

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**  
**РУБЦОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ**  
(филиал) федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Алтайский государственный технический  
университет им. И. И. Ползунова»

**В.В. УГЛИНСКАЯ**

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Учебное пособие для студентов  
экономических направлений подготовки

Рубцовск 2023

УДК 338.984

Углинская В.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие для студентов экономических направлений подготовки / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2023. – 41 с.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических направлений подготовки с целью оказания помощи в овладении материалом по дисциплине «Бизнес-планирование». По каждой теме разработан курс лекций, направленный на формирование у студентов аналитического мышления в области бизнес-планирования, приведены вопросы к семинарским занятиям. В пособии также предложены вопросы к зачету.

Рассмотрено и одобрено  
на заседании каф. «ЭиУ» РИИ  
Протокол № 6 от 25.05.2023

Рецензент:

К.э.н., доцент, зав.кафедрой «Экономика и финансы»  
Алтайского филиала ФГОБУ ВО  
«Финансовый университет при Правительстве РФ»,  
г. Барнаул

Е.А. Маслихова

© Углинская В.В., 2023  
© Рубцовский индустриальный институт, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Тема 1. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	5
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	8
Тема 2. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА	8
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	10
Тема 3. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ	10
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	17
Тема 4. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ РЫНКА	17
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	19
Тема 5. ПЛАН МАРКЕТИНГОВЫХ ДЕЙСТВИЙ НА РЫНКЕ	19
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	24
Тема 6. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА	25
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	26
Тема 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН	27
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	31
Тема 8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	32
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	36
Тема 9. ОЦЕНКА РИСКОВ И СТРАХОВАНИЕ	36
<i>Вопросы к семинарским занятиям</i>	40
Вопросы к зачету	40
Список рекомендуемой литературы	41

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-планирование – это процесс создания детального плана действий для создания и управления бизнесом. Без бизнес-плана, предприниматель может столкнуться со многими проблемами – от финансовых потерь до неэффективного управления ресурсами компании.

Настоящее учебное пособие предназначается для студентов экономических направлений подготовки с целью оказания помощи в овладении материалом по дисциплине «Бизнес-планирование». Пособие направлено на повышение качества подготовки экономистов, на закрепление практических методов руководства.

Структура учебного пособия представлена 9 главами, каждая из которых состоит из:

- базового теоретического материала, разбитого на параграфы;
- перечня рекомендуемых вопросов при подготовке к практическим занятиям;
- перечня вопросов к зачету.

*Цель учебного пособия* – дать студентам основы теоретических знаний с последующим их практическим закреплением. Содержание пособия предусматривает создание максимальных возможностей для активации самостоятельной и исследовательской работы студентов.

*Целью преподавания* дисциплины является формирование у студентов системы теоретических знаний и умений в области планирования, развитие комплекса практических навыков по составлению бизнес-плана для повышения результативной деятельности организации.

*Задачи дисциплины:*

- усвоение основных понятий в области планирования;
- изучение техники составления бизнес-плана;
- приобретение умений и навыков использования теоретических знаний в практических ситуациях, а также формирования необходимых для профессиональной деятельности компетенций.

## Тема 1. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

### 1. Роль бизнес-планирования

### 2. Задачи, функции и принципы бизнес-планирования

#### 1. Роль бизнес-планирования

В условиях рыночных отношений сохраняется актуальность планирования деятельности предприятия. Вообще, планомерное развитие экономики понижается как развитие, соответствующее задачам, поставленным органом управления. И в этом смысле планирование является важнейшей функцией управления, а планомерность присуща экономике вообще, вне зависимости от способа производства, общественно-экономической системы.

**Планирование** – закономерный результат поиска человеческим обществом наиболее рациональных и эффективных инструментов и способов своего исторического развития и выживания.

Планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Деятельность предприятия без плана есть реакция на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления. «Собственник предприятия, который неудачно планирует, планирует неудачу».

Наиболее совершенной формой планирования в условиях рынка является бизнес-планирование.

**Бизнес-план** – это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее.

Таким образом, бизнес-план представляет собой модель деятельности предприятия, которая использует все элементы традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики – бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии безубыточности и необходимого уровня рентабельности.

Грамотно разработанный бизнес-план, позволяет эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы; используется для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования деятельности.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. В нашей стране необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне, и в настоящее время он все чаще становится продуктом внутренней управленческой деятельности, который необходим для решения многих вопросов функционирования предприятия, как правило, не связанных с привлечением внешних инвестиций. Бизнес-план – это постоянно действующий

документ, в который вносятся изменения и дополнения, связанные с переменами во внутренней и внешней средах предприятия.

Мировой опыт свидетельствует, что бизнес-план – документ общепринятый в большинстве стран с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие «бизнес-план» появилось в начале 90-х годов и с тех пор прошло своеобразную эволюцию: первоначально бизнес-план рассматривался лишь как инструмент, позволяющий привлечь иностранные инвестиции; на сегодняшний же день необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне и используется для обоснования деятельности всех предпринимательских структур. Важнейшей вехой в процессе развития бизнес-планирования явились специальные компьютерные программы для разработки бизнес-плана: Success, Project Expert, Pro-Invest-consulting и т.д.

## 2. Задачи, функции и принципы бизнес-планирования

Планирование предпринимательской деятельности, широко применяемое как в зарубежной, так и в отечественной практике, основывается на бизнес-плане.

Назначение бизнес-плана состоит в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

- Бизнес-план показывает, какими методами и с помощью каких средств можно достичь поставленных целей.
- С помощью бизнес-плана можно получить желаемые вложения капитала от потенциальных инвесторов. Ведь именно на основе бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании бизнеса.
- Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.
- Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела.
- Обнаружить всевозможные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.
- Определить показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

К их числу основных **функций** бизнес-планирования следует отнести:

- 1) обоснование стратегии (общей концепции) и тактики развития предприятия;
- 2) планирование, позволяющее оценивать процесс развития деятельности предприятия;
- 3) привлечение денежных средств со стороны (ссуды, кредиты);
- 4) привлечение инвесторов и расширение круга предприятий-партнеров, совместно реализующих разработанный проект.

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать основополагающие **принципы** планирования:

- непрерывность;
- гибкость;

- системность;
- точность;
- участие.

Формирование бизнес-плана предполагает прохождение нескольких этапов:

- 1) определение миссии предприятия;
- 2) формирование цели и задач проекта;
- 3) установление общей структуры бизнес-плана;
- 4) сбор необходимой информации;
- 5) составление бизнес-плана (процесс планирования).

Исходя из целевой функции бизнес-плана, формируется концепция бизнес-плана, его логическое развитие, идеология построения, соответствующая определенному типу бизнес-плана. В настоящее время принята следующая типология бизнес-планов:

- бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
- бизнес-план как инструмент внутрифирменного планирования;
- бизнес-план структурного подразделения (с целью обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли);
- бизнес-план как заявка на кредит (для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора);
- бизнес-план как заявка на грант (для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов);
- бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями;
- бизнес-план финансового оздоровления.

При составлении бизнес-планов каждого вида (типа) должно быть уделено внимание определенным вопросам, связанным с целью его составления. Следует отметить, что объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана диктуется поставленными в нем целями, его временным и пространственным масштабом. Таким образом, бизнес-план не имеет строгой регламентации ни по объему информации, ни по структуре документа. Тем не менее, вне зависимости от его типа, бизнес-план должен содержать информацию следующего содержания:

- 1) цели бизнес-плана;
- 2) характеристика сути предлагаемого проекта;
- 3) описание предприятия, продукции (услуг);
- 4) оценка возможностей предприятия – производственных, материальных, финансовых, трудовых;
- 5) учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен и др.);
- 6) потребность в материально-технической и финансовой поддержке извне;

7) система (схема) управления производственно-хозяйственной деятельностью контроля за ее функционированием.

Необходимо особо отметить, что бизнес-план пишется на перспективу, и составлять его следует на 3-5 лет вперед, при этом для первого года основные показатели следует рассматривать в месячной разбивке, для второго - поквартально и, лишь начиная с 3-го года, следует ограничиться годовыми показателями.

