

Краткий конспект лекций  
для студентов  
по дисциплине  
«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

## **Глоссарий**

**Бизнес-планирование** - это планирование развития бизнеса предприятия, хозяйственной деятельности.

**Бизнес-план** - представляет собой документ, который комплексно, системно описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми он может столкнуться, определяет способы решения этих проблем.

**Показатель плана** - это выраженная числом характеристика свойства (явления, процесса) экономического объекта.

**Принципы планирования** - отправные основополагающие понятия, определяющие задачи, направления и характер разработки планов, а также проверки их выполнения.

**Технико-экономическое обоснование** - краткое обоснование всех разделов бизнес-плана по различным вариантам его реализации.

## Введение

Цель преподавания учебной дисциплины - изучить средства и методы принятия бизнес-решений на предприятиях и объединениях всех форм собственности, сформировать у студентов навыки и умения разрабатывать различные разделы бизнес-планов организаций в условиях, характеризующихся высокой динамичностью внешней и внутренней среды функционирования организаций, выработать системное экономическое мышление в области решения хозяйственных задач, стоящих перед отечественными организациями.

Задачи изучения учебной дисциплины:

- рассмотрение основных элементов современной хозяйственной политики государства, определяющей функционирование системы планирования в организациях;
- получение знаний об особенностях функционирования системы планирования в отечественных и зарубежных организациях;
- изучение всех компонентов системы планирования в организациях;
- ознакомление с действующим в Республике Беларусь методическим обеспечением процессов планирования в организациях;
- приобретение студентами навыков расчёта системы взаимосвязанных показателей перспективных и текущих бизнес-планов предприятий и объединений;
- изучение возможностей существующих средств и методов обоснования плановых бизнес-решений и их применения в плановой работе на предприятиях;
- изучение объектов планирования, видов, форм и структуры бизнес - планов, технико-экономических показателей и алгоритмов их расчётов;
- изучение специфики бизнес-планирования в субъектах хозяйствования различных форм собственности;
- овладение современной технологией плановой работы на предприятии;
- ознакомление с функциями, правами и ответственностью планово-экономических служб и специалистов предприятий.

***Организация (предприятие) как объект бизнес- планирования Сущность, назначение, цели и задачи разработки бизнес- планов на предприятии.***

Бизнес-планирование - это планирование развития бизнеса предприятия, хозяйственной деятельности.

План - это рабочий инструмент достижения поставленных целей субъектом предпринимательства, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам.

Основная цель плана - реализованное событие.

Основной задачей планирования является выбор волевых ответственных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам.

Бизнес-план (англ. - Business plan) представляет собой документ, который комплексно, системно описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми он может столкнуться, определяет способы решения этих проблем. В условиях рыночной экономики бизнес-план выступает необходимым инструментом технического, экономического и финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями.

Смысл бизнес-плана - построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой. Говоря о

коммерческом успехе бизнеса, обычно выделяют «три кита»:

1. Конкурентоспособная продукция;
2. Тщательная разработка идеи;
3. Достаточность средств.

Решение всех этих вопросов обеспечивается бизнес-планированием. Поэтому любое коммерческое мероприятие в мировой практике принято начинать с разработки бизнес-плана. Только в этом случае организация бизнеса становится надежным делом.

Значение этого документа настолько велико, что в ряде стран Западной Европы нельзя зарегистрировать новое предприятие без предоставления бизнес-плана.

И если, как основа коммерческого начинания, бизнес-план успешно применялся в странах с рыночной экономикой уже не одно десятилетие, то в качестве основы, каркаса корпорационного управления он используется совсем недавно.

Бизнес-план можно определить как документ (от латинского documentum - образец, свидетельство, доказательство), содержащий информацию в зафиксированном виде и специально предназначенный для ее передачи во времени и пространстве. Ведь бизнес-план - это доказательство будущего успеха бизнеса.

Цель подготовки бизнес-плана - донести деловую информацию до всех заинтересованных лиц и организаций: потенциальных участников и помощников в бизнесе, органов управления всех уровней, возможных инвесторов, экспертов и т.д. Понимание бизнес-плана как документа связано также с конфиденциальностью, содержащейся в нем информации, о чем должна предупреждать соответствующая запись на его титульном листе.

Преимущества планирования:

1. Помогает решать задачи рационально и с наименьшими затратами;
2. Помогает улучшить координацию действий исполнителей;
3. Обеспечивает более рациональное использование ресурсов;
4. Помогает руководителям мыслить перспективно, использовать будущие возможности;
5. Обеспечивает возможность контроля за событиями и позволяет управлять ими;
6. Готовит предприятие к возможным изменениям;
7. Способствует повышению образовательного уровня менеджеров и др.

### ***Функции бизнес-плана.***

В современной практике предпринимательства бизнес-план выполняет четыре основных функции.

Первая функция связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Она играет особую роль в период создания предприятий, а также при выработке новых направлений деятельности, помогая руководителю определить цели своего предприятия и направить все усилия на достижение этих приоритетных задач.

Вторая функция - планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы. В результате обеспечивается жизнеспособность и будущая устойчивость предприятия, снижается риск.

Третья функция связана с привлечением денежных средств: ссуд, кредитов. В современных условиях банки, решая вопрос о выделении денежных средств, требуют предоставления тщательно проработанного бизнес-плана, обосновывающего возможность их возврата.

Четвертая функция связана с привлечением к реализации планов фирмы

потенциальных партнеров, инвесторов.

Важнейшей чертой бизнес-плана должны являться точность количественных показателей и содержательное, качественное обоснование всех разделов.

Плановые и целевые показатели, нормы и нормативы бизнес-планирования.

