персонала. Различают среднечасовую, среднедневную, среднемесячную (среднегодовую) заработную плату. Каждая из них определяется делением соответствующего планового фонда на количество отработанных часов, человеко-дней, среднесписочную численность [13, с.497].

Средняя заработная плата может определяться и расчетно-аналитическим методом, исходя из отдельных факторов:

- повышение минимума заработной платы;
- изменение условий труда;
- сокращение потерь рабочего времени;
- рост производительности труда;
- изменение удельных весов отдельных категорий и т.д.

Для каждого фактора отдельно рассчитывается соответствующий индекс. Совокупное влияние всех факторов определяется перемножением этих индексов.

При планировании заработной платы необходимо обеспечивать опережающий **рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.**

Коэффициент, отражающий соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы ($ЗП_{ср}$), определяется по формуле:



Начало

Содержание



Страница 124 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

$$K = \frac{I_{\text{ПТ}}}{I_{\text{ЗП}}} \quad (8.5)$$

Для выполнения данной задачи на предприятиях должны максимально использоваться все резервы роста производительности труда. В результате определиться возможный прирост заработной платы на 1% повышения производительности труда.

5. Планирование себестоимости и ее снижения. Планирование сметы затрат на производство продукции.

Итогом составления плана производства – является планирование себестоимости и определение общей величины затрат на производство и реализацию продукции. От качества планирования затрат в последующем зависят результаты **финансового плана** и показатели оценки эффективности бизнес-плана, реализуемость проекта и общая доходность бизнеса.

Нормативно правовым актом, регламентирующим порядок планирования себестоимости и затрат промышленных предприятий является Приказ Министерства промышленности Республики Беларусь № 273 от 5 июня 2015г. «Об утверждении Методических рекомендаций по прогнозированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) в промышленных организациях системы Министерства промышленности Республики Беларусь (далее – Приказ №273).

Методические рекомендации предусматривают многовариантные решения по прогнозированию и калькулированию себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) [17].

Организации, осуществляющие несколько видов деятельности (промышленное производство, строительство, производство сельскохозяйственной продукции, торговую и иную деятельность), могут осуществлять раздельное планирование и учет затрат для обеспечения исчисления себестоимости каждого вида деятельности.



Начало

Содержание



Страница 125 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Методические рекомендации распространяются на организации, подчиненные Министерству промышленности Республики Беларусь и осуществляющие производство продукции, товаров, работ, услуг, независимо от форм собственности, служат основой системы управления затратами на производство и реализацию и носят рекомендательный характер.

Планирование затрат на производство осуществляется с целью определения общей величины материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для изготовления и реализации продукции и получения прибыли, обеспечивающей удовлетворение социальных нужд коллектива и дальнейшее производственное развитие организации [17].

Затраты предприятия могут быть непосредственно связаны с процессом производства продукции, предприятия также несут расходы возникаемые в процессе реализации продукции. Все эти расходы могут покрываться либо за счет себестоимости, либо за счет прибыли предприятия.

Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку, использованных в процессе производства, продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, нематериальных активов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Себестоимость – один из главных показателей деятельности любого предприятия. От размера себестоимости зависит прибыль субъекта хозяйствования, определяется эффективность использования потребляемых трудовых, материальных и финансовых ресурсов. На себестоимость оказывают влияние множество факторов: изменения в технологии и организации производства; качество и количество используемых ресурсов; методы учета затрат применяемые на предприятии и др.

Основной целью планирования себестоимости на предприятии является оптимизация всех видов затрат предприятия, увеличение прибыли, и как следствие, повышения рентабельности продукции и продаж.

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 126 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

Показатели плановой себестоимости используются при формировании прибыли, установлении цен, определении экономической эффективности отдельных мероприятий и производства в целом, во внутрифирменном планировании.

При планировании издержек необходимо соблюдать следующие принципы:

- издержки должны быть не минимальными, а оптимальными, т.е. соответствовать уровню развития предприятия, устойчивости и месту на рынке;
- процент прироста издержек должен быть меньше процента прироста объема производства;
- прирост издержек должен быть увязан с финансовыми возможностями фирмы.

План по себестоимости включает:

1. Расчет снижения себестоимости продукции;
2. Смету затрат на производство;
3. Калькуляцию единицы продукции и сводную калькуляцию всей товарной продукции.

Показателями плана себестоимости являются:

- себестоимость реализованной, товарной, валовой продукции;
- себестоимость сравнимой товарной продукции и ее снижение;
- себестоимость единицы продукции;
- затраты на один рубль товарной продукции и их снижение.

Исходными данными разработки плана себестоимости являются: планируемые объемы производства продукции, нормы расхода материальных и трудовых ресурсов, экономические нормативы, план организационно-технического развития предприятия, договоры на поставку материальных ресурсов и сбыт выпускаемой продукции, а также политика предприятия в области издержек.

План по себестоимости тесно увязан со всеми остальными планами предприятия, может базироваться на их данных либо разрабатываться одновременно с ними.

Методическими рекомендациями предложен следующий порядок разработки плана по себестоимости продукции:



Начало

Содержание



Страница 127 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- рассчитывается планируемая сумма экономии по ТЭР и на этой основе определяется величина и уровень затрат на производство продукции, плановая себестоимость товарной продукции;

- составляется баланс распределения продукции и услуг вспомогательного производства по калькуляционным направлениям и потребителям;

- разрабатывается смета затрат и калькулируется себестоимость продукции и услуг вспомогательных цехов;

- разрабатываются сметы на подготовку и освоение новых видов изделий, продукции;

- составляются сметы расходов на содержание и эксплуатацию машин и оборудования, сметы общепроизводственных расходов по цехам основного производства с последующим их суммированием;

- составляются сметы транспортно-заготовительных, общехозяйственных и коммерческих расходов;

- калькулируется себестоимость единицы по видам продукции, рассчитывается себестоимость всей товарной продукции;

- составляются смета и свод затрат.

По окончании всех расчетов проводится контрольная проверка и увязка показателей себестоимости с другими показателями бизнес-плана предприятия.

Планирование снижения себестоимости продукции на предприятии осуществляется в соответствии с характером выпускаемой продукции и применяемыми показателями себестоимости.

Рассчитывается:

- снижение себестоимости сравнимой товарной продукции как разница плановой себестоимости и фактической среднегодовой себестоимости за базисный период, а ее отношение к объему сравнимой продукции за базисный год определяет процент снижения себестоимости;

- снижение затрат на рубль товарной продукции. Рассчитывается при широком ассортименте выпускаемой продукции:



Начало

Содержание



Страница 128 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

– снижение себестоимости по технико-экономическим факторам.

Планируемый уровень затрат определяется путем анализа затрат за прошедший период и расчета влияния технико-экономических факторов.

Перечень факторов, применяемых в плановых расчетах, определяется на основании отбора постоянно действующих причин изменения себестоимости продукции, связанных с нормально протекающим процессом производства и совершенствованием организации, техники и технологии.

В расчетах влияния на уровень себестоимости продукции основных технико-экономических факторов выделяются следующие группы факторов:

- повышение технического уровня производства;
- совершенствование управления, организации производства и труда;
- изменение объема, структуры продукции, производства;
- изменение условий хозяйствования.

Влияние основных технико-экономических факторов на себестоимость продукции определяется в следующем порядке:

1. Рассчитываются затраты на тысячу рублей производственной продукции в базисном периоде в методологии планируемого года (объем продукции базисного года определяется в ценах планового года).

2. Рассчитывается себестоимость продукции планируемого года, исходя из уровня затрат базисного года.

3. Определяется влияние каждого фактора на уровень затрат.

4. Из себестоимости продукции планируемого года, рассчитанной по уровню затрат базового года, вычитается (прибавляется) экономия (удорожание) по трем группам факторов и определяется себестоимость товарной продукции планового года.

5. Определяется уровень затрат на тыс. руб. планируемого года и изменение этих затрат по сравнению с базисным годом.

6. С помощью специальных расчетов устанавливается влияние изменений условий хозяйствования в планируемом году на себестоимость.



Начало

Содержание



Страница 129 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

7. Определяется окончательный уровень затрат на тыс. руб. планируемой продукции с учетом влияния изменений условий хозяйствования.

Калькулирование готовой продукции – это расчет затрат в денежном выражении, приходящихся на единицу продукции или на объем выполняемых работ.

Калькуляции разрабатываются на все виды готовой продукции, предусмотренные программой.

Определение себестоимости единицы продукции необходимо для расчетов рентабельности отдельных ее видов, для установления цен, для организации хозяйственного расчета на предприятии.

Смета затрат на производство продукции представляет собой совокупность затрат по экономическим однородным элементам:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- расходы на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты.

К элементу «прочие затраты» в составе себестоимости продукции (работ, услуг) относятся:

- налоги, сборы и другие платежи в бюджет и внебюджетные фонды относимые на себестоимость;
- плата по процентам за ссуды;
- страховые взносы;
- плата за подготовку и переподготовку кадров;
- оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг;
- вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.

Плановая смета затрат на производство продукции составляется с целью определения общей суммы всех плановых затрат и взаимной увязки плана себестоимости с другими разделами бизнес-плана. Кроме того, смета затрат позволяет:



Начало

Содержание



Страница 130 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- определить себестоимость валовой, товарной, реализованной продукции;
- определить структуру себестоимости;
- согласовать различные части плана по издержкам;
- рассчитать норматив оборотных средств и другие экономические показатели.

Составление сметы затрат на производство в зависимости от условий производства, этапа, вида и конкретных задач планирования может осуществляться с помощью различных методов.

1. Сметный метод. В его основе – затраты по экономическим элементам, рассчитанные в различных разделах плана предприятия. Так, материальные затраты берутся из плана материально-технического обеспечения, заработная плата – из плана по труду. Отчисления в бюджет рассчитываются в соответствии с, установленными законодательством, нормами. Амортизационные отчисления – исходя из норм амортизации и стоимости фондов.

Кроме того, составляются следующие сметы:

- смета налогов, отчислений и сборов;
- смета по цехам вспомогательного производства;
- сметы расходов на подготовку и освоение производства;
- смета общехозяйственных расходов;
- смета коммерческих расходов и др.

2. Калькуляционный метод базируется на разработке плановых калькуляций на единицу продукции всех видов и планируемого выпуска.

Комплексные калькуляционные статьи разделяются по экономическим элементам (материалы, заработная плата и др.), и однотипные элементы суммируются.

Разработка сметы затрат калькуляционным методом на производство осуществляется с помощью «Свода затрат на производство».

Для проверки правильности расчетов себестоимости и увязки сметы затрат по экономическим элементам со сметой затрат по калькуляционным статьям составляется *свод затрат*.



Начало

Содержание



Страница 131 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



Свод затрат может составляться в полном или укрупненном варианте расчета, но в любом случае в основе – принцип шахматной ведомости.

Свод затрат на производство представляет собой матрицу, в которой по вертикали указываются калькуляционные статьи затрат, а по горизонтали – элементы сметы затрат.

Свод затрат состоит из двух разделов. В первом по строкам приводятся затраты по статьям калькуляции на производство продукции. Одновременно в этом же разделе выделяются элементы затрат и сумма затрат вспомогательных производств. Во втором разделе затраты вспомогательных цехов распределяются по экономическим элементам.

Сумма затрат по обоим разделам должна быть равна общей сумме затрат на производство.

После составления «Свода затрат на производство» заполняется «Смета затрат на производство» на год и более.

В таблице 8.2 представлена общая смета затрат на производство и реализацию продукции.

Таблица 8.2 – Смета затрат на производство и реализацию продукции

№ п/п	Показатели	Период реализации		
		1	...	n
1	Затраты на производство и реализацию продукции - всего			
1.1	Материальные затраты - всего			
1.1.1	В том числе: сырье и материалы			
1.1.2	покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты			
1.1.3	топливно-энергетические ресурсы			
1.1.4	работы и услуги производственного характера			
1.1.5	прочие материальные затраты (указать)			
1.2	Расходы на оплату труда			

Начало

Содержание



Страница 132 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

1.3	Отчисления на социальные нужды			
1.4	Амортизация основных средств и нематериальных активов			
1.5	Прочие затраты - всего			
1.5.1	В том числе: налоги и неналоговые платежи			
1.5.2	платежи по страхованию			
1.5.3	лизинговые платежи			
1.5.4	другие затраты			

При разработке производственного раздела бизнес-плана развития предприятия важно помнить о современных реалиях производственной сферы. Сегодня предприятиям приходится решать множество сложнейших задач, связанных с повышением производительности. Они должны стремиться к тому, чтобы максимально использовать преимущества новых технологий, внедрять концепцию TQM (комплексная автоматизация производства), сертифицировать свои продукты путем ISO 9000, постоянно сокращать товарно-материальные запасы, налаживать партнерские взаимоотношения с поставщиками, добиваться все больших конкурентных преимуществ, благодаря гибкости и быстрой реакции на изменение спроса.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 133 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Тема 9. Инвестиционный и инновационный план

1. Инвестиционная и инновационная стратегии развития организации. Принципы разработки.

2. Инвестиционный и инновационный план в бизнес-планах предприятия.

1. *Инвестиционная и инновационная стратегии развития организации. Принципы разработки.*

В настоящее время существует множество определений понятия «инвестиции».

Согласно В.Федоренко, «инвестиции – это вложение капитала с целью его последующего увеличения. Прирост капитала в результате его инвестирования является компенсацией за риск потерь от инфляции и неполучения процентов от банковских вложений капитала» [28, с.18].

И. Бланк дает следующее объяснение термину инвестиции – «инвестиции представляют собой вложения во всех его формах с целью обеспечения его роста в предстоящем периоде, получения текущего дохода или решения определенных социальных задач».

Наиболее универсальным определением будем считать следующее: **инвестиции** – отражают собой совокупность различных видов и форм вложений капитала в экономические объекты и процессы с целью получения в будущем доходов или иных выгод.

Существует широкая классификация видов инвестиций, например, по направлениям вложения капитала (объектам инвестирования) принято выделять материальные, финансовые и нематериальные инвестиции.

Осуществляя хозяйственную деятельность, наращивая объемы производства или изменяя стратегию своего развития, большинство организаций связаны с инвестициями и инвестиционной деятельностью. При этом такие субъекты хозяйствования разрабатывают наравне с различными функциональными стратегиями и инвестиционную стратегию.



Начало

Содержание



Страница 134 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Инвестиционная стратегия компании является разновидностью функциональной стратегии, реализация которой взаимосвязана с осуществлением других функциональных стратегий, и направлена на достижение общих стратегических целей развития компании.

Инвестиционную стратегию также можно охарактеризовать как проект ионной деятельности организации, в связи с которым в долгосрочной перспективе предприятие реализовывает запланированные инвестиционные цели и получает от этого инвестиционный эффект. Инвестиционная стратегия определяет основные направления и формы инвестиционной деятельности организации, характер формирования инвестиционных ресурсов и последовательность этапов реализаций долгосрочных инвестиционных целей, которые улучшают хозяйственные процессы на предприятии.

Основными *принципами* разработки инвестиционной стратегии компании являются:

- *активность инвестиционной стратегии*, предполагающая определение желаемого состояния компании в стратегической перспективе. В этом случае стратегия базируется не на приростном (от значения в отчетном периоде), а на преобразующем методе планирования, когда компания стремится усовершенствовать действующие неэффективные механизмы управления инвестиционной деятельностью, чтобы обеспечить достижение целевых нормативов;

- *адаптивность разработанной стратегии* к изменениям внутренней и внешней инвестиционной среды. В зависимости от особенностей внешней инвестиционной среды меняется тип инвестиционной стратегии. В условиях стабильной и прогнозируемой внешней инвестиционной среды применяется жесткая инвестиционная стратегия. Гибкая стратегия носит общий характер, что позволяет компании в условиях быстро меняющейся инвестиционной ситуации эффективнее реагировать на новые инвестиционные альтернативы, приспосабливаться к изменениям ситуации на инвестиционном рынке. При этом не следует забывать,

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 135 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Заккрыть](#)

что инвестиционная стратегия должна быть активной, ориентироваться на преобразование компанией внешней инвестиционной среды в соответствии со своими целями развития, а изменения в инвестиционной деятельности компании являются реакцией на прогнозируемые изменения внешней инвестиционной среды. Эти изменения не меняют целевого состояния компании, а обеспечивают более эффективное достижение целевых параметров инвестиционной стратегии.

– *реалистичность инвестиционной стратегии предполагает*, что каждая стратегическая цель несет в себе последовательность этапов ее достижения, т.е. план мероприятий, и опирается на ресурсные возможности компании (достижима в стратегическом временном горизонте и согласуется с экономическим потенциалом компании и прогнозным состоянием конкурентной среды);

– *совместимость с другими функциональными стратегиями* означает, что инвестиционная стратегия поддерживает выполнение целевых нормативов других функциональных стратегий и максимально использует результаты их реализации для достижения собственных целевых нормативов.

– *гибкость инвестиционной стратегии* на основе выбора инвестиционных решений из нескольких вариантов. Инвестиционная стратегия должна обеспечивать возможность выбора эффективных инвестиционных решений.

– *количественная измеримость стратегических целей* и уровня их достижения. Каждая стратегическая цель инвестиционной деятельности должна базироваться на четких целевых нормативах, на которые ориентируются инвестиционный менеджмент, а также руководство компании при оценке эффективности его работы.

Разработка инвестиционной стратегии предприятия включает в себя следующие этапы:

1) оценка результатов реализации инвестиционной стратегии компании в предыдущем периоде (ретроспективный анализ);

2) оценка экономического потенциала компании, ее сильных и слабых сторон, анализ и прогнозирование развития факторов внешней инвестиционной среды;



Начало

Содержание



Страница 136 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- 3) определение стратегических целей инвестиционной деятельности;
- 4) выявление и оценка инвестиционных возможностей компании и формирование портфеля инвестиционных проектов;
- 5) разработка инвестиционной политики компании по основным направлениям инвестиционной деятельности;
- 6) оценка результатов реализации инвестиционной стратегии и внесение изменений в систему стратегических целей и инвестиционную политику компании.

Наравне с инвестициями и инвестиционной деятельностью, в бизнес-планах рассматриваются и планируются инновации и инновационная деятельность.

Инновация – это определенные новшества, вводимые в деятельность предприятия, основной целью которых является повышение эффективности функционирования предприятия и большее удовлетворение потребности общества. При этом следует отметить, что под эффективностью следует понимать определенный экономический, производственный, социальный, экологический и иной результат, ожидаемый от внедрения новшества.

На основе вводимых инноваций, разрабатывается *инновационная стратегия*. Она представляет собой систему долгосрочных целей предприятия в области внедрения новых видов изделий и технологий производства, с помощью которых повысится эффективность производственной и коммерческой деятельности.

Инновационная стратегия играет важную роль в системе управления инвестиционной деятельностью компании. Она строится на основе прогноза развития технологий производства, направлений улучшения потребительских свойств продукции и позволяет определить перспективные направления инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), повысить эффективность инвестиционной деятельности, сохранить конкурентоспособность продукции, а также компании в долгосрочном периоде.

Инновационная стратегия базируется на исследовании и прогнозировании тенденций развития конкурентной среды, изменении жизненного цикла



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 137 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

производимого продукта, производственной стратегии конкурентов, других разработанных функциональных стратегий предприятия. Безусловно, при ее разработке должны быть выявлены влияющие на нее внешние и внутренние факторы, определена степень их воздействия.

В целом следует отметить, что особенности и действия планируемые в инновационной стратегии организации зависят от сферы и профиля ее деятельности, уровня производственно-технического развития, количества и качества, реализуемых в производственных и исследовательских подразделениях работ в рамках инновационного цикла по различным видам новшеств.

В зависимости от условий микро- и макросреды организация предприятие может ориентироваться на один из видов инновационной стратегии:

- 1) адаптационный, оборонительный, пассивный;
- 2) творческий, наступательный, активный.

В общем виде сущность адаптационной стратегии состоит в проведении частичных, не принципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы, рынки в рамках уже сложившихся в организации структур и тенденций деятельности. В этом случае инновации рассматриваются как форма вынужденной ответной реакции на изменения внешней среды бизнеса, которая способствует сохранению ранее завоеванных рыночных позиций.

В условиях относительно стабильных товарно-денежных отношений инновации, как правило, являются исходной базой для повышения конкурентоспособности продукции, расширения и укрепления рыночных позиций, освоения новых областей применения изделий, т.е. активным средством бизнеса, составляющим содержание творческой, наступательной стратегии.

Разработка и реализация инновационной стратегии позволяет выделить в качестве ее основополагающих элементов следующие процессы:

- совершенствование ранее освоенных продуктов и технологий;



Начало

Содержание



Страница 138 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

- создание, освоение и использование новых продуктов и процессов;
- повышение качественного уровня технико-технологической базы производства;
- улучшение качественного уровня научно-исследовательской и опытно-конструкторской базы;
- увеличение эффективности использования кадрового и информационного потенциала;
- совершенствование организации и управления инновационной деятельностью;
- рационализация ресурсной базы;
- обеспечение экологической безопасности инновационной деятельности;
- достижение конкурентных преимуществ инновационного продукта перед аналогичными продуктами на внутреннем и внешнем рынках.

Все это будет способствовать лучшему функционированию организации в рамках разработанной стратегии развития.

2. Инвестиционный и инновационный план в бизнес-планах предприятия.

Согласно Постановлению №158, в разделе «Инвестиционный и инновационный план» приводятся:

- краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде;
- результаты реализации проекта (выпуск новой продукции, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, снижение энерго- и материалоемкости продукции, замена активной части основных производственных фондов, внедрение новых и высоких технологий и иные результаты);
- описание основных средств, планируемых к приобретению.

В случае необходимости разработки бизнес-плана инвестиционного проекта в соответствии с действующим законодательством приводится информация о наличии такого бизнес-плана и принятых по нему решениях. По реализуемым (намеченным к



Начало

Содержание



Страница 139 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

реализации) инвестиционным проектам указывается взаимосвязь с существующими приоритетами развития отрасли, включая участие в государственных и межгосударственных инвестиционных программах. Отражаются направления прикладных исследований и разработок, планируемые результаты инновационной деятельности коммерческой организации [18].