Рекомендуется излагать содержание бизнес-плана простым, доходчивым, живым языком, исключая использование сленга, (т. е. условных слов, принятых в профессиональной сфере). В бизнес-плане целесообразно привести цифровую информацию, систематизированную по определенным критериям (показателям) и представленную в аналитической (табличной) или графической формах.

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Понятие бизнес-плана и его роль.
2. Назовите задачи бизнес-планирования.
3. Перечислите функции и принципы бизнес-планирования.
4. Содержание бизнес-плана.

## **Тема 2. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА**

### **1. Состав и разделы бизнес-плана**

#### **2. Резюме бизнес-плана**

### **1. Состав и разделы бизнес-плана**

Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления бизнес-плана. Поэтому чем крупнее предприятие, тем сложнее, полнее и обоснованнее будет разработка бизнес-плана.

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Обычно в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируется финансовый аспект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста предприятия.

Структура должна быть построена так четко, чтобы потенциальный инвестор (или тот, кто будет знакомиться с бизнес-планом) смог сразу оценить глубину и разносторонность, заложенную при подготовке бизнес-плана.

Следует отметить, что необходимо ориентироваться на разработку бизнес-плана нового предприятия или действующего предприятия, работающего над созданием и производством нового изделия, внедрением новой технологии.



Исходя из вышеуказанной типологии бизнес-планов, следует и рекомендуемая структура бизнес- плана.

**Структура бизнес-плана** может быть следующей:

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- резюме;
- описание предприятия и отрасли;
- характеристика объекта бизнеса;
- исследование и анализ рынка;
- план маркетинговых действий на рынке;
- план производства;
- организационный план;
- оценка рисков и страхование;
- финансовый план;
- стратегия финансирования;
- приложения.

Бизнес-план начинается с оформления *титульного листа*, содержащего все исходные реквизиты предлагаемого проекта:

- название (наименование) проекта, отражающее целевую функцию бизнес- плана;
- где, когда и кем подготовлен данный программный документ (авторы проекта, название и адрес предприятия, его организационно-правовая форма и др.);
- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес-плана и его пользователи.

Желательно, чтобы обложка была сделана на фирменной бумаге, с эмблемой и логотипом фирмы.

Второй лист бизнес-плана – содержание, т.е. структурное представление самого бизнес-плана.

В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. К числу обязательных относятся следующие:

- биографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов (включая аналитическую часть);
- подробные технические характеристики продукции;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб.

Возможно также предоставление в качестве приложения к бизнес-плану:

- фотографий или видеоролика образцов продукции;

- сертификатов (ТУ и т.п.) на продукцию.

## **2. Резюме бизнес-плана**

В переводе с французского резюме означает краткий вывод из сказанного. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над самим бизнес-планом, но при этом обычно помещается в начале.

**Резюме** – это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» бизнеса. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую инвесторы будут читать наиболее внимательно. Именно по содержанию резюме потенциальные инвесторы, партнеры судят о целесообразности прочтения бизнес-плана до конца и вообще состоятельности предлагаемого проекта.

В резюме необходимо в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме, при этом обязательно отметив:

- основные задачи бизнес-плана;
- привлекательность бизнеса;
- перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
- процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;
- размер требуемого капитала.

Резюме должно содержать следующие данные:

- идеи, цели, суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их конкурентные преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегия и тактика достижения поставленных целей;
- квалификация персонала и особенности ведущих менеджеров.

Резюме целесообразно завершить информацией о прогнозе спроса, объемах продаж, потребности в финансировании, финансовых результатах, которые ожидаются в результате реализации проекта.

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Назовите основные разделы бизнес-плана.
2. Как оформляется титульный лист?
3. Какие данные включает резюме бизнес-плана?

## **Тема 3. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ**

### **1. Назначение раздела «Описание предприятия и отрасли»**

### **2. Внешняя и внутренняя среда бизнеса**

### **3. Характеристика объекта бизнеса**

### **1. Назначение раздела «Описание предприятия и отрасли»**

Целевой функцией данного раздела является анализ текущего состояния и перспектив развития избранной отрасли бизнеса, а также изложение сведений

на основе информации, взятой из учредительных документов предприятия, свидетельства о государственной регистрации и др.

Данный раздел бизнес-плана целесообразно структурировать следующим образом:

- описание отрасли;
- краткая характеристика предприятия;
- краткая историческая справка возникновения компании;
- организационная структура предприятия;
- характеристика менеджеров.

Обрабатывая информацию об истории и возникновении предприятия, формулируя цель и миссию предприятия, необходимо определить ценностные ориентиры предприятия, кодекс норм морали деловых взаимоотношений. Это неизбежно положительно скажется на репутации, имидже предприятия.

На этом этапе разработки бизнес-плана очень важно четко сформулировать цель предприятия. В зависимости от особенностей вида деятельности *цели* могут быть определены в бизнес-плане следующим образом:

- предоставление необходимых обществу товаров (работ, услуг);
- достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;
- накопление необходимых средств для развития бизнеса;
- увеличение доли рынка на \_\_\_ %;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов на \_\_\_ дней (часов);
- выход на новые рынки сбыта к \_\_\_\_\_;
- снижение затрат на единицу товара на \_\_\_ %;
- освоение новых видов товаров (услуг);
- обеспечение конкурентоспособности продукции и удовлетворение спроса потребителей на продукцию;
- развитие экспортной базы и содействие сбыту продукции на зарубежных рынках и т. д.;

Важным фактором в принятии окончательного решения потенциальными инвесторами о привлекательности, конкурентоспособности предлагаемого проекта является наличие на предприятии гармоничного управленческого коллектива, способного успешно решать четыре основных элемента управления:

- планирование;
- организация;
- контроль;
- мотивация.

Группа управления в целом должна обладать человеческими качествами, техническим и концептуальным опытом, как в производстве, так и в организации поставок продукции предприятия (и / или комплекса услуг) на рынок. А поэтому сила группы управления должна быть четко отражена в бизнес-плане.

## 2. Внешняя и внутренняя среда бизнеса

Любое предприятие находится и функционирует в среде или, так называемой среде бизнеса.

«Среда» или «окружение» предприятия – это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса)

*Внутренняя среда предприятия* включает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени.

*К внутренней среде относят:*

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

*Внешняя среда* помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития.

*К внешней среде бизнеса относят:*

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для принятия решений о деятельности предприятия.

Анализ внешней среды бизнеса (предприятия) представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа внешней среды, необходимо оценить внутреннюю среду предприятия, т.е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды.

После анализа внутренней и внешней среды бизнеса необходимо сопоставить полученные данные и свести их воедино. Для этого можно использовать метод SWOT-анализа, который позволяет получить общую картину действительности.

Аббревиатура SWOT:

- S – strengths – сильные стороны;
- W – weaknesses – слабые стороны;
- O – opportunities – возможности;

T – treaty – угрозы.

Таким образом, метод SWOT-анализа выявляет в потенциале:

- силы предприятия (S) (например, то, в чем предприятие преуспело);
- слабости предприятия (W) (например, то, что у предприятия никак не получается);
- возможности (O), предоставляемые предприятию внешней средой (например, нечто, дающее предприятию шанс сделать что-то новое);
- угрозы (T) для предприятия со стороны внешней среды (например, то, что может нанести вред предприятию).

*Сила* может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки).

*Возможности* могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т.д.

*Слабость* может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать предприятие уязвимым.

*Угрозы* могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок предприятия, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

SWOT-анализ предлагается проводить в два этапа. На первом необходимо составить исчерпывающие списки сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз для ее развития во внешней среде. На втором этапе следует установить возможные связи между отдельными позициями этих четырех списков, т.е. построить логически связанные парные комбинации, сочетающие либо силу, либо слабость с возможностями и угрозами. Логические направления такого комбинирования представлены на рис. 1 в виде стрелок.



Рис. 1. Направления формирования парных комбинаций в SWOT-анализе

Используя данный методический прием, можно найти и другие формы сочетания позиций списков сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз для него во внешней среде. В частности, иногда полезно установить, какие угрозы и в какой мере неотвратно повлияют на ослабление сильных сторон предприятия (стрелка из квадранта 3 в квадрант 1). Или какие угрозы в сочетании с какими слабыми сторонами усугубят положение фирмы на рынке (стрелка из квадранта 3 в квадрант 2). Или какие слабые стороны фирмы создадут для нее новые угрозы (и какие именно) во внешней среде (стрелка из квадранта 2 в квадрант 3). Или неиспользование каких сильных сторон создаст для предприятия новые угрозы (или усилит имеющиеся) во внешней среде (стрелка из квадранта 1 в квадрант 3). Число вариантов возможных логических направлений составления парных комбинаций в SWOT-анализе трудно перечислить.