Показатель плана - это выраженная числом характеристика свойства (явления, процесса) экономического объекта. Показатели, используемые в экономических расчетах, могут быть классифицированы по различным основаниям:

1. По роли в управлении:
  - директивные, обязательные;
  - расчетные, необязательные для исполнения.
2. По экономическому содержанию:
  - натуральные;
  - стоимостные;
  - трудовые.
3. По отношению к деятельности:
  - количественные;
  - качественные.
4. По отношению к соизмерителю:
  - абсолютные;
  - относительные, т.е. выраженные по отношению к другому показателю.
5. По роли в экономической работе:
  - прогнозные;
  - плановые;
  - фактические.
6. По критерию математических вычислений:
  - объемные;
  - средние;
  - приростные;
  - предельные;
  - индексные.

Показатели в масштабах объекта объединяются системой. Система экономических показателей - это комплекс взаимосвязанных характеристик объекта. Эти характеристики могут быть взаимосвязаны экономически, технологически, организационно.

Система показателей отражает:

- 1) организацию, объем и структуру работы;
- 2) реальные связи объектов хозяйствования;
- 3) единую стандартизированную и обязательную методику расчета.

Все показатели в системе должны быть сопоставимы по методике расчета, по ценам и другим факторам.

### ***Средства и методы обоснования плановых решений Методы разработки бизнес-планов.***

Методы планирования - основной инструмент плановиков. Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов. Многие методы хорошо известны и применяются не только в планировании.

Опытнo-статистический метод - характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования является достаточно простым и

широко используется в плановых расчетах. Хорошо известны такие приемы этого метода, как:

арифметической, посредством скользящей средней, экспертный, расчет по ежегодному проценту изменений и др. Но этот метод имеет существенный недостаток - плановый показатель будет отражать сложившийся уровень работы с его погрешностями в прошлом.

Нормативный метод (метод технико-экономических расчетов) основан на использовании норм и нормативов расхода живого и овеществленного труда для определения переменных величин. Используется для обоснования количественной меры плановых заданий или технико-экономических расчетов.

Экономико-математические методы и модели. Сущность их состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социальноэкономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. В современных условиях практически любой показатель может быть запланирован посредством экономико-математического метода.

Анализ чувствительности - позволяет оценить, насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации или одного из исходных параметров. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации планируемого мероприятия.

Проверка устойчивости. По форме данный метод похож на анализ чувствительности. Его главная цель - предвидеть ход развития событий в процессе реализации плана, который могут произойти во внешнем окружении и внутренней среде предприятия. Суть метода - разработка сценариев развития событий в базовом и наиболее опасных вариантах реализации плана. Определяются доходы, потери, показатели эффективности. Достоинством данного метода является то, что он позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты.

Предельный анализ. Данный метод позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия. Если прибыль - цель предприятия, то предельный анализ - важный метод ее достижения. Предельный анализ в планировании может быть использован для установления цен на продукцию, объемов продаж и др. Одним из вариантов предельного анализа является точка безубыточности.

Норма прибыли на вложенный капитал - важнейший инструмент планирования. В основе этого метода лежит расчет, показывающий связь между доходами предприятия и его капиталом. С его помощью определяется целесообразность капитальных вложений, планируются затраты, производится оценка эффективности прошлых плановых решений. К основным преимуществам данного метода следует отнести его простоту, соответствие главной цели деятельности предприятия, а также то, что он не связан с объемом продаж.

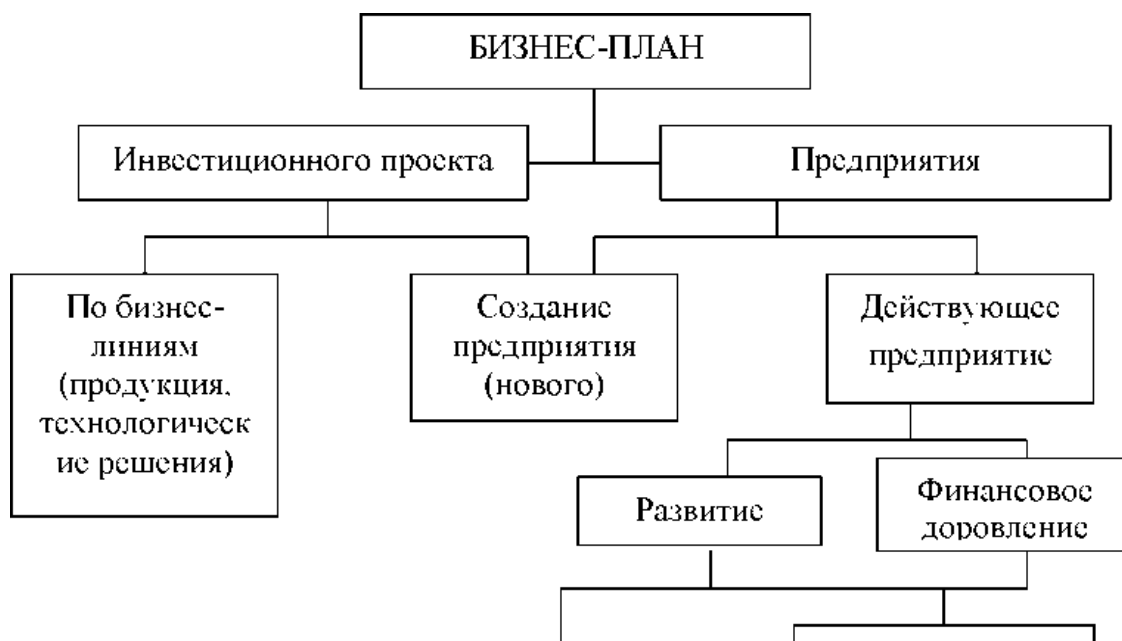
Дисконтирование - метод приведения будущих расходов к исходному моменту времени (моменту осуществления капиталовложений). Учитывает изменение стоимости денежных доходов и затрат в течение периода реализации планируемого мероприятия.

### ***Бизнес-планирование в системе планов предприятий Виды бизнес-планов.***

В настоящее время применяется много разновидностей бизнес-планов: бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта, бизнес-план компании, структурного подразделения, бизнес-план проведения санации, реструктуризации, процедуры приватизации, обоснования лизинга, доступа к кредитной линии и т.д. Они отличаются по форме, содержанию, структуре. Зарубежные фирмы, например,

предпочитают составлять бизнес-планы на отдельную сделку, у нас бизнес-план чаще разрабатывается предприятиями, начинающими свой бизнес. Это определяет различия в методологии бизнес-планирования.