При формировании инновационного плана коммерческой организации указываются сведения о планируемых (выполняемых) опытно-конструкторских, опытно-технологических и, при необходимости, научно-исследовательских работах (сроки выполнения, ожидаемые результаты, источники финансирования), приводятся мероприятия по повышению инновационной активности коммерческой организации, в том числе по развитию изобретательской и рационализаторской деятельности, экономическому стимулированию инноваторов.

Инновационное развитие коммерческой организации может характеризоваться следующими основными показателями: удельный вес новой продукции в объеме промышленного производства, доля сертифицированной продукции в объеме промышленного производства, степень износа активной части основных промышленно-производственных средств, доля инновационной продукции в объеме промышленного производства, создание и сертификация систем менеджмента качества, доля затрат на оборудование, инструмент и инвентарь в инвестициях в основной капитал.

Важным моментом в этом разделе является определение и обоснование источников финансирования всех намеченных инвестиционных мероприятий. При привлечении в качестве источников финансирования кредитов банков, мер государственной поддержки указываются имеющиеся кредитные соглашения, решения органов государственного управления, Правительства Республики Беларусь, Президента Республики Беларусь.

Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 140 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

(далее НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроеизводственных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации [18].

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС определяет стоимость проекта.

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации проекта и (или) его последующем приросте, учитываются структурные изменения в производстве, которые могут возникнуть на эксплуатационной стадии проекта.

Также в данном плане приводятся обоснования источников финансирования проекта. По источникам собственных средств организации (чистая прибыль, амортизация, другие собственные финансовые ресурсы) даются обоснования, подкрепленные расчетами. Наиболее приемлемой является доля собственных средств, составляющих не менее 25 -30% от требуемого размера финансирования.

В качестве источников финансирования проекта могут рассматриваться также дополнительный выпуск акций, кредиты банков, целевые займы и другие источники, не запрещенные законодательством Республики Беларусь.

Представляются копии подтверждающих документов (письма, заключения, выписки из решений) о намерениях (решениях) банков, потенциальных инвесторов и иных заинтересованных по вложению средств в реализацию проекта при наличии таких решений или намерений.

При отсутствии решения банка о предоставлении кредита в бизнес-плане указываются планируемые условия пользования долгосрочными кредитами, определенные исходя из общих условий кредитования, сложившихся на момент разработки бизнес-плана.



Начало

Содержание



Страница 141 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

По видам государственного участия в проекте указывается основание предоставления мер государственной поддержки (нормативный правовой акт, решение, распоряжение и иной распорядительный документ).

Отдельно приводятся финансовые издержки по проекту (плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат, – проценты по кредитам (займам), плата за гарантию правительства, комиссии банков и другие платежи) и источники их финансирования.

По каждому привлекаемому долгосрочному кредиту (займу) указываются условия его предоставления, при этом происходит расчет погашения обязательств отдельно по каждому привлекаемому долгосрочному кредиту (займу), а также сводный расчет погашения долгосрочных обязательств, включающий погашение существующих обязательств организации [18].



Начало

Содержание



Страница 142 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 10. Финансовая стратегия организации

1. Содержание и значение финансового плана. Методика разработки финансового плана.

2. Основные этапы разработки финансового плана. Состав финансового плана организации. Планирование прибылей и убытков, движения наличности и баланса активов и пассивов на перспективный период.

3. Финансово-экономические показатели в бизнес-планах.

1. Содержание и значение финансового плана. Методика разработки финансового плана.

Финансовый план предприятия – это основной финансовый документ, который отражает объемы поступлений и расходования денежных средств предприятия, обосновывает реальность выполнения поставленных целей и задач в бизнес-плане, отражает основные финансово-экономические показатели развития предприятия. Финансовый план организации составляется на весь прогнозируемый период.

Финансовая стратегия организации определяет финансовый результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия на долгосрочный и краткосрочный периоды.

Главной задачей финансового плана является то, чтобы сопоставить планируемые доходы и расходы предприятия, сбалансировать их значения для сохранения финансового равновесия предприятия.

Также финансовый план решает следующие задачи:

- определяет источники и размеры собственных финансовых ресурсов предприятия (прибыль, амортизационные отчисления и др.);
- определяет потребность предприятия в дополнительно привлекаемых финансовых ресурсах;



Начало

Содержание



Страница 143 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- уточняет целесообразность и экономическую эффективность привлекаемых инвестиций, их доходность и окупаемость;
- выявляет резервы увеличения прибыли и рентабельности;
- определяет взаимоотношения и взаиморасчеты предприятия с бюджетом, кредитно-финансовыми учреждениями и вышестоящими организациями и ведомствами.

Финансовый план при его разработке основывается на следующей информации и документах:

- данные бухгалтерской отчетности предприятия за предшествующие периоды (бухгалтерский баланс с приложениями);
- программа производства и реализации продукции;
- сметы затрат на производство продукции, калькуляции;
- данные о движении, стоимости основных фондов и оборотных средств;
- условия расчетов с покупателями продукции, поставщиками материальных ресурсов, с банком, бюджетом;
- ставки платежей в бюджет и отчислений во внебюджетные фонды.

В связи с этим объектами финансового планирования являются: выручка от реализации продукции, формирование и использование прибыли, источники покрытия расходов, взаимоотношения с бюджетом, банками и др.

В соответствии с зарубежным опытом, финансовый план включает ряд таблиц и балансов, которые могут быть объединены в три блока:

1. Прогноз прибыли (баланс доходов и расходов);
2. Прогноз движения денежных средств (план денежных потоков, Cash flow, кеш-фло);
3. Прогноз баланса.

В результате построения трех этих форм можно дать однозначный ответ о прогнозном финансовом состоянии предприятия на прогнозируемый период и использовать полученные данные для расчета показателей эффективности деятельности предприятия в будущем.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 144 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

Финансовый план предприятия должен отражать все финансово-экономические и производственно-хозяйственные процессы как внутри предприятия, так и во взаимосвязи с внешней средой.

2. Основные этапы разработки финансового плана. Состав финансового плана организации. Планирование прибылей и убытков, движения наличности и баланса активов и пассивов на перспективный период.

Согласно международной и отечественной практики бизнес-планирования, основными этапами разработки финансового плана является:

1. Планирование прибылей и убытков;
2. Планирование движения наличности;
3. Планирование баланса активов и пассивов.

Рассмотрим составляющие финансового плана более подробно.

1. Прогноз прибыли (баланс доходов и расходов);

Данный документ показывает, получит ли предприятие прибыль от продажи продукции (предоставления услуги).

Прогноз прибыли оформляется в виде таблицы 10.1.

Таблица 10.1 – План прибыли организации

Показатели	Период реализации		
	1	...	n
1. Выручка от реализации продукции			
2. Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции			
3. Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов (стр. 1 - стр. 2)			
4. Условно-переменные издержки			
5. Маржинальная (переменная) прибыль (стр. 3 - стр. 4)			
6. Условно-постоянные издержки			



Начало

Содержание



Страница 145 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть



7. Прибыль (убыток) от реализации (стр. 3 - стр. 4 - стр. 6)			
8. Прибыль (убыток) от текущей деятельности			
9. Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности			
10. Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.8 +стр.9)			
11. Налоги из прибыли			
12. Чистая прибыль (убыток)			
13. Чистый доход (чистая прибыль + амортизация)			

Задача этого плана – показать, как будет изменяться и формироваться прибыль предприятия.

2. Прогноз движения денежных средств (план денежных потоков, Cash flow, кеш-фло);

Данный прогноз отражает процесс поступления и расходования денег в процессе деятельности предприятия. В результате расчета этого плана определяется текущий остаток денежных средств. Этот остаток формируется за счет притока денежных средств (доходов от реализации продукции и услуг, амортизационных отчислений, доходов от реализации активов предприятия, взносов в уставный фонд и займов) и оттока денежных средств (затрат на производство продукции и услуг, общих издержек предприятия, затрат на инвестиции, затрат на обслуживание и погашение займов, выплат дивидендов, налоговых и других выплат).

Все поступления и платежи отображаются в Плане денежных потоков в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей с учетом времени задержки оплаты за реализованные продукцию или услуги, времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов. Таким образом, «Отчет о движении денежных средств», основанный на методе «кеш фло», демонстрирует движение

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 146 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

денежных средств и отражает деятельность предприятия в динамике от периода к периоду.

Таблица 10.2 – План денежных потоков организации

Показатели	Период реализации проекта		
	1	...	n
1.ТЕКУЩАЯ (ОПЕРАЦИОННАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
1.1. Приток			
1.2. Отток			
1.3. Сальдо потока ДС по текущей (операционной) деятельности (1.1. - 1.2.)			
2. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
2.1. Приток			
2.2. Отток			
2.3. Сальдо потока ДС по инвестиционной деятельности (2.1. - 2.2.)			
3. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
3.1. Приток			
3.2. Отток			
3.3. Сальдо потока ДС по финансовой деятельности (3.1. - 3.2.)			
4. Итого приток денежных средств по всем видам деятельности (1.1.+2.1.+3.1.)			
5. Итого отток денежных средств по всем видам деятельности (1.2.+2.2.+3.2.)			
6. Излишек (дефицит) денежных средств (стр. 4. - стр. 5.)			
7. Накопительный остаток (дефицит) денежных средств (по стр. 6.)			



Начало

Содержание



Страница 147 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

При этом накопительный остаток денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается).

3. Прогноз баланса.

Данный план содержит основные статьи баланса, такие как долгосрочные и краткосрочные активы, собственный капитал, долгосрочные и краткосрочные обязательства.

В случае проведения расчетов по проекту с учетом результатов финансово-хозяйственной деятельности организации в целом базовый период (год) проектно-балансовой ведомости формируется на основании данных бухгалтерского баланса организации за соответствующий период (год), по периодам (годам) реализации проекта – с учетом изменений стоимости долгосрочных и краткосрочных активов и источников их финансирования, связанных с реализацией проекта.

Таблица 10.3 – План баланса организации

Статьи баланса	На конец периода реализации проекта		
	1	...	n
1. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
2. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Баланс			
3. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Баланс			
Коэффициент текущей ликвидности			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами			
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами			
Коэффициент капитализации			



Начало

Содержание



Страница 148 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Этот документ отражает имущественное положение организации, финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность предприятия за отчетные периоды.

По мере реализации проекта финансово-экономическая часть бизнес-плана может пересчитываться при изменении экономической ситуации, инфляции, рынков сбыта готовой продукции, налогового окружения и иных факторов с целью всестороннего анализа экономических и финансовых показателей, а также выработки и принятия мер, направленных на обеспечение эффективности реализуемого проекта.

3. Финансово-экономические показатели в бизнес-планах.

В результате разработки финансового плана организации, можно однозначно дать оценку планируемой финансово-экономической деятельности с точки зрения ее эффективности. При этом при оценке используются различные экономические и финансовые показатели.

Рассмотрим основные показатели, проведем их группировку.

1. Показатели рентабельности.

Отражают экономический эффект от планируемой деятельности, являются относительными показателями, в которых рассчитывается отношение прибыли к активам или потокам организации. Чем выше значение данных показателей, тем прибыльнее деятельность субъекта хозяйствования.

Рентабельность активов (P_a):

$$P_a = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Итого по активам}} \times 100\% \quad (10.1)$$

Рентабельность продаж (оборота) (P_p):

$$P_p = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации продукции}} \times 100\% \quad (10.2)$$



Начало

Содержание



Страница 149 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Рентабельность реализованной продукции (Рпрод):

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Затраты на производство}} \times 100\% \quad (10.3)$$

Рентабельность собственного капитала (Рск):

$$R_{\text{ск}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\% \quad (10.4)$$

В предложенной методике расчета в числителе используется значение чистой прибыли, поскольку данная рекомендация расчета предлагается Постановлением №158. Однако при анализе финансово-экономической деятельности данные показатели могут быть рассчитаны по прибыли от реализации или по прибыли до налогообложения.

2. Сроки оборачиваемости.

Данная группа показателей отражает деловую активность организации, и в целом отражает эффективность управления оборотными активами организации.

Срок оборачиваемости всего капитала (СОк):

$$CO_k = \frac{\text{Итого по собственному капиталу и обязательствам}}{\text{Выручка от реализации продукции}} \times 360 \quad (10.5)$$

Срок оборачиваемости готовой продукции (СОгп):

$$CO_{\text{гп}} = \frac{\text{Готовая продукция}}{\text{Выручка от реализации продукции}} \times 360 \quad (10.6)$$

Срок оборачиваемости дебиторской задолженности (СОдз):

$$CO_{\text{дз}} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Выручка от реализации продукции}} \times 360 \quad (10.7)$$



Начало

Содержание



Страница 150 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Срок оборачиваемости кредиторской задолженности (СОкз):

$$\text{СОкз} = \frac{\text{Кредиторская задолженность}}{\text{Выручка от реализации продукции}} \times 360 \quad (10.8)$$

3. Показатели эффективности труда.

Отражают насколько эффективно используется трудовой потенциал организации. Данные показатели рассматривают в динамике и изучают причины и факторы их изменения.

Выручка от реализации продукции на одного работающего (Враб):

$$\text{Враб} = \frac{\text{Выручка от реализации продукции}}{\text{Среднесписочная численность работающих}} \quad (10.9)$$

Добавленная стоимость на одного работающего (ДСраб):

$$\text{ДСраб} = \frac{\text{Добавленная стоимость}}{\text{Среднесписочная численность работающих}} \quad (10.10)$$

Данный показатель отражает возможность работников организации создавать добавленную стоимость. Значение показателя можно сопоставлять с пороговыми значениями по основным видам экономической деятельности, установленными законодательством Республики Беларусь.

Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости (Сот/дс):

$$\frac{\text{Сот}}{\text{дс}} = \frac{\text{Расходы на оплату труда с отчислениями в ФСЗН}}{\text{Добавленная стоимость}} \quad (10.11)$$

По данному показателю оценивается уровень трудоемкости добавленной стоимости.

Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости (Счп/дс)



Начало

Содержание



Страница 151 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

$$\frac{С_{чп}}{дс} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Добавленная стоимость}} \quad (10.12)$$

4. Финансовые показатели.

Отражают имущественное положение организации, ее платежеспособность, финансовую устойчивость и ликвидность. Расчет данных показателей дает возможность проводить анализ фактического и планируемого финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования. Расчет показателей проводится на основании плана баланса (см.табл.10.3).

Коэффициент текущей ликвидности (Ктл):

$$К_{тл} = \frac{\text{Краткосрочные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (10.13)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К1):

$$К1 = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства} - \text{долгосрочные активы}}{\text{Краткосрочные активы}} \quad (10.14)$$

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (К2):

$$К2 = \frac{\text{Финансовые обязательства}}{\text{Итоги по активам}} \quad (10.15)$$

где финансовые обязательства – сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств.

Для оптимальной работы организации данный показатель должен быть спланирован в размере не более 0,85.

Коэффициент капитализации (Капит):



Начало

Содержание



Страница 152 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

$$\text{Капит} = \frac{\text{Финансовые обязательства}}{\text{Собственный капитал}} \quad (10.16)$$

Значение данного показателя должно быть менее 1. В данном случае финансовые обязательства не будут превышать размеры собственного капитала.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) (Кфн):

$$\text{Кфн} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Итого по собственному капиталу и обязательствам}} \quad (10.17)$$

Значение данного показателя должно быть не менее 0,4 – 0,6.

Удельный вес финансовых обязательств в выручке от реализации продукции (УВфо/выр):

$$\text{УВфо/выр} = \frac{\text{Финансовые показатели}}{\text{Выручка от реализации продукции}} \times 100\% \quad (10.18)$$

Рассчитанные в результате разработки бизнес-плана финансово-экономические показатели могут сравниваться с показателями за предшествующие периоды функционирования организации, а также со средними показателями в отрасли.

Таким образом, по рассмотренным показателям можно однозначно оценить финансово-экономические результаты планируемой деятельности и принимать решение о внедрении запланированных мероприятий.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 153 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Тема 11. Анализ чувствительности и эффективности бизнес-плана

1. Анализ безубыточности планируемой деятельности.
2. Основные показатели эффективности инвестиционных проектов и методы их оценки.
3. Оценка рисков в бизнес-плане. Анализ чувствительности проекта.

1. Анализ безубыточности планируемой деятельности.

По итогам разработки бизнес-плана важным элементом является проведение анализа безубыточности запланированной деятельности. В любом случае, если показатели рентабельности имеют достаточное положительное значение, то запланированный объем реализации продукции (работ, услуг) обеспечивает безубыточную работу организации.

Однако, в ходе разработки бизнес-плана, дополнительным преимуществом является понимание влияния запланированных объемов производства, размера постоянных и переменных затрат, на прибыльность организации и величину экономических показателей.

В классическом варианте анализ безубыточности предполагает нахождение такого объема реализации (в натуральном или денежном выражении), который дает нулевую прибыль.

В результате проведения анализа безубыточности используются следующие допущения:

1. Затраты организации делятся на две группы: переменные и постоянные.
2. Количество реализованной продукции равно количеству произведенной продукции, то есть, нет остатков готовой продукции на складе организации.
3. Для анализа в качестве критерия используется прибыль от реализации, а не чистая прибыль.
4. Постоянные затраты, цена единицы продукции, а также переменные затраты на единицу изделия остаются неизменными в течении рассматриваемого планового периода.



Начало

Содержание



Страница 154 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Для расчета точки безубыточности (порога рентабельности, критической точки) используется следующее выражение:

$$\text{Выручка} - \text{Затраты} = \text{Прибыль} \quad (11.1)$$

В данном случае выручка берется без косвенных налогов. При этом затраты организации это:

$$\text{Затраты} = \text{Постоянные затраты} + \text{Переменные затраты}$$

Как говорилось ранее, при точке безубыточности прибыль равна 0. В силу этого имеем:

$$\text{Выручка} - (\text{Постоянные затраты} + \text{Переменные затраты}) = 0 \quad (11.2)$$

Пусть Π – цена единицы продукции без косвенных налогов в цене;

q – объем производства и реализации продукции в натуральном выражении;

ПОИ – постоянные затраты в общем объеме производства и реализации;

ПИ – переменные затраты на единицу продукции.

Подставляем данные обозначения в формулу 11.2:

$$\Pi \times q - (\text{ПОИ} + \text{ПИ} \times q) = 0$$

Выражает из данной формулы q , находим точку безубыточности:

$$\text{ТБн} = q = \frac{\text{ПОИ}}{\Pi - \text{ПИ}} \quad (11.3)$$

В данном случае q – точка безубыточности в натуральном выражении.

При этом объем реализации в денежном выражении, который обеспечивает нулевую прибыль, будет рассчитываться по формуле:



Начало

Содержание



Страница 155 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

$$ТБд = Ц \times q = \frac{ПОИ}{1 - \frac{ПИ}{Ц}} \quad (11.4)$$

Более существенной величиной, которая отражает с одной стороны финансовую устойчивость организации по планируемому проекту, а с другой стороны – на сколько можно еще сократить планируемый объем производства и реализации не имея при этом убытков, является **запас финансовой прочности (ЗФП)**.

Данная характеристика может рассчитываться при существенных изменениях во внутренней и внешней среде функционирования организации и быть полезной при принятии управленческих решений по проекту.

Для расчета ЗФП в абсолютном денежном выражении используется формула:

$$ЗФП = \text{Выручка} - ТБд \quad (11.5)$$

Для расчета ЗФП в относительном выражении используют формулу:

$$ЗФП\% = \frac{\text{Выручка} - ТБд}{\text{Выручка}} \times 100 \quad (11.6)$$

Для оптимального функционирования организации данный показатель должен быть больше 40%.

Также экономически целесообразно в бизнес-планах проверять уровень безубыточности (УБ) организации по периодам реализации проекта. Для этого используют формулу:

$$УБ = \frac{ПОИ}{\text{Выручка} - ПИ \times q} \times 100 \quad (11.7)$$

После того, как организация начала реализацию проекта и вышла на проектную мощность, значения данного показателя по периодам реализации проекта не должны



[Начало](#)

[Содержание](#)

[◀](#)

[▶](#)

[◀◀](#)

[▶▶](#)

[Страница 156 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

быть более 60%-70%. В противном случае, когда уровень безубыточности стремится к 100%, организация может столкнуться с неустойчивостью проекта к различным изменениям спроса на продукцию.

2. Основные показатели эффективности инвестиционных проектов и методы их оценки.

Для инвестиционных проектов помимо расчета совокупности финансово-экономических показателей (см. формулы 10.1 – 10.18) необходим расчет и анализ показателей, по которым можно оценить целесообразность и эффективность вложенных инвестиций в проект.

Эффективность инвестиционных бизнес-планов рассматривается на основе сопоставления планируемой чистой прибыли по проекту с суммой денежных средств инвестированных в проект.

Чтобы правильно рассчитать чистую прибыль, необходимо учитывать, что будущая (планируемая) сумма дохода, должна быть приведена к текущей стоимости на начальный момент времени. Для этого используют процедуру **дисконтирования**.

Дисконтирование – это приведение будущей стоимости денежных средств (потоков) к стоимости на первоначальный момент времени. Для дисконтирования используют коэффициент дисконтирования (K_d):

$$K_d = \frac{1}{(1 + d)^n} \quad (11.8)$$

где d – ставка дисконтирования (дисконта), цена капитала;

n – порядковый номер года реализации проекта.

Для расчета коэффициентов дисконтирования необходимо определить ставку дисконтирования (норму дисконта), которую также иногда называют нормой сравнения, поскольку выбранная ставка должна отражать минимально приемлемый

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 157 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

уровень доходности проекта. От выбора ставки дисконтирования зависят значения показателей коммерческой эффективности инвестиций.

Существует несколько способов определения ставки дисконтирования, однако наиболее распространенный – расчет исходя из средневзвешенной стоимости капитала, за счет которого предполагается финансирование инвестиционных затрат по проекту.

Например, выбор ставки дисконтирования исходя из средневзвешенной стоимости капитала для собственного и заемного капитала может определяться по формуле:

$$d_{\text{ср}} = \frac{P_{\text{СК}} \times \text{СК} + P_{\text{ЗК}} \times \text{ЗК}}{100} \quad (11.9)$$

где $P_{\text{СК}}$ – процентная ставка на собственные средства;

СК – доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат (в процентах);

$P_{\text{ЗК}}$ – процентная ставка по заемным средствам;

ЗК – доля заемных средств в общем объеме инвестиционных затрат (в процентах).