Парные комбинации различных позиций списков сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами для него во внешней среде можно представить также в форме матрицы (рис. 2.).

		Внутренняя среда предприятия	
		Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Парные логические комбинации по использованию возможностей для еще большего усиления сильных сторон предприятия	Парные логические комбинации по использованию возможностей для усиления слабых сторон предприятия
	Угрозы	Парные логические комбинации по использованию сильных сторон предприятия для подавления или избегания угроз	Парные логические комбинации слабых сторон и угроз, способные усугубить положение предприятия на рынке

Рис. 2. Классификационная схема парных комбинаций SWOT-анализа

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.

### 3. Характеристика объекта бизнеса

Основной целью данного раздела бизнес-плана является подробная и обстоятельная характеристика сути предлагаемого проекта в части описания будущей продукции (услуги), ее потребительских свойств, конкурентоспособности на рынке; раскрытие ее преимуществ в сравнении с аналогами, четкого определения уникальных и отличительных качеств.

В данном разделе бизнес-плана необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок.

Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным и простым языком, понятным для неспециалиста. При описании основных характеристик продукции (услуг), необходимо сделать акцент на преимуществах, которые продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно подчеркнуть уникальность продукции (услуг). Это может быть выражено в различной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее потребностям покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуг) в будущем.

Любой товар, предлагаемый потребителю, нужно рассматривать с учетом следующих характеристик:

- уровень качества;
- набор свойств;
- специфическое оформление;
- специфическая упаковка;
- марочное название.

Поэтому, прежде всего, следует дать четкое описание полезного эффекта, в силу которого потребители будут приобретать этот товар:

- каково его назначение и возможные сферы применения;
- основные характеристики и параметры;
- в чем особая ценность (выгода) продукта для потребителя – его уникальные, отличительные качества;
- почему именно данный товар будет пользоваться спросом на рынке;
- слабые стороны товара;
- характеристика спроса на данный товар;
- предполагаемый срок жизненного цикла товара;
- каким образом товар будет продаваться?
- уровень цены и группа покупателей, которой он доступен;
- каковы постоянные издержки, связанные с производством товара;
- защищен ли товар авторскими правами, товарными знаками, патентная ситуация.

Чтобы выделить свой товар среди аналогичных, предприятие может предоставить своим покупателям ряд дополнительных услуг и выгод. Таким образом, именно на этом уровне определяются необходимые гарантии, условия кредитования и доставки на дом, послепродажное обслуживание и многое другое.

Такая всесторонняя разработка товара проводится с одной целью – обеспечение его устойчивой конкурентоспособности на рынке.

Современная теория конкурентоспособности выделяет 3 типа конкурентных преимуществ:

1. Более низкие издержки, т.е. способность фирмы разрабатывать, производить или реализовать товар при меньших затратах, чем конкуренты.

2. Дифференциация, т.е. способность фирмы выделяться, производя товар отличающийся или высоким уровнем качества, или нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.
3. Фокусирование, т.е. ориентация усилий фирмы на определенную группу потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок.

Строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности можно, опираясь лишь на один вид конкурентных преимуществ, не пытаясь их совмещать. Это не означает, что на протяжении всей деятельности предприятие должно придерживаться только одной выбранной стратегии.

Итак, описание товара (продукции, услуги) целесообразно вести по следующей схеме:

- 1) сущность товара;
- 2) основные черты товара;
- 3) анализ товара, который завершается подготовкой данных, сведенных в табл. 1.

Таблица 1

Анализ свойств товара (продукции, услуг)

Преимущество товара		Слабые стороны товара	
Лучшее качество (УПП)*	Что его обеспечивает	Недостатки	Методы их преодоления
1.			

\*УПП – Уникальное преимущество при продажах УПП является основой деловой концепции.

УПП – это единственное, уникальное производство, квинтэссенция, привлекательная сторона или большое обещание, которое обеспечивает товару (продукции или комплексу услуг) перспективу, и это то, чего не может предложить или рекламировать конкурент. Поэтому очень важно уметь изложить (при разработке данного раздела бизнес-плана) четко и ясно уникальное преимущество, на основе которого можно строить последовательную и эффективную маркетинговую стратегию.

УПП, например, может быть:

- продукция, производимая полностью из натуральных ингредиентов;
- продукция, имеющая гарантийный срок вдвое больший, чем у конкурентов;
- ваша продукция – единственная в данной сфере деятельности и т.д.

При описании условий производства товара следует показать, какие изменения должны произойти на предприятии при освоении производства данного товара:

- как меняется технология и потребуется ли новое оборудование (приспособление);



- как меняются требования к квалификации работников, политика предприятия в области формирования кадрового потенциала;
- меняются ли используемые материалы и их поставщики.

Не менее важным требованием данного раздела является предоставление наглядного изображения товара (продукции, изделия).

В приложении к бизнес-плану можно привести фотографию, рисунок или чертеж, а также копии официальных документов, сертификатов, рецептов, патентов, заключений экспертов и т.п., подтверждающие качество и новизну предлагаемого товара.

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Что входит в раздел «Описание предприятия и отрасли»?
2. Как могут быть определены цели в бизнес-плане?
3. Что включает в себя внешняя и внутренняя среда бизнеса?
4. Что выявляет метод SWOT-анализа?
5. В чем заключается суть раздела «характеристика объекта бизнеса»?

## **Тема 4. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ РЫНКА**

### **1. Оценка рынка сбыта**

### **2. Анализ конкурентов**

#### **1. Оценка рынка сбыта**

Оценка будущего рынка сбыта продукции, потенциальных потребителей и их предпочтении – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана. Это наиболее трудоемкий этап в силу существующей на сегодняшний день ограниченности официальных источников информации, статистических материалов о состоянии соответствующих рынков потребительских товаров.

Цель данного раздела – убедить потенциальных инвесторов и кредиторов в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, в существовании рынка сбыта данного товара.

Аналитический характер данного раздела бизнес-плана предусматривает изучение рынка сбыта продукции (и/или услуг) через проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка и систематизацию полученных рыночных оценок. В конечном итоге все это оказывает прямое воздействие на прогнозируемый объем производства, маркетинговую стратегию предприятия и позволяет определить размеры требуемых инвестиций.

Анализ рынка сбыта проводится поэтапно:

1. Сегментация рынка, целью которой является поиск на рынке наиболее однородных по своему поведению групп покупателей, каждая из которых может рассматриваться как отдельный рыночный сегмент. Согласно данному методу сегментации рынок разбивается на четкие группы покупателей по определенным признакам:

- 1) географическому;
- 2) психографическому (психография изучает психографические характеристики отдельных лиц или групп лиц);
- 3) поведенческому;
- 4) демографическому.

Любой сегмент рынка предопределяет, что потребители, относящиеся к нему, должны:

- иметь одинаковые потребности;
- быть достигаемы Вашей рекламной стратегией и методами продвижения товара, которыми Вы располагаете;
- быть достаточно многочисленными и располагать средствами, чтобы оправдать Ваши коммерческие усилия.

Таким образом, сегментировать рынок целесообразно в случаях, когда необходимо:

- увеличить свою долю продаж на рынке;
- сконцентрировать рекламные услуги;
- обеспечить реализацию конкурентных преимуществ.

Решение об охвате сегментов рынка, т.е. принятие предприятием решения о том, сколько сегментов следует охватить и как определить самые выгодные сегменты.

Выбор наиболее привлекательных сегментов с точки зрения:

- высокого уровня текущего сбыта;
- высоких темпов роста;
- высокой нормы прибыли.

2. Оценка потенциальной емкости сегмента рынка, т.е. общей суммы товаров, которые потребители определенного региона могут купить за определенный промежуток времени (месяц, год).

3. Оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую предприятие (фирма) надеется захватить и соответственно той максимальной суммы продаж, на которую оно может рассчитывать при своих возможностях.