Имеются разные классификации бизнес-планов, но, пожалуй, основной является классификация по объектам бизнеса. Бизнес-план здесь разрабатывается в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения); по фирме в целом (рис. 1).



Одна группа планов и технологий направлена на планирование проектов, а другая - на планирование деятельности предприятия. Сегодня это Бизнес-план инвестиционного проекта и Бизнес план работы предприятия. Оба эти вида бизнес-планов широко применяются в практической деятельности. У каждого из них имеется свое место и свой предмет в сфере внутрипроизводственного планирования.

На предприятиях даже средних размеров возможно, наряду с бизнес-планом работы предприятия, наличие нескольких, а иногда до десятка и более, бизнес-планов инвестиционных проектов.

Сравнение бизнес-планов предприятий и бизнес-планов инвестиционных проектов позволяет выделить основные отличительные черты:

Таблица 1-Основные отличительные черты бизнес-планов предприятий и инвестиционных проектов

<b>Бизнес-план инвестиционного проекта</b>	<b>Бизнес-план работы предприятия</b>
1. В основе - одна цель.	1. Охватывает комплекс целей предприятия.
2. Имеет четко очерченные временные рамки выполнения.	2. Предусматривает комплексное непрерывное планирование.
3. Может разрабатываться на длительный период - срок жизни проекта.	3. Разрабатывается обычно на 3-5 лет с детальным планированием на год.
4. Основная задача - привлечение финансовых средств.	4. Регламентация параметров работы предприятия на определенный период.

По объему, полноте изложения фактов бизнес-планы могут быть 3 видов:

1. Полный - содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы, хранится у руководителя и предъявляется ограниченному числу лиц.

Объем полного бизнес-плана может составлять порядка 100 страниц, длительность разработки - 3-5- месяцев, при численности группы разработчиков - 7-10 человек.

2. Достаточный (краткий) - содержит все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты.

Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия. Объем такого бизнес-плана 30-50 страниц; при сроке разработки 1 месяц группой 2-3 человека.

Выступает как основа для переговоров с потенциальными партнерами, инвесторами.

3. В виде «резюме» («проспект») - содержит краткие выводы по каждому разделу, без обоснования и расчетов.

Может содержать от 1 до 7 страниц с ответами без решений, имеет значение некоей «визитной карточки» или даже рекламы.

***Бизнес-план развития организации (предприятия) Принципы и подходы к разработке бизнес-планов.***

Как и любой другой плановый документ, бизнес-план разрабатывается с учетом принципов. Часть их уже была рассмотрена ранее, применительно к традиционному планированию. Учитывая особенности бизнес-планов, приведем еще раз основные принципы планирования, дополнив их специфическими, характерными только для этого документа:

1. Гибкости - приспособления первоначально разработанных планов к изменяющимся условиям (введение плановых резервов, применение эвентуального (на случай) планирования, альтернативных планов);

2. Непрерывности - планирование должно иметь скользящий характер, по истечении части планового периода составляет обновленный план;

3. Коммуникативности - взаимосвязь и взаимозависимость всех разделов, показателей;

4. Интерактивности - творческий характер планирования и неоднократную проработку уже составленных разделов;
5. Многовариантность расчетов;
6. Адекватности - т.е. отражение реальных проблем;
7. Участия - предусматривает вовлечение в процесс планирования всех участников, в том числе личное участие руководителя предприятия;
8. Динамизма - необходимость постоянной корректировки, пополнения и обновления важной информацией, т.к. даже самый лучший бизнес-план может поменять смысл при изменении условий;
9. Наглядности - система подачи текста должна быть четкой, логичной, последовательной.

Планирование опирается на определенные закономерности, получившие название принципов. Принципы - отправные основополагающие понятия, определяющие задачи, направления и характер разработки планов, а также проверки их выполнения. Правильное их применение создает предпосылки для эффективной работы, уменьшает возможность появления отрицательных результатов.

### ***Требования к структуре и содержанию бизнес-плана предприятия.***

К бизнес-плану предъявляют следующие требования: достоверность (он должен отражать истинное состояние дел на предприятии); своевременность (его надо составить и использовать по назначению в заранее оговоренный срок); достаточность (в бизнес-плане нужно сосредоточить минимально необходимый объем информации); понятность доступность для восприятия.

Не рекомендуется составлять бизнес-план в большом объеме и перегружать его лишней информацией. Ведь обычно он просматривается и используется многими деловыми людьми. В качестве допустимого варианта можно подготовить двух- или трехстраничный вариант аннотации по проекту. В целом объем бизнес-плана зависит от характера бизнеса.

Основным методическим документом, определяющим состав, структуру и содержание бизнес-планов, разрабатываемых в Республике Беларусь, являются Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. Данный документ устанавливает основные рекомендации по составлению бизнес-планов, систематизирует наиболее важные определения и понятия бизнес-планирования, определяет единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов.

В мировой практике подготовка бизнес-плана происходит на основе стандартных требований к оформлению. В связи с этим существует типовая структура бизнес-плана. Она включает:

1. Титульный лист;
2. Вводная часть (резюме);
3. Анализ положения дел в отрасли;
4. Сущность проекта;
5. План маркетинга;
6. Производственный план;
7. Организационный план;
8. Оценка рисков;
9. Финансовый план;
10. Приложения.

В таблице 2 приведены состав, наименования разделов, их цели для бизнес-планов, разрабатываемых за рубежом и в нашей практике. Как правило, в деталях они

различны, но в принципе - одинаковы.