Процентная ставка для собственных средств, как правило, должна приниматься на уровне не ниже средней стоимости финансовых ресурсов на рынке капитала.

Существует несколько способов определения стоимости собственных средств. Если ценные бумаги организации котируются на бирже, то доходность собственных средств можно определять исходя из доходности котируемых ценных бумаг. Если организация не выпускала ценные бумаги либо они не котируются на бирже, то доходность собственных средств можно определять через рентабельность собственного капитала, которая рассчитывается как отношение чистой прибыли организации за период (как правило, год, предшествующий началу реализации проекта) к объему собственных средств организации, накопленных к этому периоду.



Начало

Содержание



Страница 158 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Расчет стоимости собственного капитала также может производиться на основании метода оценки капитальных активов, метода кумулятивного построения и других методов.

Вместе с тем необходимо учитывать, что в расчете ставки дисконтирования для конкретного инвестиционного проекта исходя из средневзвешенной стоимости капитала используются переменные, которые относятся ко всей организации и отражают ее текущую финансово-хозяйственную деятельность. Поэтому для проектов, характеризующихся существенными отличиями от текущей деятельности организации, рекомендуют применять надбавку (премию) за риск, которая устанавливается индивидуально.

Важно отметить, что дисконтирование денежных средств (потоков) необходимо проводить уже с момента первого вложения инвестиций в реализуемый проект.

Согласно международной практике оценки инвестиционных проектов и Постановлению №158, выделяют четыре основных показателя, рассчитав которые, можно однозначно определить: стоит ли вкладывать деньги в проект или нет?

Рассмотрим данные основные показатели и методики их расчета:

1. Срококупаемости (CO), payback of Investments (POI), payback period (PP).

Это длительность периода времени от старта реализации проекта до момента, когда происходит его окупаемость. При этом организация для себя должна решить, что является стартом проекта: начало выполнений действий по календарному графику проекта или начало текущей (операционной) деятельности.

В целом можно отметить, что в момент окупаемости чистые доходы по проекту равны размеру инвестиций в проект.

С учетом процесса дисконтирования потоков рассчитывают:

- Простой срок окупаемости (COп);
- Динамический срок окупаемости (COд).

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 159 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Заккрыть](#)



Простой срок окупаемости – это длительность периода времени по истечении которого приток наличности перекрывает отток наличности по проекту. Или по другому, это длительность периода времени по истечении которого чистый поток наличности (ЧПН) нарастающим итогом меняет свое значение с отрицательного на положительное.

Можно отметить, что простой срок окупаемости рассчитывается на основе показателей, к которым не применялось дисконтирование, то есть данный метод расчета – метод без учета дисконтирования.

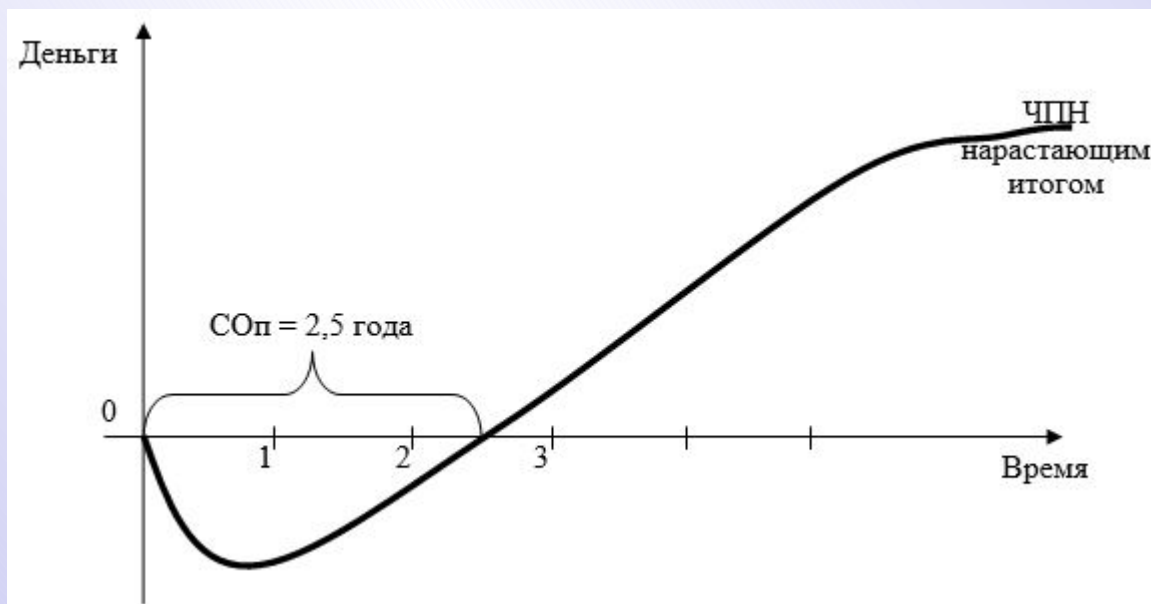


Рисунок 11.1 – Отображение простого срока окупаемости

Начало

Содержание



Страница 160 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть



Динамический срок – это длительность периода времени по истечении которого динамический приток наличности перекрывает динамический отток наличности по проекту. Или по другому, это длительность периода времени по истечении которого чистый дисконтированный доход (ЧДД) меняет свое значение с отрицательного на положительное.

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости учитывает метод дисконтирования денежных потоков, и является более корректным при оценке окупаемости инвестиций.

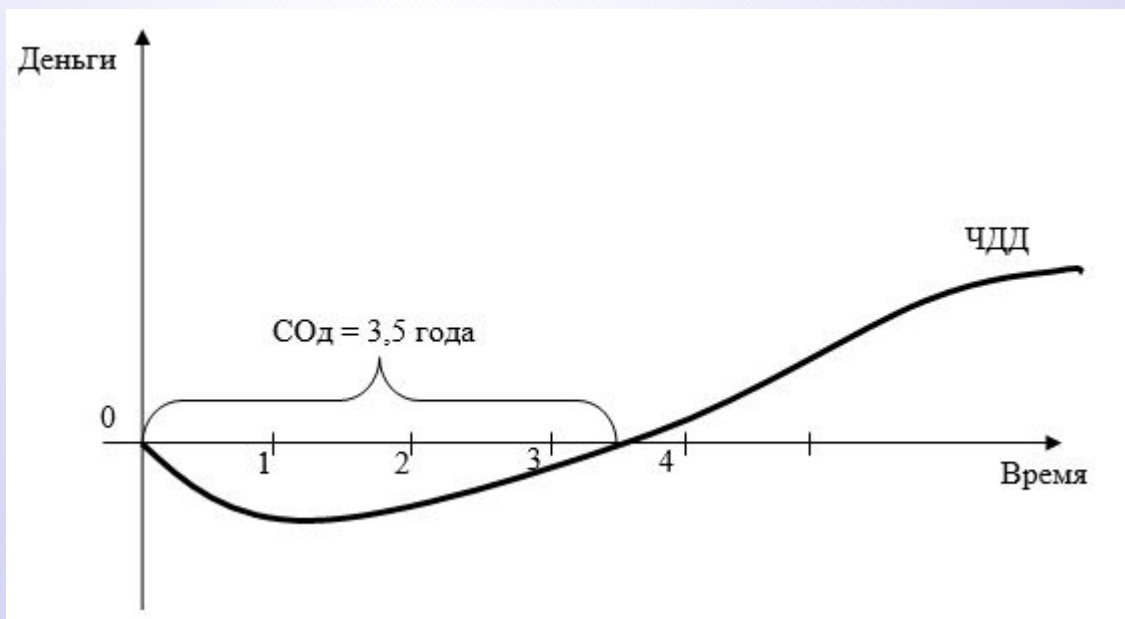


Рисунок 11.2 – Отображение динамического срока окупаемости

Начало

Содержание



Страница 161 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

При оценке инвестиционных проектов всегда будет соблюдаться тождество:

$$CO_{п} < CO_{д} \quad (11.10)$$

Оценивая эффективность инвестиционного проекта по сроку окупаемости, важно понимать, какой период окупаемости для организации или потенциального инвестора приемлем, и соответствует ли он рассчитанному в бизнес-плане периоду.

2. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), чистая приведённая стоимость, чистая текущая стоимость, Net present value (NPV).

Отражает общий (интегральный) эффект в случае, если проект будет реализован. Для инвесторов эта величина наиболее важна, так как она показывает абсолютное значение прибыли, которая приведена к начальному моменту времени реализации проекта с помощью дисконтирования. Методику расчета ЧДД можно отследить в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Расчет чистого дисконтированного дохода.

Показатели	Период реализации проекта		
	1	...	n
1. ОТТОК наличности			
1.1. Капитальные затраты без НДС			
1.2. Прирост чистого оборотного капитала			
1.3. Плата за кредиты (займы)			
2. Итого ОТТОК наличности (1.1+1.2+1.3)			
3. ПРИТОК наличности			
3.1. Чистый доход организации с учетом реализации проекта			
3.2. Чистый доход организации без учета реализации проекта			
4. Итого ПРИТОК наличности (Чистый доход по проекту) (3.1.-3.2)			



Начало

Содержание



Страница 162 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть



5. Сальдо потока (чистый поток наличности - ЧПН) (стр. 4 - стр. 2)			
6. ЧПН нарастающим итогом			
7. Коэффициент дисконтирования (при ставке d)			
8. Дисконтированный отток (стр.2 *стр.7)			
9.Дисконтированный приток (стр.4 * стр.7)			
10. Дисконтированный ЧПН (стр.9 – стр.8)			
11. Нарастающим итогом дисконтирован-ный ЧПН (чистый дисконтированный доход – ЧДД)			

Согласно таблице, можно проследить, что **чистый дисконтированный доход** – это сумма остатков по годам реализации проекта полученных в результате разницы между дисконтированным притоком и дисконтированным оттоком.

Также определить ЧДД можно по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{t-1}}{(1+d)^{t-1}}, \quad (11.11)$$

где Π_t – потоки наличности в годы $t = 1, 2, 3, \dots, T$;

T – горизонт расчета;

d – ставка дисконтирования.

Формулу по расчету ЧДД можно представить в следующем виде:

$$\text{ЧДД} = \Pi(0) \times K_d(0) + \dots + \Pi(T) \times K_d(T) \quad (11.12)$$

В зависимости от запланированных экономических процессов по конкретному бизнес-проекту, расчетное значение чистого дисконтированного дохода может быть и положительным и отрицательным. Поэтому рассмотрим критерии оценки эффективности инвестиционных проектов по чистому дисконтированному доходу:

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 163 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)



1. Если $\text{ЧДД} > 0$, то проект является эффективным и принесет прибыль;
2. Если $\text{ЧДД} < 0$, то проект является неэффективным и будет нести убытки;
3. Если $\text{ЧДД} = 0$, то нельзя сделать однозначный вывод об эффективности проекта, так как нет ни дохода, ни убытков.

Таким образом, чистый дисконтированный доход отражает, достигнут ли вложенные **инвестиции** за экономический срок их жизни планируемого уровня отдачи.

3. Индекс доходности (ИД), индекс рентабельности, Profitability Index (PI).

Показатель, который отражает окупаемость инвестиций и по сути показывает уровень отдачи на одну вложенную денежную единицу в проект.

$$\text{ИД} = \frac{\text{ЧДД} + \text{ДИ}}{\text{ДИ}} \quad (11.13)$$

где ДИ – дисконтированная стоимость инвестиций за расчетный период (горизонт расчета).

Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов по индексу доходности таковы:

1. Если $\text{ИД} > 1$, то проект является эффективным и принесет прибыль;
2. Если $\text{ИД} < 1$, то проект является неэффективным и будет нести убытки;
3. Если $\text{ИД} = 1$, то нельзя сделать однозначный вывод об эффективности проекта, так как нет ни дохода, ни убытков.

Если имеются несколько инвестиционных проектов, то более эффективным будет тот, где выше индекс доходности.

4. Внутренняя норма доходности (ВНД), внутренняя норма дисконта, внутренняя норма прибыли, внутренний коэффициент эффективности, internal rate of return (IRR).

Начало

Содержание



Страница 164 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Показатель, который рассчитывает такую ставку **дисконтирования**, при которой будущие доходы по проекту полностью покрывают стоимость инвестиций. Если проект реализуется за счет кредитных ресурсов, то в таком случае ВНД показывает максимальный процент для кредитных ресурсов и иметь окупаемый проект.

Показатель ВНД можно найти по формуле:

$$\text{ВНД} \approx d_0 - \frac{(d_1 - d_0) \times \text{ЧДД}(d_0)}{\text{ЧДД}(d_1) - \text{ЧДД}(d_0)} \quad (11.14)$$

Чтобы оценить эффективность проекта показатель ВНД сравнивают с установленной для проекта ставкой дисконта (d).

Методика сравнения двух показателей состоит в следующем:

1. Если $\text{ВНД} > d$ – проект эффективный (т.к. ЧДД в этом случае будет иметь положительное значение);
2. Если $\text{ВНД} < d$ – проект не эффективен (т.к. ЧДД будет отрицательным);
3. Если $\text{ВНД} = d$ нельзя сделать однозначный вывод об эффективности проекта.

Когда рассчитывается показатель выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентном выражении), то можно увидеть «запас прочности» рассматриваемого проекта.

3. Оценка рисков в бизнес-плане. Анализ чувствительности проекта.

После разработки и оценки эффективности инвестиционного бизнес-плана у потенциальных инвесторов и руководителей проекта могут возникать вопросы о влиянии различных рисков и негативных воздействий на проект.

Можно отметить, что под **риском** понимается возможность наступления нежелательного неблагоприятного события, которое не было спланировано и учтено в проекте.

Для предпринимателя риск – это всегда разного рода потери: потери в объемах продаж и доли рынка, потери в упущенной выгоде, потери в виде дополнительных



Начало

Содержание



Страница 165 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

затрат на реализацию проекта и как следствие снижение прибыльности, потери в увеличении сроков реализации проекта и как следствие – более длительной окупаемости.

Согласно Постановлению №158, в ходе реализации бизнес-проектов могут возникнуть различные риски, которые необходимо подвергать анализу. Среди них:

- организационные риски (возможность выполнения основных этапов реализации проекта в установленные сроки, наличие квалифицированного управленческого персонала);

- производственные риски (способность обеспечить непрерывность процесса производства, выпуск продукции в запланированных объемах и требуемого качества);

- технологические риски (степень освоенности технологии, надежность и ремонтпригодность оборудования, наличие запасных частей, дополнительной оснастки, оснащенность инструментом, участие в монтаже и обучении приглашенных специалистов);

- финансовые риски (оценка текущего финансового положения организации, реализующей проект, вероятность неисполнения участниками проекта своих финансовых обязательств, последствия возможной неплатежеспособности других участников проекта);

- экономические риски (оценка риска снижения спроса на выпускаемую продукцию и возможность диверсификации рынков ее сбыта, устойчивость проекта к повышению цен и тарифов на материальные ресурсы, ухудшению налогового климата, вероятность увеличения стоимости строительно-монтажных работ и оборудования, возникновения неучтенных затрат);

- экологические риски (вероятность нанесения вреда окружающей среде, влияние применения мер ответственности на экономическое положение инициатора проекта) [18].



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 166 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Также можно выделить возможность влияния инвестиционных рисков, рыночных рисков, политических и иных рисков, способных негативно воздействовать на проект.

На рисунке 11.3 проведена классификация рисков по среде их возникновения – внутренние и внешние риски.

Для того чтобы оценить степень влияния различных рисков проводят анализ чувствительности проекта. Основная его цель – идентифицировать те риски, которые наибольшим образом негативно воздействуют на проект, рассчитать степень их воздействия и, как следствие, определить механизм снижения влияния рисков на реализацию запланированных мероприятий. Но в любом случае необходимо помнить, что затраты привлекаемые для нивелирования риска должны быть экономически меньше относительно эффекта полученного после снижения воздействия рассматриваемого риска.

Анализ чувствительности проекта предусматривает проведение комплекса процедур включающих в себя:

1. Определение видов риска, наиболее существенных для реализуемого проекта. Выбор анализируемого риска.

2. Определение входных параметров (цена реализации изделия, объемы продаж в натуральном выражении, материальные затраты, объем финансирования и др.) которые могут изменяться под воздействием анализируемого риска.

3. Проведение многофакторного анализа чувствительности проекта, который подвергается влиянию исследуемого риска. Определяется тот входной параметр, который наиболее чувствителен к изменениям и степень воздействия на него. При этом степень чувствительности входного параметра оценивается изменениями в следующих показателях:

- срок окупаемости проекта;
- чистая дисконтированных доход;
- индекс рентабельности;
- внутренняя норма доходности.



Начало

Содержание



Страница 167 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть



Начало

Содержание



Страница 168 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Виды рисков организации

Внутренние риски

Организационные
риски

Производственные
риски

Технологические
риски

Управленческие
риски

И др.

Внешние риски

Политические
риски

Экологические
риски

Рыночные
риски

Финансовые
риски

Внешнеэкономические
риски

И др.

Рисунок 11.3 – Классификация рисков

4. Данные анализа заносятся в аналитическую таблицу, которая является инструментом анализа. Для примера оформления таблицы см. табл.11.2.

5. Делаются обобщающие выводы по анализу, разрабатываются мероприятия, способные уменьшить воздействие рисков.

Таблица 11.2 – Анализ чувствительности проекта

№ п/п	Наименование показателя	Критическое значение изменения исходного анализируемого параметра (в процентах)	Значение показателя эффективности проекта
1	Базовый случай:	x	
1.1	Принятая ставка дисконтирования	x	
1.2	Динамический срок окупаемости проекта	x	
1.3	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x	
1.4	Внутренняя норма доходности (ВНД)	x	
2	Увеличение объема капитальных затрат	__%	
2.1	Динамический срок окупаемости проекта	x	
2.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x	
2.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	x	
3	Снижение объемов реализации (выручки от реализации)	__%	
3.1	Динамический срок окупаемости проекта	x	
3.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x	



Начало

Содержание



Страница 169 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

3.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	x	
4	Увеличение издержек на реализуемую продукцию	—%	
4.1	Динамический срок окупаемости проекта	x	
4.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	x	
4.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	x	

В результате анализа чувствительности бизнес-плана могут быть определены три варианта развития проекта:

1. Пессимистический сценарий развития проекта.
2. Вероятностный сценарий развития проекта.
3. Оптимистический сценарий развития проекта.

Для каждого сценария просчитываются итоговые показатели, и оценивается общая реализуемость проекта.

Следует отметить, что анализ чувствительности проекта применим и в процессе планирования хозяйственной деятельности организации и при проведении анализа инвестиционных проектов, поскольку позволяют выработать наиболее безрисковую стратегию развития или же предусмотреть риски, которые возможны при реализации проекта.



[Начало](#)

[Содержание](#)



Страница 170 из 271

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Тема 12. Презентация бизнес-плана

1. Технология продвижения бизнес-плана.
2. Типовые недостатки и ошибки в бизнес-планах.

1. Технология продвижения бизнес-плана.

Не всегда продвижение и реализация **бизнес-планов** финансируется за счет собственных финансовых ресурсов. Очень часто, субъекты хозяйствования не имеют возможности инвестировать в развитие бизнеса, по разным причинам, и вследствие этого занимаются поиском и привлечением сторонних инвесторов. Данный этап продвижения бизнес-плана является очень важным и ответственным, и от его реализации зависит дальнейшая возможность реализовать проект и добиться поставленных целей.

Можно выделить последовательность этапов по продвижению бизнес-плана и поисков потенциальных инвесторов:

1 Этап. Определение перечня юридических и физических лиц, которые могут являться потенциальными инвесторами.

Данный этап характеризуется поиском информации о тех лицах, которые могут быть заинтересованы в реализации бизнес-идей и также обладают свободными финансовыми ресурсами, которые могут быть инвестированы в проект. При этом не всегда инвестор будет хорошо ориентироваться в той отрасли или сфере деятельности, в которую желает инвестировать.

Информация об инвесторах может быть получена в результате участия в различных финансовых и инвестиционных форумах, проводимых соответствующими государственными органами. Например, в Республике Беларусь функционирует Национальное агентство инвестиций и приватизации.

Основными задачами функционирования агентства являются [14]:

– представление информации по инвестиционным возможностям, преференциальным режимам и предоставляемым льготам, отраслям, законодательству;



Начало

Содержание



Страница 171 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- представление актуальной информации по инвестиционным проектам;
- подбор и представление информации о вариантах земельных участков и помещений;
- поиск потенциальных партнеров для реализации инвестиционного проекта организация встреч, переговоров с потенциальными партнерами для налаживания сотрудничества;
- предоставление площадки для переговоров и сопровождение инвестора в ходе переговоров;
- представление интересов инвестора в переговорах с представителями органов государственного управления по вопросам реализации инвестиционных проектов, а также по вопросам улучшения ведения бизнеса в Республике Беларусь;
- постинвестиционное сопровождение.

Также при поиске инвесторов можно заниматься распространением информации об актуальной бизнес-идее путем публикаций на интернет порталах, в тематических журналах и изданиях, среди СМИ, а также использовать личную достоверную контактную информацию о потенциальных лицах.

В случае если самостоятельные поиски не увенчались успехом, можно прибегнуть к помощи профессионалов. На сегодняшний день инвестиционный рынок довольно развит и можно воспользоваться услугами финансовых институтов (например, инвестиционных брокеров или банков, консалтинговых компаний и др.) по поиску инвесторов.

2 Этап. Процесс переговоров с потенциальными инвесторами.

Для данного этапа характерно постепенное выстраивание переговоров с потенциальными инвесторами, которых необходимо заинтересовать своей бизнес-идеей. Основная цель данного этапа – повысить интерес к инвестиционному проекту до такого уровня, чтобы инвестор с активностью желал подробно ознакомиться с бизнес-планом и его презентацией.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 172 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

3 Этап. Презентация бизнес-плана.

Данный этап является самым существенным в ходе продвижения бизнес-планов. От его результативности зависит общая реализуемость проекта, его сопровождение инвестором по всем дальнейшим этапам жизненного цикла.

Основная цель этапа – качественно обосновать концепцию своего дальнейшего бизнеса и убедить потенциальных инвесторов в прибыльности вложения инвестиций.