4. Оценка реального объема продаж (прогноз объема продаж), его динамики, т.е. сколько реально сможет продать предприятие в конкретных условиях деятельности, возможных затрат на рекламу, при том уровне цен, которые оно намерено установить, а главное – как этот показатель-объем продаж – может изменяться по годам. Общий план сбыта должен быть составлен на три последующих года в натуральном и стоимостном выражении.

Этот раздел обязательно следует проиллюстрировать: круговыми диаграммами – сегментацию рынка; столбчатыми диаграммами или графиками – прогнозируемые объемы продаж по временным периодам.

## **2. Анализ конкурентов**

Основной задачей данного этапа разработки бизнес-плана является анализ крупнейших производителей аналогичной продукции (услуги) с целью выработки тактики конкурентной борьбы.

Знание конкурентов – ключ к планированию будущего успеха в бизнесе.

Существует много способов анализа конкурентов. Можно приобрести продукцию конкурентов и проанализировать ее. Можно проанализировать сведения, полученные от клиентов ваших конкурентов. В любом случае важно объективно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, удержаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировки действительности.

Для этого необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции (услуги)?

- Что представляет собой их продукция (услуга) (основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, описание клиентов)?

- В каком состоянии их дела: стабильны, на подъеме, спад (причины)?

- Каков объем продаж, дохода основных конкурентов?

- Каков уровень цен на продукцию (услугу) основных конкурентов?

- Ценовая политика?

- Много ли внимания конкуренты уделяют рекламе?

- Уровень финансового состояния конкурентов?

Собрав нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и рассчитать ее количественные параметры.

В заключении следует сделать вывод о конкурентных преимуществах, исходя из следующей шкалы:

если преимущества над конкурентами выше лишь на 30 %, это означает, что товары и услуги данного предприятия имеют низкую конкурентоспособность; в пределах 30-50% - относительно устойчивое положение на рынке; 50-70% - успешная конкуренция на рынке; свыше 70% - контроль над рынком данной продукции (услуги).

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Опишите этапы анализа рынка сбыта.
2. Какую информацию нужно знать о своих конкурентах?

## **Тема 5. ПЛАН МАРКЕТИНГОВЫХ ДЕЙСТВИЙ НА РЫНКЕ**

### **1. Типы маркетинговой стратегии на рынке**

### **2. Реклама**

### **3. Методы стимулирования продаж и организация общественного мнения**

## **4. Оценка затрат на продвижение товаров и услуг**

### **1. Типы маркетинговой стратегии на рынке**

План маркетинга детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке.

Современный маркетинг – это система организации деятельности предприятия по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей на основе проведения маркетинговых исследований с целью получения высокой прибыли. Главной его задачей является предвидение возможных изменений рыночной ситуации и своевременная адаптация производства и реализации продукции к конъюнктуре рынка. В этой связи особое значение имеют методы выбора и обоснования наиболее важных маркетинговых решений на всех стадиях жизненного цикла товара.

Данный раздел бизнес-плана призван объяснить своим потенциальным инвесторам и партнерам основные элементы своего маркетинга.

Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке.

Основными элементами плана маркетинга являются:

- стратегия маркетинга;
- каналы распределения товара;
- ценовая стратегия;
- разработка (совершенствование) качества и дизайна продукции;
- реклама;
- методы стимулирования продаж;
- организация послепродажного обслуживания;
- формирование общественного мнения.

Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Стратегия маркетинга должна объяснять, как бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении предприятия.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке выделяют несколько типов маркетинговой стратегии:

– Конверсионный маркетинг, связанный с наличием негативного спроса, т.е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Основной задачей при этом является разработка такого маркетингового плана, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).

– Стимулирующий маркетинг, связанный с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности

покупателей. Маркетинговый план должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.

– Развивающий маркетинг, связанный с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Основная задача маркетинга - превратить потенциальный спрос в реальный.

– Поддерживающий маркетинг - используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. Необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.

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

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

## **2. Реклама**

Одним из основных способов продвижения товара на рынке является реклама.

Специфика рекламной политики зависит от особенностей предприятия.

В бизнес-плане необходимо предложить стратегию рекламной кампании:

- указать тип применяемой рекламы (товарная, фирменная);
- привести текст рекламы;
- выбрать средства распространения рекламы.

Основная функция рекламных агентств, к услугам которых обращаются большинство коммерческих предприятий – организация рекламных кампаний, установление и поддержание отношений со средствами массовой информации. В крупных предприятиях создаются собственные рекламные отделы, менеджеры которых подчиняются вице-президенту по маркетингу. Функции рекламного отдела заключаются в:

- организации разработки рекламной стратегии;
- планировании рекламных кампаний;
- осуществлении рекламы товаров по почте;
- демонстрации товаров для дилеров и других видов рекламы, обычно не входящих в круг услуг, предоставляемых рекламными агентствами.

Начиная работу над рекламной программой, прежде всего, необходимо определить целевой рынок и мотивы покупателей. Содержание рекламной программы раскрывают ответы на пять основных вопросов:

1. Какие цели преследует данная реклама?
2. Каковы источники финансирования и бюджет рекламной кампании?
3. Какое рекламное обращение необходимо донести до потребителя?

4. Какие средства массовой информации следует задействовать?

5. Как оценить результаты рекламной кампании?

Итак, реклама согласно преследуемым целям может быть:

- информативная – должна создать первичный спрос на товар и играет огромную роль на начальной стадии продвижения товара;
- реклама как убеждение – особое значение имеет на стадии конкурентной борьбы при создании предприятием устойчивого спроса на определенную марку товара;
- сравнительная реклама – необходима для установления превосходства определенной марки товара посредством сравнения одного или нескольких ее признаков с одной или несколькими марками аналогичных товаров;
- реклама как напоминание – особенно эффективна для хорошо известных на рынке товаров;
- реклама как поддержка – необходима для попытки устранения последних сомнений покупателей в выборе именно этой продукции.

Рекламное обращение, в котором говорится об основном достоинстве продукта, должно рассматриваться как неотъемлемая часть концепции развития бизнеса. В рамках данной концепции существуют широкие возможности для применения творческих идей. Возможно, через какое-то время понадобится изменить рекламный образ товара, не отказываясь от него самого, особенно если потребитель желает получить дополнительные возможности использования изделия. Создатели рекламы, обладающие творческой жилкой, используют различные способы, позволяющие повысить привлекательность изделия.

Уровень воздействия рекламного обращения зависит от выбора заголовков, количества повторов в СМИ и множества прочих факторов. При подготовке будущей рекламы необходимо разработать ее основу – цель, содержание, аргументацию и настроение. Для любой рекламы необходимо продумать ее тон, стиль, слова и вид. Именно все вместе эти элементы должны донести до вашего потребителя информацию и определенный образ.

Средствами распространения рекламы могут быть:

- пресса (газеты, журналы, книги, справочники);
- печатная реклама (листочки, плакаты, каталоги, открытки, проспекты, визитные карточки и т.д.);
- наружная реклама (крупногабаритные плакаты, электрифицированные панно, пространственные конструкции, баннеры, призматроны);
- реклама на транспорте (внутренняя и наружная);
- экранная реклама (кино- и телереклама, слайды);
- радиореклама;
- интернет - реклама;
- прямые телефонные звонки.

### **3. Методы стимулирования продаж и организация общественного мнения**

Стимулирование сбыта достигается путем стимулирующего воздействия на покупателей, продавцов и посредников с помощью множества разнообразных средств, к числу которых можно отнести:

- самплинг – бесплатное распространение образцов;
- купоны – дают право на обговоренную экономию при покупке конкретного товара;
- премии – товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара;
- скидки;
- кредиты – в виде рассрочки, отсутствия первоначального взноса и т.п.;
- конкурсы;
- демонстрации и экспозиции товара в местах продаж и т.д.

Необходимо предложить методы стимулирования сбыта и оценить их с точки зрения повышения сбыта товаров (услуг).

Далее необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания потребителей, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений.

Основная задача «паблик рилейшнз» – создание и сохранение имиджа предприятия.

Для ее реализации используются следующие элементы:

- пропаганда;
- отклики прессы;
- организация интервью с руководителями предприятия;
- проведение дней открытых дверей;
- проведение пресс-конференций;
- издание фирменной литературы;
- опубликование годовых отчетов предприятия;
- лоббизм.