Таблица 2 - Состав разделов бизнес-плана и их цели

Наименование раздела	Состав раздела	Цель
1	2	3
Резюме	Результаты и выводы бизнес-плана - предполагаемого проекта Новизна производства Новизна предполагаемой продукции Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли. Срок возврата кредитов	Объективная оценка продукции, деятельности фирмы Анализ объема продаж и затрат Оценка риска, прибыли
Исходные данные и характеристика	Функциональные особенности, местоположение, условия использования территории	Основание для анализа и расчетов
Прогноз конъюнктуры рынка	Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере	Прогноз коммерческой деятельности привлекаемых фирм
Стратегия маркетинга	Маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители Рыночная конъюнктура Цены. Каналы сбыта Реклама. Прогноз новой продукции. Ценообразование. Ценовые показатели	Анализ состояния рынка, изменения цен, внешних и внутренних факторов, эффективности рекламы Оценка сильных и слабых сторон фирмы, производственных возможностей
Конкуренция	Потенциальные конкуренты: оценка объема их продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных социально экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен конкурентов	Сравнительный анализ (отдельных групп показателей деятельности конкурентов). Анализ цели, стратегии конкурентов, их сильных и слабых сторон
Товар (услуга)	Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса	Оценка потребительских свойств товара. Анализ товаров конкурентов. Анализ цен и затрат на производство продукции
Определение затрат	Единовременные и текущие затраты, дисконтирование, прогнозирование инфляции с определением по источникам финансирования	Объемы и структура затрат по видам, источникам и направлениям

План производства	<p>Производственный процесс (его описание). Перечень базовых операций по обработке и сборке. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству). Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции</p>	Оценка состояния дел по всем пунктам плана производства
Организация работ и финансирования	<p>Блоки и этапы программ. Организация работы. Установление форм собственности. Виды и источники финансирования. Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов</p>	<p>Блок-схема организации работ (последовательность) и финансирование по периодам организации проекта (программа). Анализ средств по источникам. Анализ платежеспособности предприятия. Анализ сроков окупаемости вложений</p>
Рынок сбыта	<p>Положение дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура</p>	<p>Оценка положения дел в отрасли. Анализ темпов прироста по отрасли, потенциальных потребителей, рыночной конъюнктуры</p>
Определение доходов	<p>Виды производства, себестоимость работ (услуг), условия ценообразования, налогообложения, получение валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и индекса инфляции</p>	<p>Оценка объема производства, себестоимости работ (услуг) и т.п.</p>
Финансовый план	<p>Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов поступлений. Таблица доходов и расходов. Сводный баланс активов и пассивов предприятия. График движения безубыточности</p>	<p>Финансовый анализ деятельности предприятий. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ безубыточности, доходов и затрат. Выявление внутривозможных резервов для укрепления финансового положения</p>
Формирование потока чистых средств	<p>План и структура управления (например, недвижимостью на данной территории), источники водоснабжения, электроэнергии и т.п.</p>	<p>Баланс финансовых расходов и поступлений с учетом всех видов необходимых налогов</p>

Оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности	Расчетные показатели и их интерпретация, сроки окупаемости затрат, рентабельность инвестиций, точка безубыточности проекта и др.	Оценка экономической, коммерческой, бюджетной, социальной эффективности инвестиций
Страхование коммерческого риска	Типы риска, условия их возникновения, возможный ущерб. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики рисков Программа страхования и внешнего страхования от рисков	Анализ рисков по источникам и причинам. Анализ риска статистическим, экспертным и комбинированным методами. Анализ выбора инвестиционных решений. Поиск механизма предотвращения риска, форм и условий страхования

### Порядок разработки, стадии и этапы бизнес-планирования.

Структура бизнес-плана и последовательность его разработки - не одно и то же. Т.е. нельзя утверждать, что существует некая линейная схема, а в ней позиции №1, №2 и т.д. Здравый смысл подсказывает, что это не так. Особенности систем, их функционирования, состояния дел приводит к появлению различных подходов, различных последовательностей разработки бизнес-планов. Для одних главное маркетинг, для других персонал, а для третьих - и то, и другое. Чаще бизнес-планы разрабатываются методом итераций, по несколько раз возвращаясь к тому или иному разделу. Один из вариантов составления бизнес-планов приведен на рис. 7.

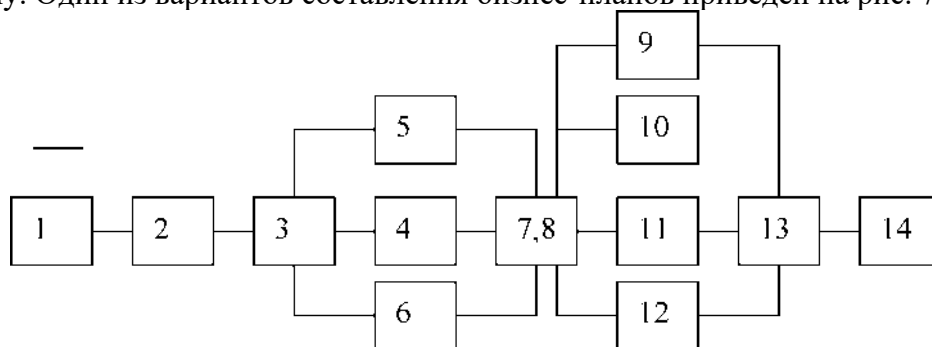


Рис. 7. Обобщенная схема составления бизнес-плана (вариант)

1 - принятие решения о создании собственного дела или реализации нового коммерческого проекта; 2 - анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию; 3 - выбор продукции или услуги, производство которых будет являться целью проекта; 4 - исследование рынка сбыта; 5 - прогноз объема сбыта; 6 - выбор места для осуществления коммерческой и (или) производственной деятельности; 7,8 - разработка плана производства; 9 - разработка организационного плана; 10 - разработка юридической схемы; 11 - расчет издержек; 12 - решение вопросов страхования; 13 - разработка финансового плана; 14 - написание резюме к бизнес-плану.

Составлению бизнес-плана должны предшествовать следующие работы:

- анализ и оценка текущего состояния предприятия;
- анализ возможностей и проблем рынка (потребители, конкуренты...);
- состояние отрасли и ее влияние на предпринимательскую деятельность;
- определение направлений и формулировка количественно обоснованных целей деятельности предприятия на планируемый период;

- определение планов действий, предпринимаемых для достижения целей и определение необходимых ресурсов.