Презентация должна продолжаться около 25 – 30 минут и охватывать основные вопросы по проекту (краткая характеристика предприятия и его продукция, рынок, потребители и конкуренты, маркетинговая стратегия, основные производственные и организационные мероприятия, необходимые размеры инвестирования, эффективность проекта, риски, сроки реализации бизнес-плана). В презентации выгодно использовать наглядный материал, таблицы и диаграммы, рисунки и схемы.

Презентация должна объяснить инвесторам, для чего необходимы финансовые ресурсы и как, в каком количестве, через какой период времени эти средства будут возвращены.

Также важным моментом общей заинтересованности слушателей может быть предварительная рассылка резюме бизнес-плана предполагаемым инвесторам. Это позволит ознакомить их с проектом до начала встречи.

После презентации нужно быть готовым отвечать на вопросы слушателей. Инвестор, понимая, что бизнес-план составлялся для того, чтобы в том числе убедить его вложить деньги в проект, может максимально быстро и достоверно выявить скрытые и проблемные места оцениваемого проекта. Поэтому важно оценивать свои слабые места в связи с реализацией проекта, и подготовить для обоснования аргументированную позицию.

Также важно отметить, что презентацию необходимо вести в форме диалога, а не монолога, избегать неопределенностей и недосказанностей. Специалисты предприятия должны помнить – если они не смогут профессионально провести



Начало

Содержание



Страница 173 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

презентацию, это может вызвать определенные сомнения по поводу общего руководства и реализации бизнес-проекта. Поэтому докладчик должен быть уверен в себе и в своих словах, вежлив к слушателям, профессионален в используемой терминологии и должен полностью владеть знаниями по защищаемому проекту во всех областях.

4 Этап. Реализация бизнес-плана совместно с инвесторами.

Положительным результатом презентации бизнес-плана является желание инвестора подписать договор о дальнейшей реализации проекта. И, безусловно, для инициатора бизнес-плана выгодно, чтобы данный договор был подписан как можно скорее. Если стороны договариваются о дополнительных согласованиях сложных вопросов, можно установить дату следующей встречи и подписать, например, меморандум, в котором изложить уже достигнутые договоренности, дальнейшие действия по достижению общего результата.

2. Типовые недостатки и ошибки в бизнес-планах.

Несмотря на достоверность и высокое качество получаемой информации в ходе разработки бизнес-плана, на профессионализм команды разработчиков бизнес-план может содержать определенные ошибки, неточности или недостатки.

Практиками и специалистами в области **бизнес-планирования** выделяются три группы недостатков:

1. Недостатки, связанные с некачественным маркетинговым анализом;
2. Недостатки, возникающие в результате финансово-экономических расчетов;
3. Недостатки, при оформлении и презентации бизнес-плана.

Рассмотрим данные группы ошибок более подробно.

Недостатки, связанные с некачественным маркетинговым анализом.

В основе данной группы ошибок лежит непроработанная маркетинговая стратегия будущего проекта, а именно, не совсем полное исследование и анализ рынка сбыта продукции, изучение конкурентов и потребителей. Очень



Начало

Содержание



Страница 174 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

часто результатом данных ошибок являются принятые к дальнейшим расчетам завышенные объемы реализации продукции по рынкам сбыта. В последствии это приводит к не нужной загрузке производственной мощности, вложению оборотных средств в формирование остатков готовой продукции, перерасходу трудовых и финансовых ресурсов на процесс производства лишнего объема продукции.

В целом, можно отметить, что данные недостатки приведут к завышению всех итоговых показателей эффективности бизнес-плана, по сравнению с действительной ситуацией по реализуемому проекту.

Недостатки, возникающие в результате финансово-экономических расчетов.

Проблема наличия незначительных, на первый взгляд, ошибок в расчетах усугубляется тем, что все показатели взаимосвязаны и взаимозависимы, а также предполагают получение конкретного результата, на основании которого позже принимаются различные управленческие решения и формируются заключения экспертов и инвесторов о целесообразности реализации проекта.

Следует первоначально отметить, что при прогнозировании динамики объемов реализации в стоимостном выражении необходимо помнить о принципе учета ценового фактора. Согласно требованиям, бизнес-планы инвестиционных проектов предполагают расчет в постоянных ценах, поэтому в прогноз роста выручки не входит инфляционная составляющая.

Также данная группа ошибок может включать в себя неправильное определение элементов инвестиционных затрат по бизнес-плану. Следует отметить, что общие инвестиционные затраты с НДС состоят из следующих затрат: капитальные затраты без НДС – стоимость проекта, НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат и затраты под прирост чистого оборотного капитала. Следует учитывать, что инвестиционные затраты, не имеющие капитального характера, также требуют финансирования. В случае, когда их не учитывали, происходило существенное занижение потребности проекта в источниках финансирования.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 175 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

Также возможен в бизнес-плане недостоверный расчет и в впоследствии, несоответствие графика привлечения источников финансирования графику инвестиций, который приведет к возникновению дефицита источников финансирования в определенные периоды реализации бизнес-плана.

При расчете налогов и сборов нужно учитывать все уплачиваемые организацией налоги и сборы, как республиканские, так и местные. Кроме того, при прогнозировании в текущих ценах следует корректировать и размер налогов и сборов, сумма по которым рассчитывается с применением твердых ставок или зависит от базовой величины.

В расчетной части бизнес-плана, в результате представления всех доходов и расходов в виде денежных потоков формируется прогноз движения денежных средств. Часто возникает ситуация, когда поступлений оказывается недостаточно для покрытия всех расходов и соответственно формируется отрицательный остаток денежных средств. При обособленном прогнозировании реализации проекта на действующем предприятии в отдельных случаях в расчете денежных потоков допускается наличие отрицательного остатка денежных средств, что будет указывать на необходимость покрытия финансового разрыва средствами действующего производства, но при прогнозировании потока денежных средств по предприятию с проектом отрицательного остатка денежных средств быть не может.

В расчете показателей эффективности инвестиционного проекта также могут быть ошибки, связанные и с определением первого года проекта (с целью определения срока окупаемости и расчета коэффициента **дисконтирования**), и с выбором ставки дисконтирования, и с арифметическими расчетами значений показателей.

При прогнозировании деятельности действующего предприятия и реализации инвестиционного проекта на его базе следует учитывать, что практически все данные при отражении «предприятие с проектом» должны равняться сумме соответствующих данных предприятия и проекта. При этом исключение составляют

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 176 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

лишь суммы налогов из прибыли при прогнозировании в каком-либо из вариантов убытков.

И, конечно же, в тексте должны быть отражены окончательные результаты прогнозирования и показатели эффективности инвестиционного проекта, а не некий промежуточный вариант расчетов.

Перечисленные недостатки существенно искажают результаты реализуемого проекта. При проведении экспертизы, как правило, пересчет показателей проекта с устранением перечисленных ошибок приводит к получению негативных результатов, на основе которых проект, первоначально оцененный как высокоэффективный, может быть признан непривлекательным для вложения средств.

Недостатки, при оформлении и презентации бизнес-плана.

Основной проблемой описания проекта в текстовой части бизнес-плана является недостаточно полное описание подходов к прогнозированию отдельных показателей и особенностей финансово-экономических расчетов.

Например, необходимо описать, почему при прогнозировании снижены нормы расхода основного сырья по сравнению с базовым периодом (утверждены новые нормы), суммы расхода топливно-энергетических ресурсов в натуральном выражении (конкретные указания – новые энергосберегающие технологии, подключение новой котельной и пр.), суммы прочих расходов (отказ от аренды помещений в связи с приобретением в собственность) и т.д.

Также важно следить за достоверностью информации по всем разделам бизнес-плана, и в расчетных таблицах. При необходимости можно в приложении оформить подтверждение полученных данных и показателей, по которым есть объективные сомнения.

Не стоит делать бизнес-план слишком объемным, резюме должно содержать основные мероприятия и расчетные показатели по проекту, кратко и лаконично описывать его суть.



Начало

Содержание



Страница 177 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 13. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании

1. Специализированные компьютерные системы – технологическая основа бизнес-планирования. Многовариантность расчетов при использовании компьютерных программ.

2. Пакет прикладных программ «Comfar», «Альт-Инвест», «Projectexpert».

1. Специализированные компьютерные системы – технологическая основа бизнес-планирования. Многовариантность расчетов при использовании компьютерных программ.

Современное развитие управленческих и экономических процессов неразрывно связано с использованием вычислительных машин и специализированных программ, позволяющим существенно облегчить и качественно улучшить труд специалистов в различных отраслях и сферах деятельности.

Среда бизнес-планирования не является исключением. Множество прикладных программ отечественных и зарубежных разработчиков призваны сделать процесс **бизнес-планирования** на предприятии автоматизированным. Не все среди них являются лицензионными и авторитетными, поэтому важно уметь правильно сделать выбор в пользу того или иного программного продукта, поскольку от этого зависит общий успех и результативность по разрабатываемым программам и проектам.

Общей целью внедрения специализированных компьютерных систем в деятельность организации является повышение эффективности системы планирования путем улучшения оперативности решаемых задач, а также надежности их решения, экономия трудовых затрат путем освобождения работников организации от вычислительной деятельности.

Преимуществом автоматизации процесса бизнес-планирования является:



Начало

Содержание



Страница 178 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

1. Разработка различных видов бюджетов, бизнес-планов (краткосрочных и долгосрочных), стратегий развития с использованием единой базы информации.

2. Надежность и сохранность данных, используемых при бизнес-планировании и в целом в хозяйственной деятельности организации.

3. Возможность применения системы защиты информации от несанкционированного доступа, путем использования паролей и средств идентификации.

4. Внедрение алгоритмического подхода, системы документирования в процесс хозяйственной деятельности. Данное преимущество позволит избежать «обмана» системы планирования.

5. Использование точных общеметодологических приемов и способов расчета планируемых показателей.

6. Высокая степень оперативности вводимой информации, легкость внесения корректировок с возможностью многовариантного расчета.

Существенным преимуществом использования специализированных компьютерных программ в процессе бизнес-планирования является возможность применимости многовариантности расчетов. На сегодняшний день данное преимущество очень актуально в условиях рискованности предпринимательской деятельности, в условиях постоянного роста конкуренции и борьбы за потребительские предпочтения.

При решении задач на поиск среди множества вариантов оптимального значения используются сложные математические модели и алгоритмы, которые производят большой объем вычислений. Трудно представить, сколько бы времени на данные процессы уходило бы, если на предприятиях не использовались программные продукты различного вида.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 179 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

2. Пакет прикладных программ «Comfar», «Альт-Инвест», «Project expert».

Согласно проведенному анализу рынка прикладных программ, на сегодняшний день наиболее распространенными прикладными продуктами в области планирования бизнеса являются:

1. «Comfar»

Инструментом международного уровня для решения проблем в области промышленного производства является программное обеспечение COMFAR – электронная модель для исследования технической осуществимости проектов и отчетности. В 1983 году была выпущена первая версия данного программного обеспечения. С тех пор Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) постоянно работает над его развитием и улучшением[30].

Третье поколение, COMFAR III Expert для Windows, было выпущено в 1995 году и с тех пор регулярно обновлялось. Данное программное обеспечение основано на опыте, рекомендациях, комментариях и потребностях более чем 8000 пользователей в 160 странах.

COMFAR – это ценный помощник в анализе инвестиционных проектов. Основной модуль принимает финансовые и экономические данные, создает финансовые и экономические отчеты и графические модели. Также модули помогают в аналитическом процессе: метод анализа издержек и выручки и метод добавочной стоимости в экономическом анализе.

Программа применима для анализа инвестиций в новые проекты и расширения или модернизации действующих предприятий, например, в случае повторной приватизации проектов. Для создания совместных предприятий, могут быть рассмотрены финансовые перспективы каждого партнера или класса акционеров. Анализ может быть проведен при использовании различных допущений по инфляции, ревальвации валюты и роста цен.

COMFAR, который на настоящий момент доступен на 19 языках, включая русский, сопровождается руководствами, учебными материалами и



Начало

Содержание



Страница 180 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

взаимосвязанным программным обеспечением для разработки и подготовки проектов [30].

Однако у данной программы есть существенный недостаток для отечественных пользователей – это неприменимость расчетного модуля к системе налогообложения Республики Беларусь и Российской Федерации. Причем нет возможности провести самостоятельно модификацию расчетных показателей с учетом требований действующего законодательства.

Таким образом, данная программа является хорошим аналитическим инструментом для планирования бизнес-процессов, для разработки бизнес-планов инвестиционных проектов, предназначенных в большей степени иностранным инвесторам.

2. «Альт-Инвест»

Компания «Альт-Инвест» работает на рынке консалтинговых услуг и программного обеспечения для аналитиков с 1992 года. До 2004 года компания действовала как департамент экономического анализа исследовательско-консультационной фирмы «Альт», в мае 2004 года этот бизнес выделен в самостоятельную структуру[29].

Сегодня «Альт-Инвест» –это не только ведущий в России разработчик программного обеспечения для оценки инвестиционных проектов, но и единственная компания, предлагающая в комплексе программные продукты и обучение, а также консультационные услуги в области инвестиционно-финансового анализа и планирования. Услуги ООО «Альт-Инвест» сертифицированы на соответствие стандарту ИСО 9000.

Компания предлагает множество прикладных программ и пакетов по планированию и управлению бизнесом, но в области бизнес-планирования наиболее актуальными являются:

1) Пакет «Прогноз» и «Прогноз Сумм».



Начало

Содержание



Страница 181 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

«Прогноз» и «Прогноз Сумм» – полный комплекс программ для стратегического планирования деятельности компании, для комплексного анализа и управления будущим.

2) *Пакет Альт-Инвест* – это программа для создания и анализа стратегического бюджета компании, которая позволяет:

- планировать развитие бизнеса;
- оценку инвестиционных проектов;
- подготовку бизнес-планов средних и крупных компаний.

Версия Альт-Инвест позволяет объединить в одном бюджете много проектов или бизнесов и анализировать деятельность группы компаний.

Особенности и преимущества работы в программе Альт-Инвест следующие [29]:

- Необходимо ввести планы продаж, затрат, инвестиций в необходимой детализации;
- Можно использовать автоматический прогноз оборотного капитала или построить собственный;
- Подобрать финансирование самостоятельно или автоматически с учетом заданных параметров;
- Анализировать автоматически построенные прогнозные отчеты;
- Изучить, как планы повлияют на будущее финансовое состояние компании;
- Проанализировать себестоимость и прибыльность новых продуктов или сегментов.

На рисунке 13.1 в качестве примера отражен один из финансовых модулей программы – «Отчет о движении денежных средств».

3. «Project expert»

История компании «Эксперт Системс» началась в 1989 году. Одним из ключевых направлений центра являлся отбор проектов для государственного финансирования. Центр также проводил инвестиционный анализ российского рынка и помогал иностранным компаниям заключать контракты с российскими партнерами[31].



Начало

Содержание



Страница 182 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

ai7-Цементный завод.xls - Excel

ФАЙЛ ГЛАВНАЯ ВСТАВКА РАЗМЕТКА СТРАНИЦЫ ФОРМУЛЫ ДАННЫЕ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ВИД РАЗРАБОТЧИК

В320

1 2

1 Результаты :: Строительство цементного завода

2

37 ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

38

39 Поступления от продаж тыс. руб. 0 7 000 1 275 233 4 010 427

40 Оплата материалов и комплектующих тыс. руб. 0 -13 834 -726 872 -2 190 656

41 Заработная плата тыс. руб. 0 0 -179 739 -198 338

42 Постоянные издержки тыс. руб. 0 -4 515 -227 940 -246 084

43 Налоги тыс. руб. 0 -801 493 680 -78 025

44 Выплата процентов по кредитам тыс. руб. -164 931 -346 907 -383 773 -340 874

45 Лизинговые платежи тыс. руб. 0 0 0 0

46 Прочие поступления тыс. руб. 0 0 0 0

47 Прочие затраты тыс. руб. 0 0 0 0

48

49 Денежные потоки от операционной деятельности тыс. руб. -164 931 -359 057 250 589 956 450

50

51 Инвестиции в земельные участки тыс. руб. -180 000 0 0 0

52 Инвестиции в здания и сооружения тыс. руб. -1 173 746 -299 720 -156 940 0

53 Инвестиции в оборудование и прочие активы тыс. руб. -1 449 924 -1 482 993 -336 582 0

54 Инвестиции в нематериальные активы тыс. руб. -90 034 -50 032 -30 326 0

55 Инвестиции в финансовые активы тыс. руб. 0 0 0 0

56 Выручка от реализации активов тыс. руб. 0 0 0 0

57

58 Денежные потоки от инвестиционной деятельности тыс. руб. -2 893 704 -1 832 745 -523 848 0

59

60 Поступления собственного капитала тыс. руб. 1 000 000 0 0 0

61 Поступления кредитов тыс. руб. 2 061 635 2 192 236 287 372 0

Параметры Старт Проект Результаты Графики Сценарии Отчет ...

готово

Рисунок 13.1 – Расчетный модуль программы Альт-Инвест

Параллельно с консультационным бизнесом, в рамках Инновационного центра начался проект по созданию программного продукта для разработки бизнес-планов. Идея продукта возникла из насущной потребности клиентов – рынку явно требовался такой продукт, с помощью которого предприниматели сумели бы воплотить свои бизнес-идеи в финансовых прогнозах.



Начало

Содержание



Страница 183 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача усложнялась тем, что продукт должен был моделировать финансовые прогнозы таким образом, чтобы они воспринимались адекватно иностранными инвесторами, которые, в отличие от отечественных финансистов, имели многолетний опыт работы с бизнес-планами и проектами. Этот продукт получил название Project Expert.

В последующие годы началось активное развитие Project Expert. Новые версии включали в себя все больше и больше функций. В России продукт покупали и государственные организации, и банки, и иностранные компании. Его начали включать в число обязательных дисциплин экономические и финансовые ВУЗы [31].

В последующем Project Expert приобретает все большую популярность. Продукт становится абсолютным лидером в России и занимает новые позиции в мире, становясь серьезной угрозой для более дорогих и национальных продуктов. В 1995 году Лондонская Школа Бизнеса, обучающая лучших бизнесменов мира по самым современным методикам, купила 100 копий «bomb russian software» Project Expert для создания бизнес-планов международного уровня.

К концу 2000 года компанией была разработана уже целая линейка аналитических программных продуктов, охватывающая весь спектр задач, направленных на диагностику бизнес-процессов, выбор стратегии развития, планирование, моделирование, анализ, маркетинговую активность, управление взаимоотношениями с клиентами и многое другое.

Следующие несколько лет компания посвятила развитию новых версий программных продуктов и консультационных услуг, которые были призваны обеспечить топ-менеджменту ясное представление о текущем финансовом состоянии предприятия, осуществлять анализ эффективности возможных стратегий развития бизнеса с учетом поставленных целей, вести перспективное планирование с учетом всех финансовых аспектов, управлять процессом продаж.

Часть продуктов стала развиваться более активно, некоторые направления были закрыты. Широкое распространения получила 7 версия Project Expert,

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 184 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

в которой удачно сочетались широкие функциональные возможности, скорость работы и гибкость в настройках. Продукт был закуплен крупнейшими компаниями страны. География распространения перешагнула регионы России и страны СНГ – продукт купили в Балтии, Польше, Венгрии, Чехии, Словакии, Англии, Швейцарии, Голландии, Саудовской Аравии, США [31].

Еще одним свидетельством высокой популярности продукта стало огромное количество клиентов. Количество организаций, которые сегодня являются официальными пользователями Project Expert приближается к 10000, что для российского рынка является абсолютным рекордом в этом сегменте.

В 2006 году «Эксперт Системс» приобрела новых клиентов в сегменте финансового моделирования с помощью мощной программной платформы Prime Expert, позволяющей по-новому взглянуть на процесс моделирования и оценить инвестиционный проект с точки зрения создания стоимости. Новый продукт позволял строить «объемные» модели, включающие в себя разрезы по ресурсам, контрагентам, процессам и прогнозировать будущие денежные потоки с учетом возможных рисков.

К 2008 году более 250 ВУЗов, Учебных Центров и Центров Подготовки Специалистов применяли программные продукты и решения «Эксперт Системс» для обучения студентов и специалистов в области финансового моделирования, бизнес-планирования, финансового и стратегического менеджмента (в рамках подготовки по программам MBA) [31].

С 2009 года «Эксперт Системс» продолжила активно расширять практику и наращивать ключевые компетенции бизнес-планирования и финансового моделирования, выступая в качестве комплексного оператора в этой сфере.

В конце 2010 года компания подготовила концепцию и запустила разработку совершенно нового продукта – Business Plan Expert (сейчас – ВРЕ24). Будущий продукт нацеливался на растущий сегмент рынка – разработки бизнес-планов для компаний малого и среднего бизнеса (МСБ), предпринимателей, стартапов.



Начало

Содержание



Страница 185 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Разработка велась с учетом потребностей предпринимателей и глобального тренда переноса программных продуктов в «облако». Для реализации был выбран подход SaaS – он наилучшим образом подходил для решения, которое бы объединяло сильно упрощенный для предпринимателей инструментарий Project Expert с возможностью самостоятельной пошаговой подготовки неспециалистом качественного бизнес-плана.

На основе разработанной онлайн-платформы были выпущены версии для профессиональной аудитории – консультантов, экспертов инфраструктуры поддержки предпринимательства, ВУЗов, начата локализация и подготовка к выходу на международный рынок. С помощью дополнительных модулей, онлайн-сервис может быть легко переведен на любой язык, снабжен, с учетом пожеланий заказчика, дополнительными функциями, методиками, отчетами,

Сегодня «Эксперт Системс» – ведущая консультационная компания и разработчик профессиональных решений для составления бизнес-планов, финансового моделирования и анализа финансового состояния.

Возможности «Project Expert».

Разработка бизнес-планов, оценка и реализация инвестиционных проектов[31]:

1. Построение финансовой модели проекта, компании, с учетом экономического и получением прогнозных финансовых отчетов.
2. Определение на ее основе объемов капитальных вложений и оборотного капитала, необходимых для финансирования проекта.
3. Разработка стратегии финансирования.
4. Проектный анализ – оценка инвестиционного проекта, включая количественную оценку проектных рисков, динамики стоимости бизнеса для различных моментов.
5. Создание бизнес плана, инвестиционного меморандума, других отчетов: задание определенной структуры, подготовка текстовой части, включение в нее необходимой прогнозной финансовой отчетности, графиков и диаграмм.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 186 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

6. Внесение корректировок в исходные данные инвестиционного проекта, оценка его эффективности в процессе и по итогам реализации.