Необходимо обратить внимание на разработку фирменного стиля, позволяющего обеспечить определенное единство всех изделий предприятия и противопоставить предприятие и его изделия конкурентам и их товарам.

Фирменный стиль включает:

- товарный знак;
- логотип;
- фирменный цвет;
- фирменный комплект шрифтов;
- фирменную одежду и т.п.

### **4. Оценка затрат на продвижение товаров и услуг**

Определение затрат на продвижение товаров или услуг, иными словами, маркетинговый бюджет является обязательной частью бизнес-плана и

представляет собой в общей форме план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга.

Работа по составлению бюджета маркетинга имеет следующую структуру:

1. Расходная часть бюджета:
  - расчет себестоимости производства продукции;
  - расчет затрат на рекламу и продвижение товаров;
  - расчет затрат на организацию и функционирование системы сбыта.
2. Доходная часть бюджета:
  - проектирование поступлений от продаж.

Предварительное планирование и оценка затрат на маркетинг могут проводиться и при формировании программы маркетинга с использованием инструментов укрупненного анализа расходов. Определение расходов на маркетинг является весьма сложной задачей с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. При определении бюджета маркетинга большую роль играют традиции, опыт специалистов и консультантов со стороны, а также анализ маркетинговых затрат фирм-конкурентов.

Проектирование поступлений от продаж основывается на следующих видах прогнозов:

- объемы продаж по периодам (например, за месяц, за неделю и т.д.);
- объемы продаж по продуктам и услугам (строятся отдельно по каждому из видов продуктов или услуг, чтобы сразу можно было определить прибыльные или неприбыльные товары);
- объемы продаж по группам потребителей (например, компьютерная фирма ожидает, что 50 % выручки поступит от юридических лиц, 30 % от государственных учреждений, 20 % от физических лиц);
- доля рынка (% от общего объема продаж на рынке, который предприятие готово обеспечить своими силами).

Все данные собираются, обрабатываются и сводятся в единый бюджет маркетинга.

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Назовите типы маркетинговой стратегии на рынке.
2. В чем заключается стратегия рекламной кампании.
3. Назовите методы стимулирования продаж.
4. Что входит в маркетинговый бюджет?



## **Тема 6. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА**

### **1. Информация при разработке плана производства**

### **2. Затраты на производство и реализацию продукции**

#### **1. Информация при разработке плана производства**

Данный раздел бизнес-плана в зависимости от объекта исследования, вида бизнеса может быть интерпретирован как торговый план, план оказания услуг, план перевозок и т.д.

Главная задача этого раздела плана – показать производственно-технические возможности предприятия по выпуску продукции (работ, услуг), на которые нацелен бизнес-план, возможности произвести их надлежащего уровня качества, в нужные сроки и необходимом количестве.

Производственный план является ключевым разделом бизнес-плана. При его разработке необходимо собрать информацию по следующим вопросам:

#### **1. Где будет производиться продукция:**

если на вновь созданном предприятии – необходимо обосновать выбор месторасположения производства с точки зрения близости к заказчикам, поставщикам, смежникам, доступности рабочей силы, транспортной инфраструктуры и т.д.;

если на действующем предприятии – необходимо описать имеющиеся условия работы: производственные площади, оборудование, инструмент, оснастка; отметить, достаточна ли имеющаяся производственная база для реализации проекта, и каковы перспективы ее расширения, реконструкции и на каких условиях: аренда, лизинг. Это в свою очередь позволяет определить величину финансовых средств, требуемых для осуществления проекта;

#### **2. Какие для этого потребуются производственные мощности?**

Рассчитанный объем продаж диктует необходимый размер производственной мощности предприятия. Если существующих мощностей по производству продукции недостаточно, то в этом разделе рассчитываются мероприятия по вводу новых мощностей или расширению действующих.

#### **3. Где, у кого и на каких условиях (уровень цен) будут закупаться сырье, материалы и комплектующие, издержки, топливо, энергия, тара, запасные части, т.е. необходимо собрать исчерпывающую информацию для обеспечения проекта.**

#### **4. Какова репутация поставщиков, и есть ли опыт работы с ними?**

#### **5. Возможно ли лимитирование объемов производства со стороны имеющихся производственных мощностей или поставляемых материально-технических ресурсов?**

#### **6. Какова возможность переналадки оборудования с изменением ассортимента?**

#### **7. Какова система контроля качества?**

#### **8. Каковы системы утилизации отходов, очистки выбросов и затраты на охрану окружающей среды?**

Собрав необходимую информацию в контексте вышеперечисленных вопросов, целесообразно структурировать план производства следующим образом:

- процесс производства продукции, в том числе:
- краткая характеристика технологии производства;
- анализ поставщиков;
- производственное оборудование;
- система контроля качества производства продукции;
- производственная программа и ее обоснование.

Формирование данного раздела целесообразно начать с разработки плана продаж продукции в стоимостном и натуральном показателях, а затем с разработки непосредственно производственной программы, с учетом стоимостных и натуральных показателей и запасов готовой продукции.

Далее производится расчет потребности в оборудовании для выполнения производственной программы.

## **2. Затраты на производство и реализацию продукции**

Исходя из ранее произведённых расчётов, необходимо определить затраты на производство и реализацию продукции, а также установить цену на продукцию.

Постоянные расходы включают расходы на:

- аренду помещения;
- зарплату АУП с начислениями;
- амортизацию;
- коммунальные расходы;
- маркетинговые исследования;
- рекламу;
- погашение банковского кредита;
- страхование;
- административные и прочие расходы;

Особой частью раздела «Производственный план» является календарный план. Эта часть бизнес-плана определяет следующие шаги и этапы действий:

- 1) устанавливает время ожидаемого финансирования;
- 2) определяет дневник по дням всех маркетинговых действий;
- 3) представляет производственную программу и график поставок.

Именно календарный план поможет обеспечить систематический контроль за координацией и управлением предприятия.

Итак, в календарном плане должны увязываться между собой необходимые работы, исполнители, сроки исполнения и требуемые суммы денег. Можно составлять календарный план для отдельных видов работ.

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Какую информацию необходимо собрать при разработке плана производства?

2. Как определить производственную мощность оборудования?
3. Что включает в себя раздел «Календарный план»?

## **Тема 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН**

### **1. Сущность раздела «Организационный план»**

### **2. Планирование персонала и фонда оплаты труда**

#### **1. Сущность раздела «Организационный план»**

Данный раздел бизнес–плана в первую очередь разрабатывается для вновь организуемых либо реорганизуемых предприятий, т.к. именно в нём закладываются основные правовые аспекты функционирования предприятия и система его организации. Эта часть плана предполагает:

- выбор организационно – правовой формы;
- разработку организационной структуры управления;
- разработку производственной структуры предприятия;
- организация работы персонала с учётом квалификационных требований к специалистам;
- формирование штатного расписания;
- определение форм, систем, уровня оплаты труда работников предприятия.

Основными характеристиками организационной структуры являются:

- численность управленческого персонала по функциям управления;
- численность линейного управленческого персонала;
- количество уровней иерархии системы управления предприятием;
- количество структурных звеньев на каждом уровне;
- степень централизации управления.

Для разработки организационной структуры предприятия необходимо:

- подготовить учредительные документы и внутрифирменные регламентирующие положения;
- определить перечень основных и вспомогательных подразделений по их функции и порядок взаимодействия между ними;
- распределить обязанности по вертикальной структуре управления;
- дать характеристику главных менеджеров – квалификацию, опыт, принцип оплаты труда и др.;
- привести описание учредителей предприятия (собственников) – перечень лиц и долю каждого в уставном капитале и другие данные.

При построении организационной структуры предприятия необходимо учитывать следующие принципы:

- централизация – правильное распределение функций работников в отделах и службах предприятия с передачей на нижнее звено функций оперативного управления;
- гибкость – способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями на производстве или в персонале;

- специализация – закрепление за каждым подразделением определенных функций управления;
- соответствие числа руководителей и подчиненных – высшее звено управления – 4- 8 человек, среднее звено – 8-20 человек, нижнее звено – 20-40 человек;
- права и ответственность сотрудников;
- разграничение полномочий – линейное руководство должно обеспечивать принятие решений по выпуску продукции, а функциональное – подготавливать и реализовывать решения;
- экономичность – достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

## 2. Планирование персонала и фонда оплаты труда

Планирование трудовых ресурсов осуществляется на основе определения потребности в рабочих, ИТР и служащих (по категориям) и составлении штатного расписания.