При составлении бизнес-плана используются статистическая, бухгалтерская и другая информация.

Бизнес-план обычно составляется на несколько лет вперед, а затем может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости.

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

Этапы разработки бизнес-плана:

- 1 шаг - предполагает определение источников нужной информации. Ими могут стать: учебники, положения, рекомендации, курсы и др.;
- 2 шаг - определение внешних и внутренних целей разработки, цели вытекают из перечня проблем, которые призван решить бизнес-план;
- 3 шаг - определение круга читателей бизнес-плана. Это определяет специфику содержания, стиль, необходимость выделения тех или иных сторон деятельности, экономических показателей;
- 4 шаг - установление общей структуры бизнес-плана;
- 5 шаг - сбор информации для подготовки разделов бизнес-плана;
- 6 шаг - непосредственное написание бизнес-плана;
- 7 шаг - экспертиза бизнес-плана (независимая, авторитетным сотрудников или вышестоящей организацией, для самоуспокоения).

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.

Разработку бизнес-плана следует осуществлять отдельными блоками, позволяющими комплектовать ту или иную структуру в зависимости от требований заказчика. Особые требования должны предъявляться к изложению материала, стилю написания бизнес-плана.

В зарубежной практике принято разработку бизнес-плана осуществлять с привлечением экспертов и консультантов. Для объективной оценки подготовленного документа проводится его проверка специализированными организациями.

Характеристика организации и стратегия ее развития

Описание предприятия имеет целью формирование у лиц, принимающих инвестиционные решения, четкого представления о предприятии как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации инвестиционного проекта.

Описание предприятия должно включать в себя следующие данные: -описание предприятия, его организационно-правовая форма, юр. и почтовый адрес;

-краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия и сведения о развитии за прошедшее время);

-уставный капитал предприятия;

-учредители и распределение капитала между ними;

-организационная структура предприятия;

-дочерние предприятия;

-состав звена управления (сведения о руководителях: занимаемая должность, Ф.И.О., возраст, образование, опыт работы), персонал предприятия и его структура;

-структура активов (основной и оборотный капитал); характеристика

материальные ресурсы: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования (остаточная стоимость и степень износа), незавершенного строительства, материальных запасов;

-описание текущего состояния предприятия, анализ баланса; -специализация предприятия, объем выпускаемой продукции, доля экспорта;

-доля рынка продукции, представляемой предприятием;

-потребители продукции предприятия, их местонахождение и объемы потребления;

-позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположения источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т.д.);

-при необходимости - согласие органов местной власти на реализацию проекта.

### ***Главные цели и задачи перспективного развития предприятия.***

При описании стратегии развития предприятия раскрываются следующие вопросы:

главные цели и задачи перспективного стратегического развития (выпуск новой продукции, повышение качества выпускаемой, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, экономия ресурсов, замена основных производственных фондов, внедрение новых и высоких технологий, импортозамещение и т.д.); название проекта;

актуальность и новизна предлагаемого проекта;

стадии проработки основных этапов проекта (проведение НИОКР, разработка рабочей документации, внедрение международной системы качества, сертификация продукции, наличие инвесторов, контрактных и предконтрактных документов на поставку оборудования и т.д.); конкретные мероприятия по достижению заданных целей; обоснование собственных источников финансирования проекта (амортизация, чистая прибыль, продажа основных фондов, акций и т.д.), которые могут быть использованы на начальном этапе его реализации;

сведения о предоставленных предприятию государственных преференциях, которые необходимо будет компенсировать за счет прибыли проекта

### ***Технико-экономическое обоснование в бизнес-планировании.***

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) - один из обязательных этапов разработки любого инвестиционного проекта.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) содержит необходимые доказательства того, что выбранные технология, процесс, оборудование и его размещение являются оптимальными в данных условиях. По своей сути

технико-экономическое обоснование (ТЭО) является сокращенным вариантом бизнес-плана. Однако существует ряд различий. Основные отличия технико-экономического обоснования (ТЭО) от бизнес-плана заключаются в следующем:

Во-первых, в технико-экономическое обоснование (ТЭО) зачастую не предусматривает таких обязательных для бизнес-плана разделов, как маркетинговая стратегия, анализ рынка и рисков, описание продукта и компании в целом. Отсутствие необходимости в них обусловлено тем, что в большинстве случаев технико-экономическое обоснование

(ТЭО) составляется для проектов, которые предполагают внедрение нового оборудования, технологии или процессов на уже функционирующем предприятии. Во-вторых, технико-экономическое обоснование (ТЭО), в отличие от бизнес-плана,

предполагает наличие четкого обоснования выбора тех или иных процессов, технологий и решений. А также содержит информацию о результатах и перспективах их внедрения.

***Технико-экономическое обоснование (ТЭО) включает:***

Исходные положения технико-экономического обоснования (ТЭО), Описание необходимости повышения мощностей предприятия, а также усовершенствования схем технологии и производства, Обоснование строительных и иных решений, выбора схем производства и технологий, Расчёт потребностей производства в материалах, сырье и других ресурсах. Технико-экономическое обоснование (ТЭО) экономических затрат по проекту. Вывод об экономической целесообразности проекта и перспективах его внедрения.

Типовая структура технико-экономического обоснования (ТЭО) выглядит следующим образом:

- общие сведения о проекте;
- капитальные затраты;
- эксплуатационные затраты;
- производственная программа;
- финансирование проекта;
- оценка коммерческой целесообразности реализации проекта

**ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ** - Общий замысел, место размещения и участники проекта, краткая характеристика отрасли деятельности, приводятся основные параметры проекта: вид и номенклатура продукции (услуг), мощность (объем услуг) предприятия.

**КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ** - Представляется смета капитальных (единовременных) затрат, необходимых для реализации проекта, а также график распределения капитальных затрат по периодам инвестиционного проекта.

**ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ** - Представляется смета эксплуатационных (ежегодных) затрат с разбивкой по статьям затрат и периодам инвестиционного проекта.

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА** - Описание всех видов продукции (услуг), которые планируется выпускать (предоставлять) в рамках рассматриваемого проекта, с указанием объемов производства и цен реализации. Обоснование ценовых показателей.

**ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА** - Представляется схема финансирования проекта с описанием источников получения заемных средств, условий их использования и погашения.

**ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА** - На базе исходных данных, принятых для экономической оценки проекта, проводятся расчеты основных экономических показателей, позволяющих оценить целесообразность реализации проекта.

**ПРИЛОЖЕНИЯ** - Расчетная часть содержит следующий расчетный материал: таблицы движения денежных потоков, дисконтирование денежных потоков прогноз баланса.

Расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат.

Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) и затрат под прирост чистого оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроизводственных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС определяет

стоимость инвестиционного проекта. В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, при этом первый год реализации проекта необходимо отражать поквартально.

Расчет величины капитальных вложений осуществляется по статьям:

- преинвестиционные затраты;
- сметная (расчетная) стоимость строительства (реконструкции);
- предпроизводственные затраты;
- итого капитальные затраты.

Расчет величины прироста собственных оборотных средств осуществляется по статьям:

- 1) сырье, материалы, топливо;
- 2) незавершенное производство;
- 3) готовая продукция;
- 4) итого прирост собственных оборотных средств.

После расчета величины капитальных затрат и прироста собственных оборотных средств рассчитываются общие инвестиционные затраты.

### ***Планирование производства и реализации продукции Программа производства и реализации продукции.***

Определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде: по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж.

Производственная программа состоит из 2-ух разделов: плана

производства продукции в натуральном выражении и плана производства в стоимостном выражении. План производства продукции в натуральном выражении содержит показатели выпуска продукции определенной номенклатуры, ассортимента и качества изделий в физических единицах. Для измерения объемов производства в натуральном выражении используются такие показатели, как штуки, тонны, квадратные, погонные и кубические метры. Планирование производства и продаж продукции в натуральном выражении дает возможность согласовать выпуск конкретных видов продукции с потребностями рынка, производственными мощностями предприятия, потребностью в ресурсах, необходимых для ее производства.

План производства продукции в стоимостном выражении содержит следующие показатели:

реализованная продукция (валовый доход);

произведенная продукция, валовая продукция, чистая и условно-чистая продукция.

Реализованной считается продукция, оплаченная покупателем или сбытовой организацией. Её объем исчисляется как стоимость предназначенных к поставке по плану и подлежащих оплате заказчиком готовых изделий и полуфабрикатов собственного производства, запасных частей всех видов и назначений, товаров народного потребления, выполняемых работ и оказываемых услуг, реализуемых в соответствии с хозяйственными договорами с потребителями продукции или через собственную сбытовую сеть.

Произведенная продукция включает стоимость: запланированных к выпуску готовых изделий (принятых отделом технического контроля, укомплектованных и сданных на склад готовой продукции предприятия); полуфабрикатов, комплектующих деталей и сборочных единиц, предназначенных для реализации на сторону по кооперированным поставкам; капитального ремонта, выполненного собственными силами. Товарная продукция выражается в оптовых ценах предприятия и в сопоставимых ценах. Первые используется для увязки плана производства с

финансовым планом; вторые- для определения темпов, динамики и изменения структуры производства.

Валовая продукция включает стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, в том числе незавершенное производство. Она обычно оценивается в сопоставимых ценах.

Чистая продукция характеризует вновь созданную на предприятии стоимость.

Условно-чистая продукция в отличие от чистой содержит амортизацию.

Производственная программа предприятия рассчитывается на год с разбивкой заданий по кварталам, а квартальных - по месяцам. В планах структурных подразделений задания производственной программы могут распределяться по более коротким периодам. Разработка производственной программы является сложнейшим процессом, поскольку приходится согласовывать и учитывать огромное число различных факторов. Типовая методика формирования программы включает в себя следующие этапы:

- анализ выполнения плана производства в предплановом периоде;
- формирование портфеля заказов;
- расчет производственной мощности;
- планирование выпуска продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- оценка производственной программы;
- разработка мер по реализации программы.

Обоснование выпуска новой продукции, повышение качества выпускаемой продукции, увеличение объемов производства.

Повышение качества продукции является важнейшим путем увеличения эффективности производства. Эффективность производства определяется соотношением полученных результатов и произведенных затрат. Повысить эффективность можно двумя путями: снижением издержек производства или повышением общественной значимости результатов труда, которая может возрасти не только за счет увеличения количества продукции, но и вследствие повышения ее качества. Первый путь имеет определенные границы, второй - практически не ограничен.

Повышение качества продукции есть процесс, ориентированный на наиболее полное удовлетворение потребностей в данной продукции, который включает в себя улучшение качественных параметров уже освоенной продукции, а также создание и освоение качественно новых ее видов.

Повышение качества эквивалентно росту объема выпускаемой продукции без дополнительных затрат ресурсов. Расчеты показали, что эффективность вложений, направленных на повышение качества продукции, примерно в 2 раза выше эффективности затрат на увеличение объема ее производства.

План мероприятий по усовершенствованию продукции и повышению ее конкурентоспособности.

В плане необходимо отразить следующие вопросы:

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

План мероприятий по продвижению продукции на рынки.

Первое, что нужно принять во внимание при выборе способов продвижения вашего товара — тип рынка, на котором реализует продукцию предприятие. На рынке потребительских товаров наиболее эффективным видом продвижения является реклама, далее следует стимулирование сбыта, личные продажи и формирование общественного мнения. Мероприятия по продвижению оказывают серьезное влияние на судьбу товара на конкретном рынке. Мероприятия по продвижению товаров имеют три главные цели: информировать, убеждать и напоминать. Этапы продвижения продукции на рынок: 1) изучение рынка; 2) подготовка; 3) завоевание расположение клиента; 4) проведение презентации; 5) преодоление возражений; 6) завершение продажи; 7) послепродажные контакты.