На рисунке 13.2 в качестве примера отражен один из финансовых модулей программы – «Кэш-фло».

Строительство сети бензозаправочных станций - Project Expert *

Проект Обмен Редактор Результаты Сервис Окно Справка

Строительство сети бензозаправочных станций - Содержание

Проект
Компания
Окружение
Инвестиционный план
Операционный план
Финансирование
Результаты
Анализ проекта
Актуализация

Прибыли-убытки Кэш - фло Баланс

Кэш-фло (\$ US)

	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год
Затраты на материалы и комплектующие	9 648 033,97	11 121 923,99	11 127 648,96	10 967 184.
Суммарные прямые издержки	9 648 033,97	11 121 923,99	11 127 648,96	10 967 184.
Общие издержки	74 586,22	75 332,09	76 085,41	76 846.
▶ Затраты на персонал	595 007,50	601 800,92	608 765,01	615 377.
Суммарные постоянные издержки	669 593,73	677 133,00	684 850,42	692 223.
Налоги	755 546,58	1 346 668,07	1 347 502,37	1 333 472.
Кэш-фло от операционной деятельности	1 592 190,58	1 014 521,36	993 927,23	855 634.
Затраты на приобретение активов				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности				
Собственный (акционерный) капитал				
Выплаты дивидендов	198 734,08	644 611,07	703 365,97	713 485.
Кэш-фло от финансовой деятельности	-198 734,08	-644 611,07	-703 365,97	-713 485.
Баланс наличности на начало периода	269 783,59	1 561 104,31	1 797 118,78	1 974 767.
Баланс наличности на конец периода	1 573 552,77	1 808 681,49	1 984 379,70	2 023 210.

© Expert Systems

Рисунок 13.2 – Расчетный модуль программы Project Expert

Как показала практика, в большинстве случаев разработка бизнес-плана с использованием универсального программного обеспечения ведется в офисном



Начало

Содержание



Страница 187 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

пакете Microsoft Office. Это обстоятельство говорит о том, что пользователи считают его наиболее удобным как для подготовки текстовой, так и расчетно-аналитической составляющих бизнес-плана. В некоторых случаях в нем же разрабатываются и презентации (для привлечения и первичного ознакомления инвесторов и партнеров).



Начало

Содержание



Страница 188 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 14. Государственная экспертиза бизнес-планов

1. Государственная комплексная экспертиза инвестиционных проектов, ее объекты и задачи проведения.

2. Порядок проведения комплексной экспертизы (пакет документов необходимый для прохождения экспертизы, основные критерии оценки проектов, сроки экспертизы).

1. Государственная комплексная экспертиза инвестиционных проектов, ее объекты и задачи проведения.

Методология и методика проведения государственной комплексной экспертизы инвестиционных проектов в Республике Беларусь определена на законодательном уровне. Основным документом, регламентирующим данный процесс, является Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26.05.2014 № 506 «О бизнес-планах инвестиционных проектов», которым определено «Положение о порядке организации разработки, утверждения и рассмотрения бизнес-планов инвестиционных проектов, а также проведения экспертизы инвестиционных проектов» (далее – Постановление №506) [15].

В данном постановлении определен порядок организации разработки, утверждения и рассмотрения бизнес-планов инвестиционных проектов, проведения экспертизы инвестиционных проектов, за исключением случаев, когда иной порядок проведения экспертизы установлен законодательными актами и (или) постановлениями Совета Министров Республики Беларусь, в целях принятия Президентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь (в том числе по согласованию с Президентом Республики Беларусь) в установленном законодательством порядке решений об оказании государственной поддержки для реализации инвестиционных проектов.

Рассмотрим основные определения, которые описывает данное Постановление.



Начало

Содержание



Страница 189 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Экспертиза инвестиционного проекта – оценка (анализ) бизнес-плана инвестиционного проекта и иных документов, результатом которой является соответствующее заключение по инвестиционному проекту.

Локальная экспертиза инвестиционных проектов – экспертиза, проводимая соответствующим органом управления, в том числе Министерством финансов, кредитодателями (заимодавцами), а также государственная научно-техническая экспертиза, осуществляемая государственными экспертными советами, созданными Государственным комитетом по науке и технологиям.

Государственная комплексная экспертиза инвестиционных проектов – экспертиза, проводимая Министерством экономики с учетом результатов локальных экспертиз в целях подготовки заключения о целесообразности оказания государственной поддержки для реализации инвестиционного проекта.

Согласно Постановлению №506, государственная комплексная экспертиза инвестиционных проектов проводится в отношении инвестиционных проектов, претендующих на:

- привлечение внешних государственных займов и(или) внешних займов, привлеченных под гарантии Правительства Республики Беларусь;
- предоставление гарантий Правительства Республики Беларусь по кредитам, выдаваемым банками Республики Беларусь;
- предоставление при заключении инвестиционного договора между инвестором и Республикой Беларусь льгот и (или) преференций инвестору и организации, созданной инвестором, либо организации, в отношении которой инвестор имеет возможность определять принимаемые ею решения по основаниям, установленным законодательством, не установленных решениями Президента Республики Беларусь, иными актами законодательства.

Основными задачами при организации и проведении экспертизы является оценка и анализ:

- обоснованности сведений и данных по инвестиционному проекту;



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 190 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

– уровня рисков реализации инвестиционного проекта и его эффективности, целесообразности оказания инициатору запрашиваемой государственной поддержки.

Следует отметить, что бизнес-планы инвестиционных проектов, которые проходят экспертизу должны быть разработаны в соответствии с требованиями предъявляемыми Министерством экономики Республики Беларусь, а именно согласно Постановлению №158.

В случае если инвестиционные проекты не имеют основную цель получение прибыли (например, социальные или экологические проекты), то в данном случае достаточно на экспертизу предоставить технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта. Но в любом случае, данный документ должен содержать отраслевую методологию разработки бизнес-проектов и соответствовать международным стандартам.

Важным моментом является то, что на законодательном уровне при проведении экспертизы обеспечиваются:

- сохранность представленных документов;
- конфиденциальность информации, которая стала известна при проведении экспертизы, и ее результатов.

2. Порядок проведения комплексной экспертизы (пакет документов необходимый для прохождения экспертизы, основные критерии оценки проектов, сроки экспертизы).

Согласно Постановлению №506, для проведения комплексной экспертизы органом управления вносятся в Министерство экономики единым пакетом следующие документы:

1. Письменное заявление на проведение комплексной экспертизы, содержащее:
 - наименование инициатора;
 - название инвестиционного проекта, его стоимость, источники финансирования;



Начало

Содержание



Страница 191 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- сведения о запрашиваемой инициатором государственной поддержке с указанием нормативных правовых актов, которыми данный вид государственной поддержки регулируется;

- сведения о требующем разработки (разрабатываемом) проекте нормативного правового акта;

- перечень представляемых для проведения комплексной экспертизы документов, в том числе прилагаемых к бизнес-плану, с указанием количества листов каждого документа;

2. Бизнес-план с приложением к нему следующих документов (их копий, заверенных инициатором или органом управления):

- годовой бухгалтерской отчетности инициатора за 2 года, предшествующих планируемому году начала реализации инвестиционного проекта (для инициаторов, созданных менее чем за 2 года, предшествующих планируемому году начала реализации инвестиционного проекта,— за период деятельности), а также бухгалтерской отчетности за текущий период (на первое число месяца, предшествующего месяцу представления пакета документов);

- подтверждающих достоверность инвестиционных затрат по приобретаемому оборудованию, в том числе договоров, при их наличии, на его поставку;

- документов, подтверждающих расчетную или сметную стоимость строительства, включая заключения (при их наличии), государственной экспертизы проектной документации;

- кредитного договора или его проекта либо иных документов (заключений) кредитодателей (заимодавцев), иностранных кредиторов, подтверждающих намерения и условия предоставления кредитов (займов) для реализации инвестиционного проекта;

- учредительных документов инициатора и др.;

3. Заключения, подготовленные в соответствии с требованиями законодательства:



Начало

Содержание



Страница 192 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- органа управления;
- в установленных законодательством случаях – Министерства финансов, государственного экспертного совета, созданного Государственным комитетом по науке и технологиям, а также кредитодателя (заимодавца);

4. Для инициатора, не являющегося резидентом Республики Беларусь, – копия выписки из торгового реестра страны места нахождения или иное эквивалентное доказательство его юридического статуса, выданное в соответствии с законодательством страны его нахождения не позднее трех месяцев до дня представления документов.

5. И иные документы, подтверждающие обоснованность приведенных в бизнес-плане сведений и данных [15].

При проведении комплексной экспертизы Министерство экономики вправе запрашивать у республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, местных исполнительных и распорядительных органов, на территории которых предусматривается реализация инвестиционного проекта, информацию, необходимую для подготовки заключения по результатам проведения комплексной экспертизы.

Срок проведения комплексной экспертизы составляет 30 календарных дней (за исключением случая, когда законодательством установлен иной срок) от даты поступления в Министерство экономики полного пакета документов. В случае необходимости получения дополнительной информации продолжительность комплексной экспертизы может быть увеличена, но не более чем до 60 календарных дней.

Результатом комплексной экспертизы является **заключение Министерства экономики**, содержащее [15]:

1. Перечень основных документов, представленных для проведения комплексной экспертизы;

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 193 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Закрыть](#)

2. Информацию об инициаторе, краткое описание инвестиционного проекта;

3. Оценку обоснованности:

- инвестиционных затрат и маркетингового плана по инвестиционному проекту с учетом заключения органа управления;
- оптимальности выбора технологий, их инновационности с учетом заключения, представленного по результатам проведения государственной научно-технической экспертизы, и (или) заключения органа управления;
- предложенной схемы финансирования с учетом заключений Министерства финансов и кредитодателя (заимодавца);
- возможности своевременного возврата инициатором привлекаемых кредитов (займов) с учетом заключений локальных экспертиз;
- запрашиваемой государственной поддержки с учетом заключений локальных экспертиз;

4. Оценку финансовой реализуемости, валютоокупаемости, эффективности инвестиционного проекта и государственной поддержки исходя из:

- прогнозируемых показателей финансово-экономической деятельности инициатора при реализации инвестиционного проекта, их тенденций изменения по отношению к базовому периоду (году);
- показателей эффективности инвестиционного проекта и его чувствительности при изменении исходных данных;
- влияния рисков на реализацию инвестиционного проекта;

5. Выводы о целесообразности оказания запрашиваемой инициатором государственной поддержки, в том числе когда меры государственной поддержки поддержаны частично или нецелесообразности оказания запрашиваемой инициатором государственной поддержки;

6. Предложения по решению проблемных вопросов по инвестиционному проекту [15].

Заключение по результатам комплексной экспертизы действует со дня его подписания в течение одного года.



Начало

Содержание



Страница 194 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Практический курс

Тема 1. Анализ и диагностика эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации

Цель работы: изучить основу проведения анализа и диагностики эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите актуальность проведения анализа и диагностики эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации.
2. Как проводится анализ производства и реализации продукции, какие показатели рассчитываются?
3. В чем суть анализа маркетинговой среды? Как провести SWOT-анализ и анализ конкурентоспособности предприятия?
4. Для чего необходимо проводить анализ использования основных средств и материальных ресурсов?
5. Какими показателями оцениваются трудовые ресурсы на предприятии. Что такое производительность труда?
6. Что включает в себя анализ себестоимости и прибыльности предприятия.
7. Перечислите этапы анализа финансового состояния.



Начало

Содержание



Страница 195 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задачи для самостоятельной работы

Задача 1

Провести анализ конкурентоспособности и SWOT-анализ кафе «Блинная» которое отроется на оживленной улице г.Бреста. Результаты оформить в таблице 1 и таблице 2.

Таблица 1 – Анализ конкурентоспособности кафе «Блинная»

Факторы конкурентоспособности	Кафе «Блинная»	Конкуренты		
		1	2	3
Качество продукции				
Местонахождение				
Уровень цен				
Ассортимент				
Репутация				
Сервис и обслуживание				
Другие				

Таблица 2 – SWOT-анализ

Факторы анализа	Кафе «Блинная»	Конкуренты		
		1	2	3
Сильные стороны				
Слабые стороны				
Возможности				
Угрозы				

[Начало](#)[Содержание](#)

Страница 196 из 271

[Назад](#)[На весь экран](#)[Заккрыть](#)

Задача 2

Произвести анализ объемов производства и реализации продукции предприятия, а именно рассчитать динамику валовой (товарной) продукции на основе расчета базисных и цепных темпов роста. Для изучения динамики объема производства использовать данные о выпуске продукции за ряд лет в сопоставимых ценах (см. таблицу 3).

Сделать выводы по полученным данным.

Таблица 3 – Данные для анализа объемов производства и реализации

Год	Объем производства продукции, в тыс.руб.	Темпы роста, в %		Объем реализации, в тыс.руб.	Темпы роста, в %	
		к 2013 (баз)	к предыду- щему		к 2013 (баз)	к предыду- щему
2013	9000			8950		
2014	9240			9260		
2015	9580			9430		
2016	9410			9350		
2017	10080			9660		



Начало

Содержание



Страница 197 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 3 Провести анализ выполнения плана по выпуску товарной продукции. Результаты оформить в таблице 4. Сделать выводы по полученным данным.
Таблица 4 – Анализ выполнения плана по выпуску продукции предприятием

Изделия	Объемы производства тыс. руб.		Отклонение плана от предыдущего года		Отклонение фактического выпуска текущего года				
	Прошлый год	Отчетный		Тыс. руб.	%	от плана		от прошлого года	
		План	Фактически			Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
А	3050	2880	2520						
В	3020	3360	3326						
С	1860	1920	2217						
Итого:									



Начало

Содержание



Страница 198 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 4 Провести анализ динамики показателей эффективности использования основных средств (ОС) предприятия. Результаты оформить в таблице 5. Сделать выводы по полученным данным.

Таблица 5 –Анализ динамики показателей эффективности использования основных средств предприятия

Наименование показателя	Значение		Изменение за 2016	2017	Изменение за 2017
	2015	2016			
1 Объём выполненных работ, тыс.руб.	9079	6945		8272	
2 Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	209	159		288	
3 Среднесписочная численность работников, чел.	32	35		37	
4 Стоимость ОС на начало года, тыс.руб.	272	301		275	
5 Стоимость ОС на конец года, тыс.руб.	301	275		285	
6 Стоимость активной части ОС на начало года, тыс.руб.	265	239		245	
7 Стоимость активной части ОС на конец года, тыс.руб.	283	257		265	
8 Стоимость вновь поступивших ОС, тыс.руб.	55	25		17	
9 Стоимость выбывших ОС, тыс.руб.	26	50		7	
10 Среднегодовая стоимость ОС, тыс.руб.					
Коэффициент обновления					
Коэффициент выбытия					
Коэффициент износа					
Коэффициент годности					
Фондоотдача					
Фондоёмкость					



Начало

Содержание



Страница 199 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Фондоотдача активной части ОС					
Фондоёмкость активной части ОС					
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.					
Фондорентабельность, %					

Задача 5

Провести анализ динамики показателей эффективности использования оборотных средств предприятия. Результаты оформить в таблице 6. Сделать выводы по полученным данным.

Таблица 6 – Анализ динамики показателей эффективности использования оборотных средств предприятия

Показатели	Годы			Отклонение +/-	
	2015	2016	2017	2016	2017
1. Выручка от реализации без налогов, тыс. руб.	6945	8321	8572		
2. Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	1088	808	1133		
3. Прибыль (убыток), тыс. руб.	209	159	288		
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов					
Время одного оборота оборотных активов, дн.					
Коэффициент загрузки					
Рентабельность текущих активов, %					



Начало

Содержание



Страница 200 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 6

Провести анализ фонда заработной платы и средней заработной платы на предприятии. Результаты оформить в таблице 7. Сделать выводы по полученным данным.

Таблица 7 – Анализ фонда заработной платы и средней заработной платы

Показатели	Прошлый год	План	Факт	План к прошлому году, %	Факт к прошлому году, %
1. Объём выпуска продукции, тыс. руб.	14194	15151	15570		
2. ФЗП промышленно-производственного персонала, тыс. руб.	3254	3295	3325		
3. Затраты заработной платы на рубль выпуска продукции, коп.	22,93	21.75	21.36		
4. Среднесписочная численность ППП, чел.	1897	1878	1870		
5. Среднегодовая заработная плата 1- го работающего, руб.					
6. Среднегодовая выработка одного работающего, руб.					
7. Прирост средней заработной платы на 1% прироста производительности труда	X	X	X		



Начало

Содержание



Страница 201 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 7

Провести анализ использования рабочего времени на предприятии. Результаты оформить в таблице 8. Сделать выводы по полученным данным.

Таблица 8 – Анализ использования рабочего времени

Показатели			Прошлый год	План	Факт	План в % к пр. году	Факт в % к пр. году	Выполнение плана %
1. Среднее	число	дней,	227	232	228			
отработанных	одним	рабочим						
за год								
2. Среднее	число	часов,	7,70	7,80	7,75			
отработанных	одним	рабочим						
за день								
3. Среднее	число	часов,						
отработанных	одним	рабочим						
за год								

Задача 8 Провести анализ возрастной структуры работников организации. Результаты оформить в таблице 9. Сделать выводы по полученным данным.

Таблица 9 – Анализ возрастной структуры работников организации

Показатель	Численность работников на конец года			Удельный вес, %			T_p , 2017 / 2016
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	%
от 18 до 24 лет	9	10	11				
от 25 до 29 лет	10	12	13				
от 30 до 40 лет	10	8	10				
от 40 до 50 лет	2	4	2				



Начало

Содержание



Страница 202 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

от 50 до 60 лет	-	1	1				
свыше 60 лет	1	-	-				
Итого							

Задача 9

Провести анализ динамики экономических показателей организации. Результаты оформить в таблице 10. Сделать выводы по полученным данным.

Таблица 10 – Анализ динамики экономических показателей организации

Наименование показателей	2015	2016	2017	Темпы роста, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016
1 Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1795	3829	6734		
2 Полные затраты на производство и реализацию товаров, работ, услуг тыс. руб.	1731	3594	6422		
3 Прибыль от реализации товаров, работ, услуг тыс. руб.					
4 Рентабельность продукции, товаров, услуг, %					
5 Рентабельность продаж %					



Начало

Содержание



Страница 203 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 10

Провести анализ экономических результатов деятельности предприятия. Результаты оформить в таблице 11. Сделать выводы по полученным данным.
Таблица 11 – Анализ экономических результатов деятельности предприятия

Показатель	2016, руб	2017		Отклонение факта 2017		Темп роста, %	
		по плану, руб.	по факту, руб.	от плана	от 2016	факт к 2016	план к 2016
1 Выручка от реализации	17650	19000	18970				
2 Налоги включаемые в выручку	2390	2470	2465				
3 Выручка без налогов							
4 Себестоимость реализованных товаров по прямым переменным затратам	11340	11300	12400				
5 Управленческие расходы	210	390	400				
6 Коммерческие расходы	34	45	40				
7 Себестоимость реализованной продукции							
8 Маржинальный доход							
9 Прибыль от реализации							
10 Результат от инвестиционной деятельности	290	100	300				
11 Результат от финансовой деятельности	15	-30	-21				



Начало

Содержание



Страница 204 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

12 Прибыль до налогообложения							
13 Налоги и платежи из прибыли	678	770	698				
14 Чистая прибыль							

Задача 11

Сравните рентабельность продукции за три квартала на основе следующих на основе следующих данных таблицы 12.

Таблица 12 – Исходные данные для решения задачи

Показатель	Ед. изм.	Квартал года		
		I	II	III
Количество выпущенных изделий	шт.	1500	2000	1800
Цена одного изделия	руб.	60	60	60
Себестоимость одного изделия	руб.	50	52	48



Начало

Содержание

◀ ▶

◀◀ ▶▶

Страница 205 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 2. Разработка маркетинговой стратегии в бизнес-планировании

Цель работы: изучить методику разработки маркетинговой стратегии, рассмотреть основные элементы плана маркетинга.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите сущность маркетинга при разработке бизнес-плана, какую роль маркетинговый план играет при разработке бизнес-планов.
2. Каким образом в бизнес-планах происходит описание продукции. На что следует обращать внимание?
3. Опишите основные этапы планирование ассортимента.
4. Как провести оценку конкурентоспособности продукции (услуги).
5. Какое место в маркетинговом плане занимает анализ рынков сбыта.
6. Дайте определение понятиям доля и емкость рынка. Как их рассчитать?
7. Перечислите основные методы планирования цены продукции (услуги).
8. Перечислите основные методы прогнозирования объема продаж.

Задачи для самостоятельной работы

Задача 1

Ваше предприятие испытывает значительные трудности с реализацией продукции. Ответьте на вопросы:

1. На какую стратегию маркетинга должен опираться разработчик бизнес-плана?
2. Спланируйте конкретные мероприятия, направленные на стимулирование сбыта продукции.

Задача 2

Предложите и обоснуйте несколько примеров разработанных вами девизов для компаний, занимающихся производством:

- хлебобулочных изделий;
- кондитерских изделий;
- молочной продукции.



Начало

Содержание



Страница 206 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 3

В бизнес-плане предприятия определена цель: обойти конкурирующую фирму по показателю доли рынка. Определить, достигнута ли цель, если общий объем рынка данного товара составляет 3900 тыс.руб. и остается постоянным. Доля рынка фирмы – 22%, доля конкурента – 25%. В анализируемом периоде фирмой дополнительно реализовано 1120 изделий по цене 125 руб. за каждое, а объем реализации фирмы-конкурента увеличился на 2%.

Задача 4

Малое предприятие, специализирующееся на выпуске колбасных изделий разрабатывает бизнес-план изготовления нового вида колбасы. Определить, сможет ли данное предприятие реализовать новую продукцию в минимальные сроки, если объем производства составит 17 000 изделий, реализацию продукции предлагается производить в городе с населением 300 тыс. человек. Потребители-новаторы составляют 7%.

Задача 5

Доля рынка товара «А» на предприятии – 6%, а товара «Б» – 5,4% товарного рынка региона. Определить прогноз сбыта продукции «А» и «Б» предприятия на будущий год. Известно, что региональный прогноз спроса на товар «А» составит 20 тыс. единиц, а товара «Б» – 50 тыс. единиц.