Расчету потребности в персонале предприятия предшествует составление баланса рабочего времени, т.е. определение эффективного фонда рабочего времени одного работающего на плановый период по установленной форме.

Можно выделить несколько основных *методов расчета количественной потребности в персонале*.

### 1. Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса.

Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

Численность *рабочих* рассчитывается по формуле:

$$Ч_p = \frac{T_{np}}{T_n} * K_{cc}$$

где  $T_{np}$  – время, необходимое для выполнения производственной программы, человеко-час.

$T_{nф}$  – полезный фонд времени одного работника, час;

$K_{cc}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную (коэффициент списочного состава).

$$T_{np} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \cdot T_i}{K_g}$$

где  $n$  – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  – количество изделий  $i$ -ой номенклатурной позиции;

$T_i$  – трудоемкость процесса изготовления изделия  $i$ -ой номенклатурной позиции, человеко-час;

$K_g$  – коэффициент выполнения нормы выработки (времени).

$$K_{\text{в}} = \frac{T_{\text{техн}}}{T_{\text{факт}}},$$

где  $T_{\text{техн}}$  – время изготовления единицы продукции по технологии;

$T_{\text{факт}}$  – фактическое время изготовления единицы продукции.

Полезный фонд времени одного работника и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из баланса рабочего времени одного работника.

*Баланс рабочего времени работника:*

1. Календарный фонд времени – 365 дней.
2. Количество выходных и праздничных дней –  $52 \cdot 2 + 12 = 116$  дней.
3. Количество календарных рабочих дней –  $365 - 116 = 249$  дней.
4. Продолжительность рабочего дня – 8 часов.
5. Потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня перед праздниками: (потенциально – 7 часов), возьмем – 5 часов.
6. Полезный фонд времени (номинальный фонд):  $249 \cdot 8 - 5 = 1987$  часов.
7. Количество дней невыходов на работу: отпуск 28 календарных дней (20 рабочих), болезнь 5 рабочих дней = 25 рабочих дней.
8. Полезный фонд времени, скорректированный на величину плановых невыходов (действительный фонд):  $1987 - 25 \cdot 8 = 1787$  часов.
9. Коэффициент списочного состава:  $1987 / 1787 = 1,11$ .

В качестве разновидности рассматриваемого метода может быть представлен подход для определения численности административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, имеющей следующий вид:

$$Ч_{\text{пер}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} * K_{\text{прв}},$$

где  $Ч_{\text{пер}}$  – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности или подразделения;

$n$  – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

$m_i$  – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.д.) в рамках  $i$ -го вида работ за установленный период (например, за год);

$t_i$  – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках  $i$ -го вида организационно-управленческих работ;

$T$  – рабочее время одного специалиста согласно трудовом договору (контракту) за соответствующий промежуток времени;

$K_{\text{прв}}$  – коэффициент необходимого распределения времени.

$$K_{\text{прв}} = K_{\text{др}} \cdot K_{\text{о}} \cdot K_{\text{сс}},$$

где  $K_{\text{др}}$  – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса:

$$1,2 \leq K_{др} \leq 1,4,$$

$K_o$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (как правило,  $K_o = 1,12$ );

$K_{cc}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную численность (1,11).

## 2. Метод расчета по нормам обслуживания.

В зарубежной литературе этот метод принято называть «агрегат – метод», так как он показывает зависимость рассчитываемой численности работников от количества обслуживаемых машин, агрегатов.

Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по следующей формуле:

$$Ч_p = \frac{Ч_{агр} \cdot K_{см}}{H_{об}} * K_{cc}$$

где  $Ч_{агр}$  – число агрегатов;

$K_{см}$  – коэффициент сменности;

$H_{об}$  – норма обслуживания, агрегатов на человека;

$K_{cc}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную численность.

$$H_{об} = \frac{T_{пол}}{\sum_{i=1}^n (t_i \cdot n_i) + T_0}$$

где  $T_{пол}$  – полезный фонд времени одного работника за день или смену;

$n$  – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

$t_i$  – время, необходимое на выполнение одной операции по  $i$ -му виду работ;

$n_i$  – количество операций по  $i$ -му виду работ на единицу оборудования, выполняемое за один рабочий день или смену;

$T_0$  – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включенных в  $t_i$ .

Коэффициент сменности рассчитывается при двух- или трехсменном режиме работы оборудования:

$$K_{см} = \frac{N_1 + N_2 + N_3}{N_{общ}}$$

где  $N_1, N_2, N_3$  – количество агрегатов, работавших, соответственно в первую, вторую и третью смены.

$N_{общ}$  – общее количество работающих агрегатов за определенный период во все смены работы;

Наряду с вышерассмотренными методами существуют и другие методы расчета количественной потребности в персонале, а именно:

## 3. Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости.

4. *Метод экспертных оценок.* Экспертная оценка может быть простой и расширенной. При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Эта оценка достаточно субъективна. Расширенная оценка проводится группой экспертов. Планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы и затем согласовывается между всеми членами группы. При этом групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

Определив потребность в трудовых ресурсах в расчёте на производственную программу, следует осуществить расчёт фонда заработной платы (ФЗП) по отдельным подразделениям предприятия, категориям работников, руководствуясь действующими методами:

1) *Планирование ФОТ на основе средней заработной платы.*

Метод состоит в определении планового фонда оплаты труда на основе плановой численности работающих по категориям ( $Ч_{cni}$ ) и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника данной категории ( $ЗП_{ni}$ ):

$$\begin{aligned} \text{ФОТ}_n &= \sum_{i=1}^n Ч_{cni} * ЗП_{ni}, \\ ЗП_{ni} &= ЗП_{\delta i} * K_{zni}, \end{aligned}$$

где  $ЗП_{\delta i}$  – достигнутый уровень заработной платы работника  $i$ -й категории в предплановом периоде, руб.;

$K_{zni}$  – планируемый коэффициент роста средней заработной платы  $i$ -й категории работников.

2) *Нормативный метод.*

При уровне нормативном методе фонд оплаты труда или заработной платы определяется на основе планируемого объема выпуска товарной (валовой) продукции в стоимостном (трудовом) выражении ( $Q_n$ ) и планового норматива заработной платы на один рубль (нормо-час) объема продукции ( $H_{zn}$ ):

$$\text{ФОТ}_n = Q_n * H_{zn},$$

Расчёт общего ФЗП в целом по предприятию завершается определением:

- ФЗП основных рабочих – сдельщиков;
- ФЗП вспомогательных рабочих – повременщиков;
- ФЗП руководителей, специалистов и служащих.

Необходимо привести их расчёт согласно действующей методике.

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. В чем сущность раздела «организационный план».
2. Охарактеризуйте методы планирования численности рабочих.
3. Опишите методы расчета фонда заработной платы.

## **Тема 8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

### **1. Структура финансового плана**

### **2. Стратегия финансирования**

#### **1. Структура финансового плана**

Данный раздел бизнес-плана концентрирует в себе результаты всех предыдущих разделов, подводит основные возможные финансовые итоги разрабатываемого проекта. Для этого производятся следующие финансовые расчёты:

- 1) план доходов и расходов;
- 2) план денежных доходов и поступлений;
- 3) сводный баланс активов и пассивов предприятия (балансовый план);
- 4) график достижения безубыточности.

Бизнес – план позволяет без проведения конкретных реальных шагов просчитать все возможные варианты конечного результата и выбрать оптимальный. С этой целью в отечественной практике планирования используется мировой финансовый опыт, позволяющий уже на этапе разработки бизнес-плана определить уровень безубыточности и рентабельности предлагаемого проекта, конкретную номенклатуру оценочных показателей планируемого и реализуемого бизнеса.

Анализ безубыточности предполагает:

- определение уровня безубыточности, критического объёма производства или, как его называют, порога рентабельности;
- построение графика безубыточности;
- определение запаса финансовой прочности.

При проведении анализа безубыточности необходимо все затраты предприятия разделить на условно-постоянные не зависящие от объёма производства, и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объёмам производства.