### ***Планирование потребности в материально-технических ресурсах Материально-техническое обеспечение производства.***

Потребность в материально-технических ресурсах определяется с учетом отраслевых особенностей предприятия в виде отдельных расчетных таблиц, классифицируемых по характеру применяемых материалов:

1. потребность в сырье и материалах;
2. потребность в топливе и энергии;
3. потребность в оборудовании.

Потребность основного производства в материалах (сырье) на производственную программу определяется умножением нормы расхода данного вида материалов на единицу продукции и на планируемый объем ее выпуска в данном периоде.

В зависимости от того, какие нормы применяются для расчета, различают следующие методы расчета потребности в материально-технических ресурсах: подетальный, поиздельный, по аналогии и по типовым представителям. При поиздельном и подетальном методах применяются нормы расхода на производство единицы изделия, деталей. Метод определения потребности по аналогии заключается в том, что изделия, на которые в период расчета потребности нет норм расхода, приравниваются к аналогичным изделиям, на которые имеются нормы расхода материалов.

Составной частью годовой потребности предприятия в материальных ресурсах является потребность на образование производственных запасов сырья и материалов. Величина производственного запаса обосновывается нормой производственного запаса, представляющей собой средний в течение года запас материала в днях его среднесуточного потребления, планируемый на конец года как переходящий.

Потребность в топливе и энергии. Потребность в натуральном топливе определяется делением потребного общего кол-ва условного топлива при данной производственной программ на калорийный эквивалент используемого топлива

Потребность в электрической и тепловой энергии складывается из потребности в энергии на технологические цели (в электрометаллургии, электросварке), потребности в энергии для проведения в движение оборудования и инструмента, потребности в энергии на хозяйственные нужды (освещение и вентиляция).

Потребность в автобензине для автомобилей (автобусов, грузовых и легковых машин) определяется в тоннах с марки автомобиля и планируемого пробега.

Потребность в оборудовании для замены физически изношенного и морально устаревшего оборудования на действующих предприятиях определяется с учетом необходимости планомерного обновления, действующего парка машин (на основании актов об из техническом состоянии) с целью значительного увеличения выпуска производства, роста производительности труда и улучшении качества изделий.

Потребность в оборудовании для увеличения производственных мощностей обосновывается технико-экономическими расчетами, доказывающими недостаточность имеющегося парка оборудования для выполнения заданной программы.

Потребность в оборудовании и машинах на ремонтно- эксплуатационные нужды определяется с учетом наличия и намечаемого роста эксплуатационного парка, его возрастного состава, прогрессивных норм расхода запасных частей, сроков службы и т.д.

Общая потребность в инструменте участка, цеха, завода на планируемый период определяется по каждому виду инструмента.

Общая потребность в материальных ресурсах (сырье, материалах) определяется для предприятия на плановый период как алгебраическая сумма всех затрат.

Источниками удовлетворения потребности предприятия в материальных ресурсах является: ожидаемые остатки материальных ресурсов на начало планируемого года; мобилизация внутренних резервов; закупка ресурсов; собственное производство.

### ***Планирование труда и персонала***

Основой планирования труда и заработной платы является учет всех ресурсов и факторов роста производительности труда, определение оптимальной численности и структуры персонала, обоснованный расчет фонда заработной платы.

Исходными данными для составления плана по труду и заработной плате являются:

1) Задания по росту производительности труда, по численности работающих, задание по сокращению ручного труда, фонд заработной платы и норматив заработной платы на один рубль продукции.

2) План производства и реализации продукции.

3) Плановые нормы затрат труда.

4) Расчетные условия по заработной плате.

5) Отчетные данные о выполнении плана его труду.

6) Нормативные и справочные материалы.

Производительность труда может быть выражена в абсолютном значении в виде показателя уровня производительности труда и в относительном - в виде процента роста ее к предыдущему периоду.

Комплексное обоснование организационных мероприятий, штатной численности, системы управления производством.

Комплексное обоснование норм труда с учетом взаимосвязи технических, психофизиологических и социальных факторов следует рассматривать, как поиск оптимального значения нормы и определяющих ее характеристик для технологического и трудового процессов.

Основные виды норм труда:

— нормы времени (длительность и трудоемкость производственных операций);

— норма выработки;

— нормы обслуживания;

— нормы численности;

— нормы управляемости;

— нормированные задания.

Виды трудовых норм, действующих на предприятии:

— норма времени - это время, которое устанавливается на выработку единицы продукции или работ;

- норма выработки - количество единиц продукции или работ, которое устанавливается к выполнению в единицу времени;
- норма обслуживания - количество единиц оборудования, производственной площади или других производственных единиц, которое должно обслуживаться одним работником или группой работников. Норма обслуживания взята за основу при расчёте численности слесарей-ремонтников;
- норма управляемости - определённое число работников или подразделений предприятия, которыми может управлять один руководитель;
- норма времени обслуживания - время, установленное для обслуживания единицы оборудования, производственной площади при определённых организационно-технологических условиях;
- норма численности - установленное по нормативу число рабочих, специалистов, служащих определённого профессионально-квалификационного состава для выполнения на данном предприятии, цехе конкретных работ и другие нормы.

### ***Планирование издержек Расчет затрат на производство и реализацию продукции.***

Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) представляют собой расходы предприятия, выраженные в денежной форме и связанные с использованием в процессе производства сырья и материалов, комплектующих изделий, топлива, энергии, труда, основных фондов, нематериальных активов и других затрат некапитального характера. Они включаются в себестоимость выпускаемой продукции, уровень которой определяет объем прибыли, рентабельность продукции и капитала, а также другие конечные показатели финансово-экономической деятельности предприятия.

Текущие затраты связаны с производством и реализацией продукции, работ, услуг и принимают форму издержек. Основная часть издержек - затраты на производство и реализацию продукции.

План по издержкам предприятия состоит из следующих разделов:

1. снижение себестоимости продукции за счет влияния на неё технико-экономических факторов;
2. калькуляция себестоимости видов продукции (работ, услуг);
3. смета и свод на производство.