Задача 6

Определить возможный эффект от рекламы в торговой фирме. Годовой товарооборот составляет 300 тыс.руб. После проведения рекламы он может увеличиться (исходя из аналогичных мер в прошлом году) на 6%. Уровень рентабельности на предприятии до и после внедрения рекламы на фирме – 4% к обороту. Расходы на рекламу 0,5 тыс.руб.



Начало

Содержание



Страница 207 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 7

На рынке общий оборот продукции составил 14 млн.руб. Оборот предприятия в общем обороте – 3 млн.руб. Результаты исследования рынка показали, что на этом рынке оборот можно повысить до 17 млн.руб., если заинтересовать потенциальных покупателей.

Какова доля этого предприятия на рынке?

Каковы потенциал рынка, потенциал сбыта предприятия?

Какой потенциал рынка уже использован?

Задача 8

Население города обслуживают пять предприятий с объемом реализации: 1 – 200 тыс.руб.; 2 – 730 тыс.руб.; 3 – 125 тыс.руб.; 4 – 573 тыс.руб.; 5 – 330 тыс.руб.

Определить емкость рынка, долю рынка каждой фирмы. Возможно ли увеличение емкости рынка, если платежеспособный спрос населения на данный вид услуг, по данным опроса экспертов, составил 2 500 тыс. р.

Задача 9

Перед руководством пищевого предприятия стоит вопрос: строить или нет новый цех по фасовке продукции. Если решение о строительстве будет принято, то необходимо выбрать один из вариантов фасовки: в стеклянную тару или пакеты. При благоприятных условиях в случае фасовки продукции в стеклянную тару предприятие получит прибыль в размере 800 тыс.руб. Вероятность такого исхода равна 0,7. При неблагоприятных условиях – убыток равный 400 тыс.руб. Вероятность этого исхода 0,3. При фасовке продукции в пакеты предприятие получит ту же сумму прибыли и убытка с вероятностью наступления как благоприятного, так и неблагоприятного исхода равной 0,5.



Начало

Содержание



Страница 208 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 10

В бизнес-плане предприятия по производству кондитерских изделий необходимо предложить наиболее привлекательный сегмент рынка по количественным параметрам, если известно, что, по данным экспертного опроса, спрос на данный вид продукции в каждом из трех микрорайонов города составил:

1-й микрорайон – 140 тыс.руб.

2-й микрорайон – 420 тыс.руб.

3-й микрорайон – 560 тыс.руб.

Ни одно аналогичное предприятие не обслуживает 1-й микрорайон, во 2-м микрорайоне действует два аналогичных предприятия с годовым объемом продаж, равным 225 тыс.руб., а в 3-м микрорайоне – предприятие с годовым объемом продаж 437 тыс.руб.

Задача 11

С целью выявить спрос на стиральные машины на планируемый год товаровед (аналитик) предприятия провел анкетный опрос семей, проживающих на территории района, в результате которого выявлено:

- численность семей, проживающих на территории района –12160;
- обеспеченность семей стиральными машинами –62%;
- 15% семей, не имеющих стиральные машины, планирует приобрести их;
- 5% семей, имеющих стиральные машины, желают их заменить.

Определите потребность населения района в стиральных машинах на планируемый год, основываясь на объем первичного спроса и спроса на замену.

Задача 12

Спланируйте потребность продукции А для торговой сети на предстоящий год нормативным методом, если численность населения, обслуживаемого торговой сетью, составляет 22300 человек, в том числе взрослое население –61%; дети до 7 лет – 15,4%; дети от 7 до 14 лет –23,6%.



Начало

Содержание



Страница 209 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

В планируемом году индекс численности взрослого населения составит 1,0067; детей –1,022.

Среднесуточные нормы потребления продукта А:

- взрослое население –110 г в день;
- дети до 7 лет – 55 г в день;
- дети от 7 до 14 лет –67 г в день.

Потребность в продукции А для нужд собственного производства торговой сети составляет 7,1 тонн, для учреждений и организаций социальной сферы – 45тонн.



Начало

Содержание



Страница 210 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 3. Планирование производственного процесса

Цель работы: изучить методику планирования производственного процесса, рассмотреть основные элементы плана производства.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова сущность планирования производства?
2. Что такое производственная программа предприятия? На основе какой информации она составляется?
3. Для чего необходимо планировать производственную мощность предприятия.
4. Как происходит планирование материально-технического обеспечения, планирование запасов материальных ресурсов?
5. Какие виды запасов Вы знаете, для чего их необходимо формировать?
6. Опишите основные элементы планирование персонала.
7. Что такое производительность труда. Какие принципы планирования производительности труда Вы знаете?
8. Опишите этапы планирования фонда оплаты труда.
9. Как происходит планирование себестоимости и ее снижения.
10. На чем основывается планирование сметы затрат на производство продукции?

Задачи для самостоятельной работы

Задача 1

Составить примерный календарный план реализации проекта. Определить временные рамки основных этапов, определить ответственных за каждый этап. Всю информацию представить в виде диаграммы Ганта.

Основные этапы реализации проекта:

- 1) разработка бизнес-плана;
- 2) подготовка строительной площадки;
- 3) строительные работы;



Начало

Содержание



Страница 211 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

- 4) поиск арендных площадей;
- 5) ремонт арендованных помещений;
- 6) поиск поставщиков оборудования;
- 7) заключение договоров о покупке оборудования;
- 8) монтаж оборудования;
- 9) пусконаладочные работы;
- 10) поиск инвесторов;
- 11) получение **инвестиций**;
- 12) благоустройство территории;
- 13) производство пробной партии.

Задача 2

Фабрика работает в две смены, по восемь часов каждая. Количество станков на начало года 500. С 1 апреля установлено 60 станков, а 1 июня выбыли 50 станков. Число рабочих дней в году – 260, плановый процент простоев на ремонт станка – 5%, производительность одного станка – 4 м ткани в час, план выпуска продукции – 7900 тыс.м. Рассчитайте производственную мощность фабрики по выпуску ткани и коэффициент ее использования.

Задача 3

Определить производственную мощность предприятия, если площадь участка сборки изделий – 500 м.кв., из них 20% относится к вспомогательной. Площадь, необходимая для сборки одного изделия составляет 4 м.кв. Цикл сборки изделия 16 часов. Годовой фонд времени 4000 часов.



Начало

Содержание



Страница 212 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 4

Предприятие планирует заняться производством изделий А, Б, В. Согласно производственной программы известно планируемое количество данных изделий. Изделия производятся на токарных, фрезерных, шлифовальных станках.

Определить необходимое количество каждого вида оборудования, используя данные таблицы 1.

Таблица 1 – Исходные данные для расчета задачи

Изделие	Годовая программа, шт.	Норма времени на шт. по видам работ, ч.		
		токарные	фрезерные	шлифовальные
«А»	12000	4,8	3,0	—
«Б»	10000	4,0	—	1,5
«В»	18000	2,1	0,6	2,5

Режим работы предприятия – 256 дней в году, по две смены в день, продолжительность смены – 8 ч. Планируется 4 % времени использовать на ремонт оборудования.

Задача 5

Норма времени на одно изделие – 3 ч. Рабочие выполняют норму выработки на 107%. В цехе 24 станка, режим работы каждого – 260 дней в году по 2 смены в день, продолжительность смены – 8 ч. Потери машинного времени по плану – 3%.

Определить производственную мощность цеха с учетом нормы выработки.

Задача 6

Общая площадь цеха – 832 м². Площадь, необходимая для сборки одного изделия, – 104 м². Время сборки одного изделия – 48 ч. Режим работы цеха – 248 дней в году по 2 смены, продолжительность смены – 8 ч. Производственная программа – 640 изделий в год.

Определить мощность цеха и коэффициент использования производственной мощности.



Начало

Содержание



Страница 213 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 7

Нормативная трудоемкость годовой производственной программы в базисном периоде составила 472500 н.-ч. Объем производства базисного года равен 100000 изделий.

Определить фактическую и плановую трудоемкость одного изделия, если процент выполнения норм трудоемкости в базисном периоде составлял 105%, а в плановом году он планируется равным 108%.

В годовом плане экономического и социального развития предприятия предусмотрено относительно нормативной трудоемкости снизить нормы времени на 6%, а рост объемов производства в плановом году предусмотрен на 2,58%.

Задача 8

Производственная программа бизнес-плана на 2018 год предусматривает производство 700 изделий в год, себестоимость одного изделия – 150 руб. Коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве – 0,66. Длительность производственного цикла 18 дней. Планируется расход основных материалов на изделие – 100 руб. при норме запаса 25 дней.

Расход вспомогательных материалов на годовой выпуск 6 000 руб. при норме запаса 40 дней, топлива – 3200 руб. и 30 дней, прочие производственные запасы – 9000 руб. и 60 дней. Расходы будущих периодов – 1000 руб. Норма запаса готовой продукции – 5 дней.

Определите общий норматив оборотных средств на 2018 год.



Начало

Содержание



Страница 214 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 9

Определите норматив оборотных средств предприятия, исходя из данных таблицы 2.

Таблица 12 – Исходные данные для решения задачи

Показатель	Изделие «А»	Изделие «Б»
Программа выпуска в год, шт	36000	2100
Стоимость сырья и материалов на 1 изделие, руб.	1200	24600
Стоимость комплектующих на 1 изделие, руб.	400	6600
Себестоимость изделия, руб.	5000	75000
Длительность производственного цикла, дни.	5	30
Норма запаса готовой продукции, дни	2	7
Интервал между поставками сырья и материалов, дни	10	
Интервал между поставками комплектующих, дни	24	

Страховой запас – 35% от текущего запаса. Подготовительный (технологический) запас требуется только для сырья и материалов и составляет 2 дня. Норматив оборотных средств в расходах будущих периодов – 1350 тыс.руб.

Задача 10

Спрогнозировать потребность в сахаре для производства кондитерских изделий. Средняя норма расхода сахара на 1 тонну шоколадных конфет 350 кг., ириса – 400 кг., карамели – 600 кг., печенья – 200 кг., вафель – 300 кг. Прогнозируемые объемы производства кондитерских изделий по указанным группам соответственно: 3600 т., 8300 т., 18300 т., 19500 т., 970 т.



Начало

Содержание



Страница 215 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 11

Рассчитать плановую экономию от снижения себестоимости за счет замены материалов в плановом году с момента внедрения. Норма расхода на единицу продукции уменьшилась на 250 руб. Годовой объем производства – 30 000 штук. Инновация осуществляется с октября месяца планируемого года.

Задача 12

Определить плановую потребность хлебопекарни в муке для производства ржаного хлеба. План выпуска товарной продукции – 2 000 тонн, норма выхода готовой продукции – 156% к затратам муки.

Задача 13

Рассчитать плановый фонд рабочего времени одного работника, если известно, что:

- а) количество календарных дней в году – 365;
- б) количество выходных и праздничных дней по календарю – 105;
- в) количество плановых невыходов на работу в связи с отпусками в соответствии с коллективным договором или штатным расписанием – 24 дня;
- г) продолжительность рабочего дня – 8 часов.

Задача 14

Рассчитать плановую численность работающих на предприятии, если известны следующие данные:

- а) норма времени на одно изделие – 2 часа;
- б) годовая производственная программа – 10 000 штук;
- в) годовой плановый фонд рабочего времени – 1 888 часов;
- г) коэффициент перевыполнения норм выработки – 1,2.



Начало

Содержание



Страница 216 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 15

На январь будущего года предусмотрена норма времени на изготовление одного изделия 12 мин, часовая тарифная ставка при данной сложности труда планируется в размере 15 руб., в месяце 24 рабочих дня; продолжительность смены 8 ч. За месяц планируется изготовить 1008 изделий. Оплата труда сдельно-премиальная.

Определите:

- 1) норму выработки в январе (шт.);
- 2) сдельную расценку на изделие (руб.);
- 3) сумму простой сдельной и сдельно-премиальной заработной платы за месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам (руб.).

Задача 16

В базовом периоде выпуск продукции составил 8200 тыс.руб., среднегодовая выработка – 51 000 руб., плановый выпуск продукции по сравнению с базовым периодом увеличится на 10%. Плановая численность рабочих составит 167 чел.

Задача 17

Определить экономию численности рабочих за счет механизации и автоматизации производственного процесса, рост производительности труда работающих по данным таблицы 3.

Таблица 13 – Исходные данные для решения задачи

Показатели	Ед. измерения	Значения показателя	
		Базисный период	Плановый период
Трудоемкость изготовления единицы продукции	н/ч	30	25
Выпуск продукции	шт/час	1650	1650
Эффективный фонд времени 1 рабочего	часов/г	1860	1860
Коэффициент выполнения норм		1,15	1,20

[Начало](#)[Содержание](#)[Страница 217 из 271](#)[Назад](#)[На весь экран](#)[Заккрыть](#)

Задача 18

Рассчитать планируемые амортизационные отчисления линейным и производительными способами при пятилетнем сроке службы технологического оборудования стоимостью 20 тыс.руб. При следующей плановой выработке за пять лет: 1 год – 1 000 тонн (щебня для асфальтового покрытия), 2 год – 1 000 тонн, 3 год – 2 000 тонн, 4 год – 3 000 тонн, 5 год – 3 000 тонн.

Задача 19

Рассчитать плановую экономию от снижения себестоимости за счет замены материалов в плановом году с момента внедрения. Норма расхода на единицу продукции уменьшилась на 250 руб. Годовой объем производства – 30 000 штук. Инновация осуществляется с октября месяца планируемого года.

Задача 20

На основании данных, представленных в таблице 14, и в соответствии с действующим законодательством составить смету цеховых затрат.

Таблица 4 – Исходные данные для решения задачи

Затраты	Ед. изм.	Сумма
Оплата труда персонала:		
Административно-управленческого	тыс. р.	180
Прочего	тыс. р.	32
Заработная плата производственных рабочих	тыс. р.	235
Стоимость здания	тыс. р.	1450
Норма амортизационных отчислений для производственных зданий	%	3
Расходы на освещение цеха	тыс. р.	40
Расходы на текущий ремонт оборудования цеха	тыс. р.	23
Материальные затраты	тыс. р.	5600



Начало

Содержание



Страница 218 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 21

Определите входящую и среднегодовую **производственную мощность** предприятия, используя следующие данные:

- производственная мощность предприятия на начало года – 15400 тыс.руб. продукции;
- планируемое увеличение производственной мощности: с 1 апреля 200 тыс.руб., с 1 августа – 220 тыс.руб., с 1 ноября – 200 тыс.руб.
- планируемое уменьшение производственной мощности: с 1 июля – 220 тыс.руб., с 1 октября – 80 тыс.руб.

Задача 22

Рассчитайте показатели баланса производственной мощности завода, если она определяется по механосборочному цеху, где установлено на начало года 35 ед. однотипного оборудования. Полезный фонд времени работы единицы оборудования – 4200 ч. в год. С 1 июля планируется ввод дополнительной производственной мощности на 15000 комплектов продукции, а с 1 сентября – выбытие мощности 22000 комплектов. Плановый объём производства составляет 402,6 тыс. комплектов при норме времени на один комплект – 0,3 ч.



Начало

Содержание



Страница 219 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Тема 4. Инвестиционный и инновационный план развития организации

Цель работы: изучить методику разработки инвестиционного и инновационного плана развития организации, рассмотреть основные элементы данного плана.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое инвестиции?
2. В чем суть формирования инвестиционной стратегии?
3. Опишите основные принципы формирования инвестиционной стратегии.
4. Что такое инновации?
5. В чем суть формирования инновационной стратегии?
6. Какие элементы необходимо отразить в инвестиционном и инновационном плане развития организации?

Задачи для самостоятельной работы

Задача 1

Группа сотрудников специализированного предприятия нашла новое оборудование для изготовления раствора. Экспериментальный образец оправдал ожидания изобретателей.

Если бы Вы были руководителем малого предприятия, то какой вариант действий выбрали бы Вы?

- 1) организация совместной разработки и выпуска оборудования с каким-нибудь крупным предприятием или научно-техническим объединением;
- 2) заключение лицензионного договора с каким-нибудь крупным предприятием или научно-производственным объединением относительно права разработки и выпуска оборудования;
- 3) самостоятельная разработка документации, выпуск экспериментальных образцов и последующее серийное его изготовление;
- 4) патентование оборудования от имени малого предприятия и дальнейшая продажа патента без проведения специальной разработки.



Начало

Содержание



Страница 220 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 2

Затраты на НИОКР в 2017 году в ООО «АкваАктив» составляли 3,4 тыс.руб. Принимая данную цифру за базу для формирования нового бюджета, определите сумму расходов на НИОКР, если инфляция прогнозируется в размере 11% в год, а в будущем периоде планируется закупка нового оборудования в размере 946 руб.

Задача 3

В научно-исследовательском институте одно из завершенных исследований привело к созданию нового дешевого сверхпрочного клея, который обеспечивал быстрое соединение разных металлов. Но при этом существовала одна проблема, которая сводилась к тому, при соприкосновении с металлической поверхностью он растекался тонкой пленкой и за 4 секунды пленка полимеризовалась. Таким образом, свойство склеивания исчезало на четвертой секунде.

Подумайте и решите, какие направления использования клея могут быть?

Задача 4

Коммерческий банк предоставляет кредит ООО «АкваАктив» размером 220 тыс. руб. на 12 месяцев под 17% годовых. Долг погашается ежемесячно равными частями, проценты начисляются на остаток долга и выплачиваются ежемесячно. Составьте план погашения кредита. Результаты оформите в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Расчет погашения кредита

Месяц	Непогашенная сумма основного долга, тыс. руб.	Процентные платежи, тыс. руб.	Месячная выплата основного долга, тыс. руб.	Сумма месячного погашенного взноса, тыс. руб.
0	220 000	—	—	—
1				
2				



Начало

Содержание



Страница 221 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
ИТОГО:				

Задача 5

Коммерческий банк имеет возможность предоставить два варианта кредита ООО «АкваАктив» размером 220 тыс. руб.:

1) Срок предоставления кредита – 12 месяцев. Процентная ставка – 17% годовых. Долг погашается ежемесячно равными частями, проценты начисляются на остаток долга и выплачиваются ежемесячно.

2) Срок предоставления кредита – 24 месяцев. Процентная ставка – 11% годовых. Долг погашается ежеквартально равными частями, проценты начисляются на остаток долга и выплачиваются ежеквартально.



Начало

Содержание



Страница 222 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Тема 5. Финансовая стратегия организации

Цель работы: изучить методику разработки финансовой стратегии организации, рассмотреть основные элементы данного плана.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите содержание и назначение финансового плана.
2. Охарактеризуйте методику разработки финансового плана.
3. Перечислите основные этапы разработки финансового плана.
4. Назовите состав финансового плана организации.
5. В чем суть планирования прибылей и убытков?
6. Как планируется движение наличности предприятия?
7. Опишите методику составления плана баланса активов и пассивов.
8. Перечислите основные финансово-экономические показатели в бизнес-планах.

Задачи для самостоятельной работы

Задача 1

По оценкам экспертов для нормального функционирования предприятия остающаяся в его распоряжении прибыль должна составлять не менее 15% стоимости производственных фондов.

Определить минимальную приемлемую для предприятия цену изделия, обеспечивающую получение необходимой прибыли, при следующих данных: ожидаемая себестоимость изделия – 20 руб., планируемый годовой выпуск изделия – 50 000 шт., налог на прибыль – 18%, среднегодовая стоимость производственных фондов (основных и оборотных) – 10 тыс.руб.

Задача 2

В бизнес-плане предприятия предусмотрены следующие данные о производстве продукции:

– условно-постоянные расходы – 50 тыс.руб.



Начало

Содержание



Страница 223 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

– переменные расходы на единицу продукции – 55 руб.

– цена единицы продукции – 65 руб.

Определите критический объем продаж, объем продаж, обеспечивающий прибыль от реализации в размере 20 тыс.руб.

Задача 3

В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции, представленных в таблице 1. Общий объем продаж 3360 тыс.руб., постоянные затраты 1075 тыс.руб. Определите критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

Таблица 1 – Исходные данные для решения задачи

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, т.
А	58	2400
Б	115	4800
В	173	7200

Задача 4

Целью бизнес-проекта является получение общей суммы прибыли от реализации продукции в размере 180 тыс.руб. Определите объем продаж, который обеспечит выполнение данного условия, если постоянные затраты – 1750 тыс.руб., удельные переменные издержки – 130 руб., цена реализации продукции – 230 руб.

Задача 5

Целью бизнес-проекта является получение общей суммы прибыли от реализации продукции в размере 120 тыс.руб. Определите объем продаж, который обеспечит выполнение данного условия, если постоянные затраты 990 тыс.руб., удельные переменные издержки 115 руб., цена реализации продукции 240 руб.



Начало

Содержание



Страница 224 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 6

Составить план прибылей и убытков фирмы и определить сумму кредитов, необходимых для обеспечения ее потребности в средствах.

Прибыль до налогообложения – 18,8 тыс.руб.;

Капитальные вложения – 19,0 тыс.руб.;

Выручка от реализации выбывшего имущества – 1,2 тыс.руб.;

Налоги из прибыли – 2,12 тыс.руб.;

Прирост собственных оборотных средств – 11,0 тыс.руб.;

Амортизация – 16,0 тыс.руб.;

Прочие поступления – 1,4 тыс.руб.;

Кредиты банков - ?

Задача 7

Рассчитать показатели дебиторско-кредиторской задолженности предприятия, если известно, что в прогнозируемом периоде планируется:

а) увеличить выручку на 150,0 тыс.руб.;

б) перевести 15% дебиторской задолженности менее года в краткосрочные ценные бумаги;

в) снизить кредиторскую задолженность на 9%.

Решение задачи оформить в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Показатели деятельности предприятия

Показатели	Значение показателей		
	На начало года	На конец года	Прогнози- руемое значение
1. Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	900	1300	
2. Дебиторская задолженность менее года, тыс.руб.	150	200	
3. Кредиторская задолженность, тыс.руб.	240	300	



Начало

Содержание



Страница 225 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности			
5. Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дней			
6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности			
7. Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дней			

Задача 8

Годовой план реализации в отпускных ценах предприятия (без косвенных налогов) – 160 тыс.руб., полная себестоимость реализуемой продукции – 125 тыс.руб. Среднегодовая стоимость основных фондов и оборотных средств – 110 тыс. руб.