Аналитический расчёт уровня безубыточности производится в натуральном и стоимостном выражениях.

Критический объём производства или уровень безубыточности показывает величину выручки от реализации, при которой предприятие полностью покрывает все свои расходы, не получая прибыли.

Чтобы оценить насколько фактическая выручка от продажи превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, необходимо рассчитать запас финансовой прочности – процентное отклонение фактической выручки от пороговой.

#### **2. Стратегия финансирования**

В данном разделе необходимо разработать схему–прогноз получения средств, необходимых для реализации проекта, и определить возможный срок окупаемости вложений, предполагаемую рентабельность производства.



На основании ранее рассчитанной общей потребности в средствах для реализации проекта определяются источники финансирования.

В зависимости от каналов поступления средств их источниками могут быть:

- внутренние (собственные);
- внешние;
- дополнительное привлечение средств собственников – вкладчиков или акционеров;
- долевое или заёмное финансирование – кредиты в коммерческих банках, централизованные государственные кредиты, ипотечные ссуды, долговые обязательства;
- лизинговое финансирование.

Финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих предприятиях. Тогда банки не будут требовать повышенной платы за кредит, так как риск вложений здесь меньше, чем для вновь создаваемого предприятия, да и не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, в качестве которого могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов по созданию нового предприятия или реализации технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал. Так как новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражений акционеров, если прибыль инвестируется в развитие фирмы, что ведет к повышению курса ее акций и укреплению позиций на рынке.

Каждая из возможных схем финансирования бизнес – проекта должна быть просчитана и оценена по последствиям её использования на данном предприятии.

#### *Расчет эффективности бизнеса.*

Заключительным этапом разработки бизнес-плана является расчёт (оценка) эффективности бизнеса

Для оценки прибыльности работы обычно используют различные варианты показателя рентабельности - отношение прибыли, полученной предприятием за отчетный период, к какому-либо базовому показателю хозяйственной деятельности - выручке, величине активов, капиталу и т.д.

Рентабельность продаж – это отношение прибыли (П) к выручке от реализации продукции (В):

$$R_{np} = П/В * 100\%$$

Рентабельность активов определяется как отношение прибыли к средней величине общих активов (А) предприятия:

$$R_a = П/А * 100\%.$$

Рентабельность инвестиционного капитала – это отношение прибыли к средней величине инвестиционного капитала (ИК):

$$R_{и} = П/ ИК * 100\%$$

Критерий эффективности – это наиболее благоприятное соотношение между прибыльностью и рискованностью проекта. Прибыльность – это не просто прирост капитала, а такой темп его увеличения, который полностью компенсирует инфляционное уменьшение покупательной способности денег в течение инвестиционного цикла и покрывает риски инвестора, связанные с возможностью недополучения прибыли.

Таким образом, проект будет привлекательным для инвестора, если его реальная доходность будет превышать таковую для любого иного способа вложения капитала.

Методы оценки экономической деятельности делят на два класса: простые и дисконтирования.

Простые методы (экспресс-методы) позволяют достаточно быстро на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности. Это очень полезная информация, так как если проект не проходит по простым критериям, то можно быть уверенным, что он не пройдет и по более сложным. Показатели, рассчитываемые простыми методами, такие:

- капитальные вложения в создание единицы производственной мощности или в единицу продукции;

- простая норма прибыли проекта (в %) — отношение чистой прибыли к общему объему инвестиций или к инвестируемому акционерному капиталу;

- простой срок окупаемости или период возврата инвестиций, рассчитываемый как отношение общего объема инвестиций к сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Однако эти показатели не учитывают неравномерность одинаковых сумм поступлений или платежей, относящихся к разным периодам времени, что приводит к необходимости использования более сложных показателей.

#### *Методы дисконтирования.*

Нормативный документ, закрепляющий рыночные принципы оценки эффективности инвестиций – Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Оценка эффективности инвестиций основывается на ряде принципов.

1-й принцип – расчеты базируются на показателях денежного потока от производственной и инвестиционной деятельности.

2-й принцип – обязательное приведение показателей к текущей (дисконтированной) стоимости. Дисконтированием денежных потоков называют приведение разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к значениям их ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения.

Основной экономической норматив, используемый при дисконтировании – ставка дисконта, выражаемая в долях единицы или в процентах.

3-й принцип – учет фактора инфляции. Для обеспечения сравнимости результатов, полученных при различных уровнях инфляции, перед дисконтированием корректируют либо прогнозный денежный поток путем

пересчета в цены, очищенные от инфляции, или коэффициент дисконтирования.

4-й принцип – вариация форм используемой ставки дисконтирования в зависимости от целей оценки.

Формировать ставку дисконта в бизнес-плане желательно поэлементно. Она рассчитывается как сумма, каждое слагаемое которой учитывает составляющие дисконта. В эту сумму включены, % - безрисковая ставка дисконта; инфляционная премия; премия за риск; премия за низкую ликвидность и др.

К основным показателям эффективности бизнес-плана относятся:

- Чистый доход (ЧД); Net Value — NV.
- Чистый дисконтированный доход (ЧДД); Net Present Value (NPV).
- Индекс доходности (ИД); Profitability Index (PI).
- Внутренняя норма доходности (ВНД); Internal Rate of Return (IRR).
- Срок окупаемости дисконтированный (Discounted payback period; (PBP) мес.).

Метод чистого дисконтированного дохода состоит в следующем.

1. Определяют текущую стоимость затрат, то есть решают вопрос, сколько инвестиций нужно резервировать для проекта.
2. Рассчитывают текущую стоимость будущих денежных поступлений от проекта, для чего доходы за каждый год СР (кеш-флоу) приводят к текущей дате.

Результаты расчетов показывают, сколько средств нужно было бы вложить сегодня для получения запланированных доходов, если бы ставка доходов была равна ставке процента в банке. Подытожив текущую стоимость доходов за все годы, получим общую текущую стоимость доходов от проекта.

Логика критерия такова:

если  $NPV < 0$ , то в случае принятия проекта компания понесет убыток;

если  $NPV = 0$ , благосостояние компании не изменится, но объемы производства возрастут;

если  $NPV > 0$ , благосостояние компании улучшится.

Простым, или статистическим, сроком окупаемости (PP) называют продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент указывают в задании на проектирование (обычно это начало операционной деятельности). Моментом окупаемости называют тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования (динамическим) называют продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости с учетом дисконтирования. Моментом окупаемости с учетом дисконтирования называют тот наиболее ранний момент в расчетном периоде, после которого чистый дисконтированный доход (NPV) становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Внутренняя норма доходности (IRR) – значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна нулю. Внутренняя норма доходности представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным инвестиционным затратам.

Внутренняя норма доходности определяет максимально приемлемую процентную ставку, при которой можно инвестировать средства без каких-либо потерь.

В этом разделе бизнес-плана необходимо обосновать потребность в инвестициях и определить источники финансирования планируемых мероприятий. При этом следует ответить на такие вопросы:

Сколько необходимо средств для реализации проекта?

Из каких источников намечается получить эти средства и в какой форме?

Когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода? Каков будет этот доход?

При нестабильной экономической ситуации инвесторы отдадут предпочтение проектам, обеспечивающим быструю окупаемость вложенных средств.

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Какие расчеты производятся в финансовом плане?
2. Что предполагает анализ безубыточности?
3. В чем сущность стратегии финансирования.
4. Какие показатели предполагают оценку эффективности бизнеса?

## **Тема 9. ОЦЕНКА РИСКОВ И СТРАХОВАНИЕ**

### **1. Понятие и классификация рисков**

### **2. Управление рисками**

### **1. Понятие и классификация рисков**

Под «риском» принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части доходов в результате осуществления определённой производственной и финансовой деятельности.

Назначение анализа риска в бизнес-плане сводится к обоснованию целесообразности и возможной безопасности вложения средств потенциальных инвесторов и, главное, разработке мер по защите от возможных потерь.

*Содержанием раздела является:*

- 1) описание организационных мер по профилактике рисков;
- 2) разработка программы страхования от рисков.

Теория и практика предусматривают достаточно глубокую классификацию видов рисков в деятельности предприятия, а также методов определения рисков, критериев и оценок рисков, средств и способов снижения степени риска.