При планировании себестоимости продукции применяются следующие методы:

1. пофакторный анализ. Его суть заключается в определении влияния технико-экономических факторов на издержки производства в планируемом году по сравнению с предыдущим годом.
2. сметный метод. Предполагает обоснование каждой статьи себестоимости с помощью специальной сметы затрат.
3. метод калькуляций. С помощью этого метода обосновывается величина затрат на производство единицы продукции, работ, услуг или их структурных элементов.
4. нормативный метод. Состоит в том, что уровень затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг рассчитывается на основе заранее определенных норм и нормативов.

Обобщающим показателем издержек является уровень затрат на рубль выпущенной продукции. Он исчисляется путем деления общей суммы затрат на производство и реализацию продукции на объем выпущенной продукции:  $УЗ=З/ВП$ , где З-затраты на производство и реализацию продукции; ВП-объем производства в

отпускных ценах.

Планирование себестоимости продукции выполняется в такой последовательности:

1. определяются затраты базисного года на рубль товарной продукции или себестоимости единицы продукции;
2. путем умножения затрат базисного года на объем товарной продукции планируемого года или на количество товарной продукции в натуральном выражении рассчитывается ее себестоимость при сохранении условий производства и реализации продукции в базисном году. Увеличение объема товарной продукции должно отражать изменение объема ее производства в натуральном выражении;
3. вычисляется снижение затрат, включаемых в себестоимость продукции, обусловленное влиянием отдельных технико-экономических факторов;
4. из ранее определенной себестоимости товарной продукции планируемого года вычитается общая сумма снижения затрат и определяется себестоимость товарной продукции в условиях планируемого года;
5. устанавливаются затраты на рубль товарной продукции или себестоимость единицы продукции планируемого года;
6. рассчитывается плановое снижение себестоимости продукции по сравнению с затратами базисного года в сопоставимых ценах и условиях оплаты труда и др. Влияние изменения цен и условий на себестоимость планируемого года определяется с помощью специальных расчетов.

#### ***Планирование финансов Расчет прибыли от реализации продукции.***

Расчет прибыли от реализации продукции оформляется в соответствующей таблице. В данной таблице отражаются ежегодно образующаяся прибыль или убытки.

В распределении прибыли показывается объем прибыли, который используется на выплату дивидендов, оплату труда, пополнение оборотных средств, поддержание социальной сферы и другие текущие выплаты обязательного характера.

В данном разделе составляется план так называемой объявленной прибыли (дохода). Объявленная прибыль позволит затем вычислить чистую прибыль или потери (до уплаты налогов) для каждого года. Данные ресурсы можно определить следующим образом:

- 1) Переносим в рабочую таблицу объемы продаж, определенные ранее в разделе «Прогнозирование продаж».
- 2) Вносим в рабочую таблицу данные о переменных затратах на продажу товаров (определены в разделе «Переменная составляющая затрат на продажи»).
- 3) Вычисляем валовую прибыль для каждого года (разность между объемом продаж и переменными затратами на продажи).
- 4) Определяем расходы по функционированию (постоянные или накладные расходы) для каждого года по статьям.
- 5) Находим прибыль или потери для каждого года (разность между валовой прибылью и накладными расходами по коммерческой деятельности). Такие расчеты проводятся в том случае, когда мы не несем непосредственно затрат на производство товара. В общем случае следует учитывать еще и затраты, связанные с обеспечением производства товара.
- 6) Переносим в таблицу производственные издержки: постоянные, переменные и суммарные по годам.
- 7) Определяем чистую прибыль (потери) до уплаты налога (разность торговой прибыли и суммарных издержек).

Прогнозирование потока денежных средств от текущей (операционной),

инвестиционной и финансовой деятельности.

Прогнозирование потока денежных средств производится путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации по периодам (годам) реализации проекта. Распределение во времени притока средств должно быть синхронизировано с его оттоком.

Прогноз осуществляется на какой-то период в разрезе подпериодов: год по кварталам, год по месяцам, квартал по месяцам и т. д. В любом случае процедуры методики прогнозирования выполняются в следующей последовательности:

прогнозирование денежных поступлений по подпериодам; прогнозирование оттока денежных средств по подпериодам, расчет чистого денежного потока (излишек/недостаток) по подпериодам;

определение совокупной потребности в краткосрочном финансировании в разрезе подпериодов.

При этом накопительный остаток денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается). Поток денежных средств оформляется в таблицу, где указывается наименование показателя, базовый период, разбивка по периодам реализации проекта

Расчет показателей финансового плана по проекту с учетом результатов финансово-хозяйственной деятельности организации в целом.

Финансовый план предприятия взаимосвязан с другими аспектами планирования хозяйственной деятельности предприятия. К ним относятся планы: по сбыту продукции, по сырью и материалам, производству, рекламе, капиталовложениям, научным исследованиям и разработкам, привлечению и возврату заемных денежных средств (кредитов и из других источников), распределение доходов, а также расходные сметы.

Непосредственной основой финансового плана являются прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее, исходя из заказов, прогнозов спроса на продукцию и товары, уровней продажных цен на них и других факторов рыночной конъюнктуры. На основе показателей сбыта рассчитываются объемы производства, затраты по изготовлению продукции, проведению работ и оказанию услуг, а также прибыль и другие показатели.

Финансовое планирование на предприятиях во многом зависит от качества прогнозов основных показателей их производственной деятельности, рыночной конъюнктуры, состояния денежного обращения и курса рубля. Поэтому в сложившихся условиях возможна заниженная оценка потребности в финансовых ресурсах и изменений в финансовом состоянии предприятий, в связи с чем необходимо предусматривать финансовые резервы.

Состав показателей планового баланса доходов и расходов предприятия представляет собой определенную систему, позволяющую в рамках каждого периода планирования определять: источники затрат

(расходов), их соотношения; степень и направления использования, распределения источников; сбалансированность их с затратами или расходами.