Определить рентабельность продукции и рентабельность производства.

Задача 9

Бизнес-планом промышленного предприятия на год предусмотрен план реализации изделия «А» в количестве 80 000 шт. Розничная цена одного изделия – 220 руб., полная себестоимость – 155 руб., торговая наценка на единицу изделия – 100 руб., ставка НДС – 20 %.

Определить по плану на год: сумму налога на добавленную стоимость; выручку от реализации продукции в отпускных ценах предприятия; полную себестоимость реализуемой продукции; прибыль от реализации продукции.



Начало

Содержание



Страница 226 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Задача 10

По предприятию имеются данные, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Исходные данные для решения задачи

Наименование продукции	Себестоимость изделия, руб.		Отпускная цена одного изделия (без косвенных налогов и отчислений), руб
	в отчетном гдоу	в планируемом году	
«А»	2000	1000	2040
«А»	960	760	990



Начало

Содержание



Страница 227 из 271

Назад

На весь экран

Закреть

Тема 6. Анализ чувствительности и эффективности бизнес-плана

Цель работы: изучить основы анализа безубыточности, анализа чувствительности и эффективности бизнес-плана.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое безубыточность организации? Почему необходимо проводить анализ безубыточности при планировании деятельности предприятия?
2. Перечислите основные показатели эффективности инвестиционных проектов.
3. В чем суть дисконтирования? Как рассчитывается коэффициент дисконтирования?
4. Что такое ставка дисконта (норма дисконта, цена капитала)?
5. Что такое чистый дисконтированный доход? Какие критерии эффективности проектов Вы знаете?
6. Что такое срок окупаемости, какие виды сроков окупаемости Вы знаете?
7. Чем отличается простой срок окупаемости от динамического?
8. Как рассчитывается индекс доходности?
9. В чем суть нахождения внутренней нормы доходности?
10. Какие виды рисков Вы знаете?
11. Как оцениваются риски в бизнес-планах?
12. Что такое анализ чувствительности проекта, для чего он нужен?
13. Опишите методику проведения анализа чувствительности.

Задачи для самостоятельной работы

Задача 1

Предприятие производит однородную продукцию и продает его по цене 320 руб. за единицу. Удельные переменные расходы составляют 175 руб. Общая величина постоянных расходов предприятия 450 тыс.руб. В результате роста арендной платы общие постоянные расходы предприятия увеличились на 5%.

Определите, каким образом увеличение постоянных расходов повлияет на величину точки безубыточности.



Начало

Содержание



Страница 228 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 2

В первом квартале удельные переменные расходы на изделие составили 9,5 руб., цена единицы продукции – 14,5 руб., общие постоянные расходы предприятия – 1000 руб. Во втором квартале цены на сырьё выросли на 7%, что привело к росту переменных расходов также на 7%.

Определите, как изменение цен на сырьё повлияло на критический выпуск продукции.

Задача 3

В первом квартале года предприятие реализовало 2000 изделий по цене 8руб. за одно изделие, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 7000 руб., удельные переменные – 6 руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 600 изделий. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 66% по сравнению со вторым.

Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 6%?

Задача 4

Цена изделия в первом квартале составляла 1,6 руб., во втором – увеличилась на 10%. Постоянные издержки – 1500 руб., удельные переменные издержки – 1 руб. Как увеличение цены повлияло на изменение критического объёма?

Задача 5

В первом квартале было произведено 10000 изделий по цене 7 руб. за единицу. Постоянные расходы составляют 1,6 тыс.руб., удельные переменные 5 руб. Во втором квартале планируется повысить прибыль на 8%.

Сколько необходимо дополнительно произвести продукции, чтобы достичь повышения прибыли на 8%?



Начало

Содержание



Страница 229 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 6

Определите влияние роста объёма производства на снижение себестоимости продукции при условии, что объём производства вырос на 8%, а постоянные расходы – на 3%. Удельный вес постоянных расходов в структуре себестоимости – 29%.

Задача 7

Плановые показатели по изделиям А и Б представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели по изделиям предприятия

Показатель	Ед. изм.	Изделие А	Изделие Б
Выпуск и реализация	шт.	950	600
Цена одного изделия	руб.	125	65
Себестоимость одного изделия	руб.	100	50

В течение года предприятие добилось снижения себестоимости продукции по изделию А на 3%, по изделию Б – на 5%. Оптовая цена осталась без изменения.

Определите, как изменилась фактическая рентабельность продукции по сравнению с плановой по изделиям А и Б.

Задача 8

Проанализировать эффективность по чистому дисконтированному доходу инвестиционного проекта со следующими характеристиками:

- инвестиционные затраты в 2018 году планируются в размере 150 тыс.руб.
- чистый доход планируется получить в 2019 году 30 тыс.руб., 2020 – 70 тыс.руб., 2021 – 70 тыс.руб., 2022 – 45 тыс.руб.
- ставка дисконта (цена капитала) – 12%.

Решение оформить в таблице 2



Начало

Содержание



Страница 230 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Таблица 2 – Расчет чистого дисконтированного дохода

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022
Инвестиционные затраты					
Чистый доход по проекту					
Коэффициент дисконтирования (12%)					
Дисконтированный отток					
Дисконтированный приток					
Дисконтированный чистый поток наличности					
Чистый дисконтированный доход					

Задача 9

Проанализировать эффективность инвестиционного проекта по чистому дисконтированному доходу со следующими характеристиками:

- инвестиционные затраты в 2018 году планируются в размере 200 тыс.руб.
- чистый доход планируется получить в 2019 году 37 тыс.руб., 2020 – 75 тыс.руб., 2021 – 85 тыс.руб., 2022 – 110 тыс.руб.
- ставка дисконта (цена капитала) по годам получения дохода – 12%, 13%, 14%, 14%.

Рассчитать срок окупаемости (простой и динамический), индекс доходности.

Задача 10

Проанализировать эффективность инвестиционного проекта по чистому дисконтированному доходу со следующими характеристиками:

- инвестиционные затраты в 2018 году планируются в размере 760тыс.руб.
- чистый доход планируется получить в 2019 году 370тыс.руб., 2020 – 370 тыс.руб., 2021 – 170 тыс.руб., 2022 – 170 тыс.руб.
- ставка дисконта (цена капитала) по годам получения дохода – 13%, 12%, 11%, 10%.

Рассчитать срок окупаемости (простой и динамический), индекс доходности.



Начало

Содержание



Страница 231 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 11

Имеется два инвестиционных проекта, предусматривающие одинаковые инвестиции, равные 440 тыс. руб. Цена капитала составляет 10%.

Требуется выбрать наиболее эффективный из них, если ежегодные суммы притока денежных средств по проекту А: 140 тыс.руб.; 79 тыс.руб.; 116 тыс.руб.; 130 тыс.руб.; по проекту В: 190 тыс.руб.; 79 тыс.руб.; 100 тыс.руб.; 90 тыс.руб.

Причем первые поступления уже происходят в году привлечений инвестиций.

Задача 12

Имеется два инвестиционных проекта, предусматривающие одинаковые инвестиции, равные 500тыс. руб. Цена капитала составляет 12%.

Требуется выбрать наиболее эффективный из них, если ежегодные суммы притока денежных средств по проекту А: 250 тыс.руб.; 150 тыс.руб.; 100 тыс.руб.; 100 тыс.руб.; по проекту В: 100 тыс.руб.; 100 тыс.руб.; 150 тыс.руб.; 200 тыс.руб.

Причем первые поступления уже происходят в году привлечений инвестиций.

Задача 13

Руководство предприятия собирается внедрить новое оборудование. Стоимость оборудования 5000 у.е., срок эксплуатации 5 лет, ликвидационная стоимость – нулевая.

По оценкам руководства предприятия внедрение оборудования позволит обеспечить дополнительный входной поток денег 1800 у.е. в течение следующих пяти лет. На четвертом году эксплуатации оборудования потребуется ремонт стоимостью 300 у.е.

Экономически целесообразно ли внедрять новоеоборудование, если стоимость капитала предприятия составляет 20%?



Начало

Содержание



Страница 232 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 14

Руководство предприятия собирается внедрить новое оборудование. Стоимость оборудования 13000 у.е., срок эксплуатации 6 лет, ликвидационная стоимость – нулевая.

По оценкам руководства предприятия внедрение оборудования позволит обеспечить дополнительный входной поток денег 2500 у.е. в течение следующих пяти лет. На третьем году эксплуатации оборудования потребуется ремонт стоимостью 500 у.е.

Экономически целесообразно ли внедрять новое оборудование, если стоимость капитала предприятия составляет 15%?

Задача 15

Пусть имеются два инвестиционных проекта, которые предполагают одинаковый объем инвестиций 1 000 у.е. и рассчитаны на четыре года. Проект А генерирует следующие денежные потоки: 500 у.е., 400 у.е., 300 у.е., 100 у.е., а проект В – 100 у.е., 300 у.е., 400 у.е., 600 у.е. Стоимость капитала проекта оценена на уровне 10%. Рассчитать простой и дисконтированный период окупаемости проектов.

Задача 16

Руководство предприятия собирается внедрить новую линию стоимостью вместе с установкой 17000 у.е. Внедрение линии позволит получить дополнительный входной поток денежных средств: 14000 у.е., 3100 у.е., 3000 у.е. в течении следующих 3-х лет. На втором году эксплуатации линия потребует ремонт стоимостью 500 у.е. Стоимость капитала в первый и второй год эксплуатации линии 10%, а в третий год – 15%.

Оценить эффективность проекта по чистому дисконтированному доходу, рассчитать срок окупаемости, индекс доходности.



Начало

Содержание



Страница 233 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Задача 17

Определить внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта со следующими характеристиками:

- инвестиционные затраты в 2018 году планируются в размере 760 тыс.руб.
- чистый доход планируется получить в 2019 году 370 тыс.руб., 2020 – 370 тыс.руб., 2021 – 170 тыс.руб., 2022 – 170 тыс.руб.

Задача 18

Определить внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта со следующими характеристиками:

- инвестиционные затраты в 2018 году планируются в размере 120 тыс.руб.
- чистый доход планируется получить в 2019 году 70 тыс.руб., 2020 – 30 тыс.руб., 2021 – 30 тыс.руб., 2022 – 30 тыс.руб.

Задача 19

Определить внутреннюю норму доходности для проекта предусматривающего инвестиции в размере 700 тыс.руб., а ежегодные суммы притока денежных средств в следующие три года по проекту составляют 300 тыс.руб., 500 тыс.руб., 100 тыс.руб.

Задача 20

Имеется два инвестиционных проекта, предусматривающие одинаковые инвестиции, равные 100 тыс.руб. Требуется выбрать наиболее эффективный из них по внутренней норме доходности, если ежегодные суммы притока денежных средств в следующие 2 года по проекту А: 50 тыс.руб.; 70 тыс.руб.; по проекту В: 60 тыс.руб.; 60 тыс.руб.

Задача 21

Определить внутреннюю норму доходности для проекта предусматривающего инвестиции в размере 370 тыс.руб., а ежегодные суммы притока денежных средств в следующие четыре года по проекту составляют 158 тыс.руб., 200 тыс.руб., 100 тыс.руб.; 50 тыс.руб.



Начало

Содержание



Страница 234 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Лабораторные работы

Лабораторная работа №1. Разработка маркетинговой стратегии в бизнес-планировании

Цель работы: спланировать маркетинговую стратегию для выбранного предприятия, заполнить расчетные таблицы.

Таблица 1 – Прогнозируемые цены на продукцию

№ п/п	Перечень продукции, рынков сбыта	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	t
	Цена реализации единицы продукции (без НДС):				
1	продукция А:				
	внутренний рынок				
	ближнее зарубежье				
	дальнее зарубежье				
2	продукция Б:				
	внутренний рынок				
	ближнее зарубежье				
	дальнее зарубежье				
3	продукция п:				
	внутренний рынок				
	ближнее зарубежье				
	дальнее зарубежье				



Начало

Содержание



Страница 235 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 2 – Программа производства и реализации продукции в натуральном выражении

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Использование производственных мощностей:	%				
	продукция А	%				
	продукция Б	%				
	...	%				
	продукция n	%				
2	Объем производства продукции:					
	продукция А					
	продукция Б					
	...					
	продукция n					
3	Объем реализации продукции по рынкам сбыта:					
	продукция А					
	внутренний рынок					
	ближнее зарубежье					
	дальнее зарубежье					
	продукция Б					
	внутренний рынок					
	ближнее зарубежье					
	дальнее зарубежье					
	...					
	продукция n					
	внутренний рынок					
	ближнее зарубежье					
	дальнее зарубежье					



Начало

Содержание



Страница 236 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 3 – Программа реализации продукции в стоимостном выражении

№ п/п	Наименование показателей	Ставка НДС	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Объем реализации продукции в стоимостном выражении (без НДС):					
	продукция А					
	внутренний рынок					
	ближнее зарубежье					
	дальнее зарубежье					
	продукция Б					
	внутренний рынок					
	ближнее зарубежье					
	дальнее зарубежье					
	...					
3	продукция n					
	внутренний рынок					
	ближнее зарубежье					
	дальнее зарубежье					
2	Выручка от реализации продукции (без НДС)					
3	НДС начисленный, всего					
4	Выручка от реализации продукции (стр.2 + стр.3)					
5	Удельный вес реализуемой продукции по рынкам сбыта, %:					
	внутренний рынок					
	ближнее зарубежье					
	дальнее зарубежье					



Начало

Содержание



Страница 237 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Лабораторная работа №2. Планирование производственного процесса

Цель работы: спланировать производственный процесс для выбранного предприятия, заполнить расчетные таблицы.

Таблица 4 – Расчет затрат на сырье и материалы

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Ст. НДС, %	Цена за ед. изм.	Норма расхода на ед.изделия			Расход в ден. выр. на ед. товара			По периодам (годам) реализации проекта			
					A	...	N	A	...	N	1	2	...	t
1	Сырье и материалы:													
	сырье 1													
	сырье 2													
	...													
	сырье n													
2	Возвратные отходы													
3	Итого затраты на сырье и материалы (без НДС) за вычетом возвратных отходов													
4	Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты:													



Начало

Содержание



Страница 238 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

	изделие 1													
	изделие 2													
	...													
	изделие n													
5	Возвратные отходы													
6	Итого затраты на комплектующие изделия и полуфабрикаты (без НДС) за вычетом возвратных отходов													
7	Всего затраты (без НДС) за вычетом возвратных отходов	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
8	Сумма НДС	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
9	Итого затраты на сырье и материалы (с НДС)	x	x	x	x	x	x	x	x	x				



Начало

Содержание



Страница 239 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 5 – Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Ставка НДС, %	По периодам (годам) реализации проекта			
				1	2	...	t
1	Тарифы на топливно-энергетические ресурсы (ТЭР) без НДС:	х	х	х	х	х	х
	газ природный						
	электрическая энергия						
	тепловая энергия						
	прочие ресурсы, приравненные к энергетическим (указать)						
2	Потребность в ТЭР, приобретаемых со стороны(в натуральном выражении):	х	х	х	х	х	х
	газ природный		х				
	прочие виды топлива (указать)		х				
	электрическая энергия		х				
	тепловая энергия		х				
	прочие ресурсы, приравненные к энергетическим (указать)		х				
3	Затраты на ТЭР, расходуемые на технологические цели (без НДС):		х				
	газ природный						
	прочие виды топлива (указать)						
	электрическая энергия						
	тепловая энергия						
	прочие ресурсы, приравненные к энергетическим (указать)						



Начало

Содержание



Страница 240 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

4	Затраты на ТЭР, расходуемые на общепроизводственные и общехозяйственные цели (без НДС)						
5	Плата за присоединенную электрическую мощность (без НДС)						
6	Всего затраты на ТЭР (стр.3 + стр.4 + стр.5)						
6.1	в т.ч. условно-переменные						
6.2	условно-постоянные						
7	Сумма НДС на ТЭР						



Начало

Содержание



Страница 241 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 6 – Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников

№	Наименование показателей	Планируемые показатели			По периодам (годам) реализации проекта			
		ССЧ чел.	Средне мес. з/п	Расходы на оплату труда	1	2	...	t
1	Персонал, занятый в основной деятельности:							
1.1	рабочие							
1.2	руководители							
1.3	специалисты и другие служащие							
2	Персонал, занятый в неосновной деятельности							
3	Итого (стр.1+стр.2)							
4	Отчисления на социальные нужды							
5	Итого расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды (стр.3+стр.4)							
6	Расходы на оплату труда, включаемые в соответствии с законодательством в затраты на производство и реализацию продукции (по стр.3),							



Начало

Содержание



Страница 242 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

6.1	в т.ч. условно-переменные издержки							
6.2	условно-постоянные издержки							
7	Количество вновь создаваемых, модернизируемых рабочих мест, связанных с реализацией проекта,							
7.1	в т.ч. вновь создаваемых рабочих мест							



Начало

Содержание



Страница 243 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 7 – Расчет амортизационных отчислений

№ п/п	Наименование показателей	Годовая норма амортизации, %	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	3
1	Первоначальная стоимость амортизируемого имущества на начало периода (года)	x				
1.1	Зданий и сооружений	x				
1.2	Передаточных устройств	x				
1.3	Машин и оборудования	x				
1.4	Транспортных средств	x				
1.5	Прочих основных средств	x				
1.6	Нематериальных активов	x				
2	Стоимость амортизируемого имущества, введенного в эксплуатацию за период (год)	x				
2.1	Зданий и сооружений	x				
2.2	Передаточных устройств	x				
2.3	Машин и оборудования	x				
2.4	Транспортных средств	x				
2.5	Прочих основных средств	x				
2.6	Нематериальных активов	x				
3	Амортизационные отчисления за период (год)					
3.1	Зданий и сооружений					
3.2	Передаточных устройств					
3.3	Машин и оборудования					
3.4	Транспортных средств					
3.5	Прочих основных средств					



Начало

Содержание



Страница 244 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

3.6	Нематериальных активов					
4	Накопительные амортизационные отчисления на конец периода (года)	x				
5	Остаточная стоимость на конец периода (года)	x				
5.1	Зданий и сооружений	x				
5.2	Передаточных устройств	x				
5.3	Машин и оборудования	x				
5.4	Транспортных средств	x				
5.5	Прочих основных средств	x				
5.6	Нематериальных активов	x				



Начало

Содержание



Страница 245 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 8 – Расчет затрат на производство и реализацию продукции

№ п/п	Элементы затрат	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	3
1	Затраты на производство и реализацию продукции, всего				
1.1	Материальные затраты, всего				
в том числе:					
1.1.1	сырье и материалы				
1.1.2	покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты				
1.1.3	топливно-энергетические ресурсы				
1.1.4	работы и услуги производственного характера				
1.1.5	прочие материальные затраты (указать)				
1.2	Расходы на оплату труда				
1.3	Отчисления на социальные нужды				
1.4	Амортизация основных средств и нематериальных активов				
1.5	Прочие затраты, всего				
в том числе:					
1.5.1	налоги и неналоговые платежи				
1.5.2	платежи по страхованию				
1.5.3	лизинговые платежи				
1.5.4	другие затраты				
	Справочно:				
2.1	условно-переменные издержки				
2.2	условно-постоянные издержки				



Начало

Содержание



Страница 246 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Лабораторная работа №3. Инвестиционный и инновационный план развития организации

Цель работы: разработать инвестиционный и инновационный план развития выбранного предприятия, заполнить расчетные таблицы.

Таблица 9 – Расчет потребности в чистом оборотном капитале

№ п/п	Наименование показателя	На конец периода (года) реализации проекта			
		1	2	...	3
1	Краткосрочные активы				
1.1	Материалы				
	запас материалов в днях				
	размер однодневной суммы затрат на материалы				
1.2	Незавершенное производство				
	запас незавершенного производства в днях				
	размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции				
1.3	Готовая продукция и товары				
	запас готовой продукции и товаров в днях				
	размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции				
1.4	Товары отгруженные				
	запас товаров отгруженных в днях				
	размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции				
1.5	НДС по приобретенным товарам, работам, услугам				
1.6	Дебиторская задолженность				
	размер однодневной суммы выручки от реализации продукции				



Начало

Содержание



Страница 247 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

	отсрочка в поступлении платежей в днях				
1.7	Денежные средства для расчета чистого оборотного капитала				
1.8	Прочие краткосрочные активы				
1.9	Итого краткосрочные активы (сумма стр. 1.1-1.8)				
1.10	Прирост краткосрочных активов (по стр. 1.9)				
2	Кредиторская задолженность				
2.1	Поставщикам, подрядчикам, исполнителям				
	размер однодневной суммы материальных затрат				
	отсрочка по оплате платежей в днях				
2.2	По оплате труда, расчетам с персоналом				
	отсрочка расчетов по оплате труда в днях				
	размер однодневной суммы расходов на оплату труда				
2.3	По налогам и сборам, по социальному страхованию и обеспечению				
	отсрочка расчетов по уплате налогов и сборов в бюджет в днях				
	размер однодневной суммы налогов и сборов, уплачиваемых в бюджет				
2.4	Прочая кредиторская задолженность				
2.5	Прочие краткосрочные обязательства				
2.6	Итого кредиторская задолженность (сумма стр. 2.1 – стр. 2.5)				
2.7	Прирост кредиторской задолженности (по стр. 2.6)				
3	Чистый оборотный капитал (стр. 1.9 - стр. 2.6)				
4	Прирост чистого оборотного капитала (по стр. 3)				



[Начало](#)

[Содержание](#)



Страница 248 из 271

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

Таблица 10 – Общие инвестиционные затраты и источники финансирования по проекту

№ п/п	Виды инвестиционных затрат и источников финансирования	На конец периода (года) реализации проекта				Всего по проекту
		1	2	...	3	
I. Инвестиционные затраты						
1	Капитальные затраты (без НДС)					
1.1	Предынвестиционные затраты (указать)					
1.2	Строительно-монтажные работы					
1.3	Приобретение и монтаж оборудования, включая расходы по транспортировке					
1.4	Предпроизводственные затраты (указать)					
1.5	Другие инвестиционные затраты (указать)					
2	Итого капитальные затраты без НДС – стоимость инвестиционного проекта (сумма строк 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5),					
3	НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат					
4	Прирост чистого оборотного капитала					
5	Итого общие инвестиционные затраты с НДС(стр.2+стр.3+стр.4)					
II. Источники финансирования инвестиционных затрат						
6	Собственные средства – всего					
6.1	в т.ч. взнос в уставный фонд (с указанием источника и вида вноса)					
6.2	денежные средства за счет деятельности организации					
7	Заемные и привлеченные средства – всего					



Начало

Содержание



Страница 249 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

8	Итого по всем источникам финансирования инвестиционных затрат (стр.6+стр.7)					
9	Из общего объема финансирования инвестиционных затрат:					
9.1	доля собственных средств					
9.2	доля заемных и привлеченных средств					
9.3	доля государственного участия					
III. Финансовые издержки по проекту						
10	Плата за кредиты (займы), связанная с осуществлением инвестиционных затрат по проекту (проценты по кредитам (займам), плата за гарантию Правительства, комиссии банков и другие платежи – указать) – всего,					
11	Источники финансирования за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту (указать) – всего					
IV. Суммарная потребность в инвестициях (стр.5 + стр.10)						
12	Общая потребность					



Начало

Содержание



Страница 250 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

Таблица 11 – Условия предоставления кредита

Условия предоставления кредита	Значение
Срок предоставления (лет)	
Годовая процентная ставка	
процентная ставка возмещения из бюджета части процентов по кредиту	
Отсрочка по выплате основного долга (лет, месяцев)	
Дата начала выплаты основного долга (месяц, год)/процентов (месяц, год)	
Периодичность погашения основного долга/процентов	
Дата окончания погашения (месяц, год)	
Дополнительные условия (указать)	

Таблица 12 – Расчет погашения долгосрочных кредитов, займов

№ п/п	Наименование показателей	По периодам (годам) реализации проекта				Всего
		1	2	...	t	
1	Сумма получаемого кредита, займа					
2	задолженность на начало года					x
3	Сумма основного долга					
4	Начислено процентов					
5	Начислено прочих издержек					
5.1	в т.ч. комиссия банку за обслуживание кредита					
5.2	комиссия за невыбранную часть кредита					
5.3	платеж за предоставление гарантии Правительства					
5.4	страховой сбор (премия) за страхование					
5.5	кредита					
6	комиссия банку за организацию кредитования					
7	Погашение основного долга					



Начало

Содержание



Страница 251 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

8	Погашение процентов					
9	Погашение прочих издержек					
10	Итого погашение задолженности (стр.6+стр.7+стр.8)					x
11	Задолженность на конец года					



Начало

Содержание



Страница 252 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Лабораторная работа №4. Финансовая стратегия организации

Цель работы: разработать финансовую стратегию предприятия, заполнить расчетные таблицы.