Классификация рисков может быть основана на различных характеристиках:

*1. По роду опасности:*

- Техногенные риски порождены хозяйственной деятельностью человека: аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды и т.д. Примером техногенных рисков могут служить огневые риски, связанные с воздействием огня на различные объекты.

- Природные риски не зависят от деятельности человека. К ним относятся в основном риски стихийных бедствий: землетрясения, наводнения, урагана, тайфуна, удара молнии, извержения вулкана и т.д.

- Смешанные риски – это события природного характера, инициированные хозяйственной деятельностью человека. Примером может служить оползень, вызванный проведением строительных работ.

- Риски, связанные с финансовой деятельностью, условно можно причислить к антропогенным.

*2. По характеру деятельности:*

- Предпринимательские риски связаны с развертыванием производства и прибылью, а именно: недополучение прибыли в результате простоя производства, банкротство, упущенная выгода, непредвиденные расходы и др.

- К финансовым и коммерческим можно отнести риски из области управления финансами и взаимоотношений торговых партнеров в процессе сделки: неисполнение договорных обязательств контрагентом по сделке, не возврат кредита, непредвиденные судебные расходы.

- Профессиональные риски связаны с исполнением лицами своих профессиональных обязанностей.

- К инвестиционным относятся риски, которые возникают при вложении инвесторами средств с целью получения прибыли, например, риски изменения доходности ценных бумаг, процентные, валютные, страновые.

- Среди транспортных рисков, возникающих при транспортировке грузов, различают морские, воздушные и наземные.

- Промышленные риски характерны для производственной деятельности предприятий: выход из строя оборудования, станков, приборов, сложных технических комплексов, а также повреждения промышленных зданий и сооружений.

*3. По природе объектов, которые подвержены риску:*

- риски нанесения ущерба жизни и здоровью граждан;

- имущественные риски, среди которых выделяются риски наступления гражданской ответственности.

Приступая к разработке данного раздела бизнес-плана, необходимо разобраться в природе рисков и основных параметров данной экономической категории. Необходимо:

1. Составить исчерпывающий перечень рисков по основным видам.

2. Произвести оценку вероятности наступления риска.

3. Разработать предложения и методы по минимизации рисков.

## 2. Управление рисками

Основные этапы процесса управления риском (рис. 3):

- 1) анализ риска;
- 2) выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;
- 3) принятие решения;
- 4) непосредственное воздействие на риск;
- 5) контроль и корректировка результатов процесса управления.



Рис. 3. Схема процесса управления риском

Анализ риска - начальный этап, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Анализ состоит из выявления рисков и их оценки. При выявлении рисков определяются все риски, присущие предприятию. Сначала риски выявляются и оцениваются, затем выбираются методы воздействия на них при сравнении их эффективности. Далее принимается решение о способах воздействия на риск и оцениваются полученные результаты.

Оценка – это количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба. Формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций, и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от его размера.

Выявление и оценка тесно связаны между собой, и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Часто анализ идет в двух противоположных направлениях - от оценки к выявлению и наоборот. В первом случае уже имеются убытки и необходимо

выявить причины. Во втором случае на основе анализа системы выявляются риски и возможные последствия.

Следующий этап – это выбор метода воздействия на риски с целью минимизировать возможный ущерб в будущем. Т.к. каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения, то возникает проблема оценки сравнительной эффективности методов воздействия на риск для выбора наилучшего из них.

Появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков предприятия. Это этап принятия решений, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и распределение задач среди менеджеров, осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами.

Процесс непосредственного воздействия на риск представлен тремя основными способами: снижением, сохранением и передачей риска (табл. 2).

Таблица 1

Основные группы методов воздействия на риск

<b>Снижение</b>	<b>Сохранение</b>	<b>Передача</b>
Исключение риска	Без финансирования	Страхование
Снижение вероятности возникновения риска	Самострахование	Получение финансовых гарантий
Снижение возможного ущерба	Привлечение внешних источников	Другие методы (договорные, юридические и прочие)

Снижение риска – это уменьшение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий. Обычно оно достигается при помощи осуществления предупредительных организационно-технических мероприятий, под которыми понимаются различные способы усиления безопасности зданий и сооружений, установка систем контроля и оповещения, противопожарных устройств, проведение обучения персонала способам поведения в экстремальных ситуациях и т.д.

Сохранение риска на существующем уровне не всегда означает отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба, хотя такая возможность предусмотрена. Предприятие может создать специальные резервные фонды (фонды самострахования или фонд риска), из которых будет производиться компенсация убытков при наступлении неблагоприятных ситуаций. Такой метод управления риском называется самострахованием.

К мерам, осуществляемым при сохранении риска, могут быть также причислены получение кредитов и займов для компенсации убытков и восстановления производства, получение государственных дотаций и др.

Меры по передаче риска означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска. К ним относятся страхование, которое подразумевает передачу риска страховой компании за

определенную плату, а также различного рода финансовые гарантии, поручительства и т.д.

Заключительным этапом управления риском являются контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии с учетом новой информации. Контроль состоит в получении информации от менеджеров о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации.

### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Назовите виды классификации рисков.
2. Опишите этапы процесса управления риском.
3. Назовите способы воздействия на риск.

### **Вопросы к зачету**

1. Понятие бизнес-плана и его роль.
2. Основные задачи бизнес-планирования.
3. Перечислите функции и принципы бизнес-планирования.
4. Содержание бизнес-плана.
5. Характеристика основных разделов бизнес-плана.
6. Правила оформления титульного листа.
7. Необходимые данные для резюме бизнес-плана.
8. Содержание раздела «Описание предприятия и отрасли».
9. Определение целей бизнес-плана.
10. Характеристика внешней и внутренней среды бизнеса.
11. Объяснить необходимость метода SWOT-анализа.
12. Суть раздела «характеристика объекта бизнеса».
13. Опишите этапы анализа рынка сбыта.
14. Информация, которую нужно знать о своих конкурентах.
15. Назовите типы маркетинговой стратегии на рынке.
16. Суть стратегии рекламной кампании.
17. Назовите методы стимулирования продаж.
18. Состав маркетингового бюджета.
19. Плана производства: информация, необходимая при разработке.
20. Методы определения производственной мощности оборудования.
21. Содержание раздела «Календарный план».
22. Сущность раздела «Организационный план».
23. Охарактеризуйте методы планирования численности рабочих.
24. Опишите методы расчета фонда заработной платы.
25. Финансовый план: характеристика и необходимые расчеты.
26. Сущность анализа безубыточности и рентабельности проекта.
27. Сущность стратегии финансирования бизнес-проекта.
28. Показатели, необходимые для оценки эффективности бизнеса.
29. Приведите классификацию рисков.
30. Опишите этапы процесса управления риском.
31. Охарактеризуйте способы воздействия на риск.



## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература

1. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник / И. А. Дубровин. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 432 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573394> (дата обращения: 01.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03291-2. – Текст: электронный.
2. Курлыкова, А. В. Бизнес-планирование : учебное пособие : [16+] / А. В. Курлыкова, И. Н. Корабейников. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 132 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699589> (дата обращения: 01.05.2023). – Библиогр.: с. 126-128. – ISBN 978-5-4499-3600-4. – Текст : электронный.
3. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учебник / Р. В. Савкина. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 320 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621935> (дата обращения: 01.05.2023). – Библиогр.: с. 314-315. – ISBN 978-5-394-04578-3. – Текст: электронный.

### Дополнительная литература

4. Бизнес-планирование на предприятии: краткий курс лекций для бакалавров 4 курса направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент» / Сост.: М.Ю. Руднев // ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 41 с.
5. Бизнес-планирование: учебное пособие : [16+] / сост. Ю. В. Устинова, Н. Ю. Рубан ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020. – 73 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684864> (дата обращения: 01.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8353-2614-3. – Текст : электронный.
6. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев [и др.] ; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 592 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684707> (дата обращения: 01.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01812-6. – Текст: электронный.

Углинская Виктория Владимировна

## БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие для студентов экономических  
направлений подготовки

Подписано к печати 26.05.22. Формат 60x84/16.  
Усл. печ. л. 2,56. Тираж 35 экз. Зак. 231911. Рег. № 12.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института  
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/6.