Таблица 13 – Расчет прибыли от реализации

№ п/п	Наименование показателей	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	t
1	Выручка от реализации продукции				
2	Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции				
3	Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) (стр.1 - стр.2)				
4	Условно-переменные издержки				
5	Маржинальная (переменная) прибыль (стр.3-стр.4)				
6	Условно-постоянные издержки				
7	Прибыль (убыток) от реализации (стр.3 - стр.4 - стр.6)				
8	Прочие доходы и расходы				
8.1	Прочие доходы по текущей деятельности				
8.2	Прочие расходы по текущей деятельности				
8.3	Прибыль (убыток) от текущей деятельности (стр.7+стр.8.1-стр.8.2)				
8.4	Доходы от инвестиционной деятельности				
8.5	Расходы от инвестиционной деятельности				
8.6	Доходы от финансовой деятельности				
8.7	Расходы от финансовой деятельности				
8.8	Иные доходы и расходы				



Начало

Содержание



Страница 253 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть



9	Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (стр.8.4+стр.8.5+стр.8.6+стр.8.7+стр.8.8)				
10	Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.8.3+стр.9)				
11	Налог на прибыль				
12	Изменение отложенных налоговых активов				
13	Изменение отложенных налоговых обязательств				
14	Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)				
12	Изменение отложенных налоговых активов				
13	Изменение отложенных налоговых обязательств				
14	Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)				

Таблица 14 – Расчет налогов, сборов и платежей

№ п/п	Наименование показателей	Ставка	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Уплачиваемые из выручки от реализации:					
1.1	НДС подлежащий уплате (возврату) (стр.1.2.1 - стр.1.2.2)					
1.1.1	НДС начисленный					
1.1.2	НДС к вычету, в том числе:					
1.1.2.1	по приобретенным материальным ресурсам					
1.1.2.2	по приобретенным прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам					

Начало

Содержание



Страница 254 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

1.1.2.3	по приобретенным (ввезенным) основным средствам, нематериальным активам, выполненным строительно-монтажным работам					
1.2	Отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды (указать)					
1.3	Акцизы					
1.4	Прочие (указать)					
1.5	Итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из выручки					
2	Уплачиваемые из прибыли (доходов):					
2.1	Налог на прибыль					
2.2	Налог на доходы					
2.3	Целевые сборы, уплачиваемые в местный бюджет (указать)					
2.4	Прочие (указать)					
2.5	Итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из прибыли (доходов)					
3	Относимые на себестоимость:					
3.1	Платежи за землю					
3.2	Налог за использование природных ресурсов (экологический налог)					
3.3	Отчисления в фонд социальной защиты населения					
3.4	Отчисления по обязательному страхованию					
3.5	Отчисления в инновационный фонд					
3.6	Таможенные сборы и платежи, уплачиваемые при импорте сырья					



Начало

Содержание



Страница 255 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

3.7	Прочие (указать)					
3.8	Итого налогов, сборов, платежей, относимых на себестоимость					
4	Всего налогов, сборов и платежей (стр. 1.5 + стр. 2.6 + стр. 3.8)					

Таблица 15 – Расчет потока денежных средств по организации

№ п/п	Наименование показателей	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	t
1	I. ТЕКУЩАЯ (ОПЕРАЦИОННАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ				
1.1	Приток:				
1.1.1	Выручка от реализации продукции (стр.1 табл. 4-15)				
1.1.2	Прирост кредиторской задолженности (стр. 2.8 табл. 4-10)				
1.1.3	Прочие поступления по текущей (операционной) деятельности (указать)				
1.1.4	Итого приток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.1.1–1.1.3)				
1.2	Отток:				
1.2.1	Затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации)				
1.2.2	НДС, подлежащий уплате (возврату)				
1.2.3	НДС по приобретенным материальным ресурсам, прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам				
1.2.4	Отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды				



Начало

Содержание



Страница 256 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

1.2.5	Акцизы (стр.1.3 табл. 4-16)				
1.2.6	Прочие налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки				
1.2.7	Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли (доходов)				
1.2.8	Прирост краткосрочных активов				
1.2.9	Прочие расходы по текущей деятельности				
1.2.10	Итого отток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.2.1–1.2.9)				
1.3	Сальдо потока денежных средств по текущей (операционной) деятельности (стр.1.1.4-1.2.10)				
2	II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ				
2.1	Приток:				
2.1.1	Поступления денежных средств от реализации основных фондов и нематериальных активов				
2.1.2	Прочие доходы от инвестиционной деятельности				
2.1.3	Итого приток денежных средств по инвестиционной деятельности (стр.2.1.1+стр.2.1.2)				
2.2	Отток:				
2.2.1	Капитальные затраты без НДС				
2.2.2	НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат				
2.2.3	долгосрочные финансовые вложения				
2.2.4.	другие расходы по инвестиционной деятельности				
2.2.5	Итого отток денежных средств по инвестиционной деятельности (сумма строк 2.2.1–2.2.4)				



Начало

Содержание



Страница 257 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

2.3	Сальдо потока денежных средств по инвестиционной деятельности (стр.2.1.3–стр.2.2.5)				
2.4	Накопительный остаток по стр.2.3				
3	III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ				
3.1	Приток:				
3.1.1	Дополнительно привлекаемый акционерный капитал				
3.1.2	Заемные и привлеченные средства по проекту				
3.1.3	Существующие заемные и привлеченные средства по организации, полученные за базовый период (год)	x	x	x	x
3.1.4	Краткосрочные кредиты, займы				
3.1.5	Возмещение из бюджета части процентов по кредитам				
3.1.6	Прочие источники (указать)				
3.1.7	Итого приток денежных средств по финансовой деятельности (сумма стр.3.1.1–3.1.6)				
3.2	Отток:				
3.2.1	Погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту				
3.2.2	Погашение процентов по долгосрочным кредитам, займам по проекту				
3.2.3	Погашение прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту				
3.2.4	Погашение основного долга по существующим долгосрочным кредитам, займам				
3.2.5	Погашение процентов и прочих издержек по существующим долгосрочным кредитам, займам				
3.2.6	Погашение прочих долгосрочных обязательств организации				
3.2.7	Погашение краткосрочных кредитов, займов				



Начало

Содержание



Страница 258 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

3.2.8	Выплата дивидендов				
3.2.9	Использование финансовых средств на прочие цели (указать)				
3.2.10	Итого отток денежных средств по финансовой деятельности (сумма строк 3.2.1–3.2.9)				
3.3	Сальдо потока денежных средств по финансовой деятельности (стр.3.1.7-стр.3.2.10)				
4	Итого приток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.1.4, 2.1.3 и 3.1.7)				
5	Итого отток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.2.11, 2.2.5 и 3.2.10)				
6	Излишек (дефицит) денежных средств (стр.4 - стр.5)				
7	Накопительный остаток (дефицит) денежных средств (по стр.6)				

Таблица 16 – Проектно-балансовая ведомость по организации

№ п/п	Статьи баланса	На конец периода (года) реализации проекта			
		1	2	...	t
	АКТИВ				
I	Долгосрочные активы				
	Итого по разделу I				
II	Краткосрочные активы				
	Запасы				
	в том числе:				
	материалы				
	незавершенное производство				
	Готовая продукция и товары				



Начало

Содержание



Страница 259 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

	Товары отгруженные				
	прочие запасы				
	НДС по приобретенным товарам, работам, услугам				
	Дебиторская задолженность				
	Денежные средства				
	Прочие краткосрочные активы				
	Итого по разделу II				
	БАЛАНС				
	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
III	Собственный капитал				
	Уставный капитал				
	Добавочный капитал				
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)				
	Прочий собственный капитал				
	Итого по разделу III				
IV	Долгосрочные обязательства				
	Долгосрочные кредиты и займы				
	Прочие долгосрочные обязательства				
	Итого по разделу IV				
V	Краткосрочные обязательства				
	Краткосрочные кредиты и займы				
	Кредиторская задолженность				
	в том числе:				
	поставщикам, подрядчикам, исполнителям				
	по оплате труда				
	по налогам и сборам, по социальному страхованию и обеспечению				
	прочая кредиторская задолженность				



Начало

Содержание



Страница 260 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

	Прочие краткосрочные обязательства				
	Итого по разделу V				
	БАЛАНС				
	Коэффициент текущей ликвидности				
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами				
	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами				
	Коэффициент капитализации				
	Коэффициент финансовой независимости				



Начало

Содержание



Страница 261 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Лабораторная работа №5. Анализ чувствительности и эффективности бизнес-плана

Цель работы: провести анализ чувствительности и эффективности разработанного бизнес-плана, заполнить расчетные таблицы.

Таблица 17 – Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности проекта

№ п/п	Виды доходов и затрат, наименование показателей	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	t
1	ОТТОК НАЛИЧНОСТИ				
1.1	Капитальные затраты без НДС				
1.2	Прирост чистого оборотного капитала				
1.3	Плата за кредиты (займы), связанная с осуществлением инвестиционных затрат по проекту				
2	Полный отток (стр.1.1-стр.1.3)				
3	ПРИТОК НАЛИЧНОСТИ				
3.1	Чистый доход организации с учетом реализации проекта				
3.2	Чистый доход организации без учета реализации проекта				
4	Чистый доход по проекту (стр.3.1 - стр.3.2)				
5	Сальдо потока (чистый поток наличности – ЧПН)(стр.4 - стр.2)				
6	То же, нарастающим итогом (по стр.5)				
7	Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования ___%)				
8	Дисконтированный отток (стр.2 x стр.7)				



Начало

Содержание



Страница 262 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

9	Дисконтированный приток (стр.4 x стр.7)				
10	Дисконтированный ЧПН (стр.8 - стр.9)				
11	То же, нарастающим итогом (по стр.10) – чистый дисконтированный доход (ЧДД)				
12	Показатели эффективности проекта				
12.1	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) (по стр.11)				
12.2	Простой срок окупаемости проекта (по стр.6)				
12.3	Динамический срок окупаемости проекта (по стр.11)				
12.4	Внутренняя норма доходности (ВНД) (по стр.5)				
12.5	Индекс доходности (ИД) (по стр.8 и стр.11)				
12.6	Добавленная стоимость по проекту				
12.7	Добавленная стоимость на одного работающего по проекту				
13	Финансово-экономические показатели				
13.1	Рентабельность активов				
13.2	Рентабельность продукции				
13.3	Рентабельность продаж				
13.4	Добавленная стоимость				
13.5	Добавленная стоимость на одного работающего				
13.6	Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости				
13.7	Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости				
13.8	Уровень безубыточности				
13.9	Коэффициент покрытия задолженности				



Начало

Содержание



Страница 263 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 18 – Показатели чувствительности проекта

№ п/п	Наименование показателя	Критическое значение изм. исходного анализ-го параметра (%)	Значение пок-ля эффек-ти проекта
1	Базовый случай:	х	
1.1	Принятая ставка дисконтирования	х	
1.2	Динамический срок окупаемости проекта	х	
1.3	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	х	
1.4	Внутренняя норма доходности (ВНД)	х	
2	Увеличение объема капитальных затрат	__%	
2.1	Динамический срок окупаемости проекта	х	
2.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	х	
2.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	х	
3	Снижение объемов реализации (выручки от реализации)	__%	
3.1	Динамический срок окупаемости проекта	х	
3.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	х	
3.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	х	
4	Увеличение издержек на реализуемую продукцию	__%	
4.1	Динамический срок окупаемости проекта	х	
4.2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	х	
4.3	Внутренняя норма доходности (ВНД)	х	



Начало

Содержание



Страница 264 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Лабораторная работа №6. Презентация бизнес-плана

Цель работы: подготовить презентацию разработанного бизнес-плана.

Задание 1

Подготовить презентацию разработанного бизнес-плана в Microsoft Power Point.

Общие требования к презентации:

1. На слайдах должны быть только тезисы, ключевые фразы и графическая информация (рисунки, графики и т.п.) – они сопровождают подробное изложение мыслей докладчика, но не наоборот;
2. Количество слайдов должно быть не более 20;
3. При докладе рассчитывайте, что на один слайд должно уходить в среднем 1,5 минуты;
4. Не стоит заполнять слайд большим количеством информации. Наиболее важную информацию желательно помещать в центр слайда;
5. По желанию можно раздать слушателям бумажные копии презентации.
6. Рисунки, фотографии, диаграммы должны быть наглядными и нести смысловую нагрузку, сопровождаться названиями.
7. На одном слайде рекомендуется использовать не более 3 цветов: один для фона, другой для заголовка, третий для текста.
8. В мультимедийной презентации необходимо подобрать такое соотношение: фон – цвет шрифта, которое не утомляет глаза и позволяет легко читать текст.
9. Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде.

Тестовые задания

Тестовые задания по курсу «Бизнес-планирование»



Начало

Содержание



Страница 265 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

Вопросы к экзамену

1. Сущность бизнес-планирования и его роль в управлении предприятием.
2. Цели, задачи и функции бизнес-планирования.
3. Сравнительный анализ традиционной схемы планирования и бизнес-планирования.
4. Принципы бизнес-планирования. Предпосылки к бизнес-планированию. Преимущества бизнес-планирования.
5. Методы планирования.
6. Показатели планирования.
7. Организация процесса бизнес-планирования в организациях.
8. Организация внутрифирменного планирования.
9. Классификация планов организации. Директивное и индикативное планирование; виды планов, в зависимости от сроков планирования.
10. Виды планов в зависимости от содержания плановых решений.
11. Виды планов по сферам и по форме планирования.
12. Бизнес-план: сущность и цели.
13. Функции бизнес-плана.
14. Виды бизнес-планов.
15. Последовательность разработки бизнес-плана.
16. Бизнес-план организации и его структура.
17. Бизнес-план инвестиционного проекта. Стадии разработки и реализации инвестиционного проекта.
18. Основные участники инвестиционного проекта и их функции.
19. Структура бизнес-план инвестиционного проекта.
20. Содержание и назначение диагностики эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью организации.
21. Анализ производства и реализации продукции при диагностике организации.



Начало

Содержание



Страница 266 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

22. Анализ маркетинговой среды при диагностике организации.
23. Анализ использования основных средств и материальных ресурсов при диагностике организации.
24. Анализ трудовых ресурсов при диагностике организации.
25. Анализ себестоимости и прибыльности предприятия при диагностике организации.
26. Анализ финансового состояния при диагностике организации.
27. Сущность маркетинга при разработке бизнес-плана.
28. Описание продукции, планирование ассортимента. Оценка конкурентоспособности продукции (услуги).
29. Анализ рынков сбыта.
30. Планирование цены продукции (услуги).
31. Прогнозирование объема продаж.
32. Сущность планирования производства и производственной программы предприятия в бизнес-планировании.
33. Планирование производственной мощности предприятия.
34. Планирование материально-технического обеспечения. Планирование запасов материальных ресурсов.
35. Планирование персонала. Планирование роста производительности труда. Планирование фонда оплаты труда.
36. Планирование себестоимости и ее снижения. Планирование сметы затрат на производство продукции.
37. Инвестиционная и инновационная стратегии развития организации. Принципы разработки.
38. Инвестиционный и инновационный план в бизнес-планах предприятия.
39. Содержание и значение финансового плана. Методика разработки финансового плана.



Начало

Содержание



Страница 267 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

40. Основные этапы разработки финансового плана. Состав финансового плана организации. Планирование прибылей и убытков, движения наличности и баланса активов и пассивов на перспективный период.

41. Финансово-экономические показатели в бизнес-планах.

42. Анализ безубыточности планируемой деятельности.

43. Основные показатели эффективности инвестиционных проектов и методы их оценки.

44. Оценка рисков в бизнес-плане. Анализ чувствительности проекта.

45. Технология продвижения бизнес-плана.

46. Типовые недостатки и ошибки в бизнес-планах.

47. Специализированные компьютерные системы – технологическая основа бизнес-планирования. Многовариантность расчетов при использовании компьютерных программ.

48. Пакет прикладных программ «Comfar», «Альт-Инвест», «Projectexpert».

49. Государственная комплексная экспертиза инвестиционных проектов, ее объекты и задачи проведения.

50. Порядок проведения комплексной экспертизы (пакет документов необходимый для прохождения экспертизы, основные критерии оценки проектов, сроки экспертизы).



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 268 из 271](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Список использованных источников

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. – Москва : Форум, 2013. – 256 с.
2. Бизнес-планирование : учебник / под ред. В.М.Попова, С.И.Ляпунова и С.Г.Млодика. 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.: ил.
3. Бизнес-планирование : учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / [В.З.Черняк и др.]; по ред. В.З.Черняка, Г.Г.Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 591 с.
4. Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. Для студентов вузов / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Москва: Огни, 2015. – 384 с.
5. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – Москва : Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. – 224 с.
6. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 192 с.
7. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
8. Гайнутдинов, Э.М. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Э.М.Гайнутдинов, Л.И.Подерегина. – Минск: Выш. шк., 2011. – 207с.
9. Гарретт, Саттон Азбука составления победоносного бизнес-плана / Саттон Гарретт. – Москва: Высшая школа, 2014. – 713 с.
10. Гвен, Моран Бизнес-план / Моран Гвен. – М.: АСТ, 2015. – 133 с.
11. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.



Начало

Содержание



Страница 269 из 271

Назад

На весь экран

Заккрыть

12. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – Москва : Дашков и К, 2013. – 432 с.

13. Ильин, А.И. Планирование на предприятии : Учебник / А.И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2003. – 4-е издание, стереотип. – 635 с.

14. Наши услуги инвесторам / Национальное агентство инвестиций и приватизации[Электронный ресурс]. – Режим доступа: investinbelarus.by – Дата доступа: 15.02.2018.

15. О бизнес-планах инвестиционных проектов: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26.05.2014 г. № 506 // Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 28 мая 2014г. № 5/38908.

16. О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08.08.2005 № 873 Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 11 августа 2005 г. № 5/16375.

17. Об утверждении Методических рекомендаций по прогнозированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) в промышленных организациях системы Министерства промышленности Республики Беларусь: Приказ Министерства промышленности Республики Беларусь от 5 июня 2015 г. № 273.

18. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31.08.2005 г. № 158 // Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 3 октября 2005 г. № 8/13184.

19. Об утверждении рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30.10.2006 г. № 186 // Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 3 октября 2005 г. № 8/2384.



Начало

Содержание



Страница 270 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть

20. Орлова, Е.Р. Бизнес-план. Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. – Москва : Омега-Л, 2016. – 176 с.

21. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. – Москва : Омега-Л, 2013. – 171 с.

22. Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. – 240 с.

23. Савицкая, Г.В. Экономический анализ : учеб. / Г.В. Савицкая. – 10-е изд., испр. – Москва : Новое знание, 2004. – 640 с.

24. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / СПб.: Питер, 2010. – 352с.

25. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование : учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.

26. Телешук, Г.Я. Бизнес-планирование: пособие / Г.Я.Телешук. – Минск: Акад. упр. при президенте Республики Беларусь, 2010. – 147с.

27. Уткин, Э.А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А.И. Кочетков. – Москва : ТАНДЕМ, Экмос, 2016. – 176 с.

28. Федоренко, В. Инвестиционный менеджмент : Учеб. пособие. – Киев : МАУП, 1999. – 191 с.

29. ALT-INVEST / Программы[Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.alt-invest.ru – Дата доступа: 21.02.2018.

30. COMFAR / Организация объединенных наций по промышленному развитию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.unido.ru – Дата доступа: 21.02.2018.

31. EXPERT-SYSTEMS / ProjectExpert[Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.expert-systems.com – Дата доступа: 21.02.2018.



Начало

Содержание



Страница 271 из 271

Назад

На весь экран

Закрыть