

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Орский гуманитарно-технологический институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Оренбургский государственный университет»
(Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ)

Кафедра менеджмента

Методические указания по выполнению курсовой работы
по дисциплине

«Б1.Д.В.5 Исследование систем управления»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Финансовый менеджмент

(наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очная

Методические указания предназначены для выполнения и защиты курсовой работы по дисциплине «Исследование систем управления» обучающихся направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

Составитель _____



И. В. Зенченко

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Назначение бизнес-проекта	5
2 Содержание и организация бизнес-проектирования на предприятии	9
2.1 Теоретические основы бизнеса	9
2.2 Сущность и значение бизнес-проектирования в управлении предприятием	16
2.3 Организация процесса бизнес-проектирования на предприятии	18
3 Бизнес-проект организации	24
3.1 Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-проекта	24
3.2 Отличие бизнес-проекта от других плановых документов	29
3.3 Рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-проектировании	32
3.4 Исходная информация для составления бизнес-проекта	41
4 Методические рекомендации по составлению бизнес-проекта	45
4.1 Титульный лист	45
4.2 Резюме	46
4.3 Описание предприятия	48
4.4 План маркетинга	51
4.5 Производственный план	56
4.6 Организационный план	59
4.7 Страхование рисков	63
4.8 Финансовый план	65
4.9 Приложение	71
Библиографический список	72
Приложение 1. Титульный лист	77
Приложение 2. Резюме	78
Приложение 3. Описание предприятия	79
Приложение 4. Маркетинговый план	80
Приложение 5. Методы анализа бизнес-среды предприятия	82
Приложение 6. Документы, необходимые для составления бизнес-проекта	83
Приложение 7. Пример разработки бизнес-проекта по производству грибов	84

ВВЕДЕНИЕ

Переход России на рыночную экономику в сложившихся условиях не имеет альтернативы. В связи с этим все более необходимым документом для получения финансовых средств в целях расширения деятельности фирм и предприятий становится бизнес-проект. Владение теоретическими и практическими навыками составления бизнес-проекта – необходимое условие успешной деятельности как работников экономических служб, так и руководителей фирм, организаций, предприятий, независимо от организационно-правовой формы и масштабов деятельности.

Необходимость в проектировании возникает при желании преобразовать (развить) некую существующую практику собственной деятельности (учебной, профессиональной, социальной), при принятии решения создать новое дело или внести кардинальные изменения в работу действующего предприятия (организации). Достижение таких целей есть, как правило, сложная теоретическая и практическая задача. И проект – это один из наиболее современных и эффективных способов решения подобных проблем.

Проект (от лат. *project us*, буквально – брошенный вперед), по Владимиру Далю, предначертание, предположенное дело. Отсюда: проектирование – опережающее отражение действительности, процесс нахождения системы действий, предпринимаемых для решения (снятия) проблемы, которая «запирает», например, развитие предприятия (организации) по одному из приоритетных направлений деятельности.

Каждый проект уникален по определению. В современном представлении проект предстает как однократная деятельность, направленная на эффективное использование имеющихся и привлекаемых ресурсов с целью достижения конкретного социального, экономического результата или создания нового продукта.

1 НАЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Планирование – это одна из главных функций управления, которая представляет собой разработку этапов будущих действий с учетом возможных изменений, которые могут возникнуть в процессе реализации составленного плана. Разработанный план действий позволяет экономить материальные, временные и кадровые ресурсы и предвидеть возможные результаты его реализации.

Планирование позволяет определить основные назначения и числовые показатели развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса, заранее учесть внутренние и внешние факторы, благоприятно действующие на функционирование и развитие организации.

Относительно исследования систем управления планирование позволяет:

- сформировать исследовательские группы (разрабатывают цель, задачи, результаты исследования и т. д.);
- создать рабочие группы (будут заниматься исполнением поставленных перед ними задач исследовательской группы);
- определить функции для всех исполнителей данного исследования;
- установить необходимые ресурсы, которые потребуются при разработке, осуществлении и контроле исследования;
- наметить этапы проведения исследования;
- определить время, которое будет затрачено на исследование в целом и которое потребуется на каждом этапе проведения исследования;
- установить предварительный, текущий и заключительный контроль за исследованием.

Качество планирования зависит:

- от компетенции руководства предприятия на всех уровнях управления;

- квалификации специалистов функциональных подразделений;
- наличия информационных ресурсов;
- имеющихся технологических ресурсов.

Бизнес-проект исследования – документ, который описывает все основные аспекты будущего исследования, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Бизнес-проект – описание целей и задач, которое преследует исследование как в настоящий момент времени, так и в будущем.

Он состоит:

- из описания системы управления на текущий момент времени;
- определения ее сильных и слабых сторон;
- изучения внешней среды;
- определения конкурентов;
- изучения клиентов и потребителей и т. д.

В бизнес-проект можно вносить изменения при получении новой информации.

Бизнес-проект имеет следующие достоинства:

- дает возможность всесторонне изучить вашу систему управления: финансовое состояние дел, ресурсное обеспечение функционирования ее деятельности, кадровый потенциал организации;
- помогает получить финансовую поддержку от инвесторов;
- включает ориентиры деятельности системы управления;
- позволяет предвидеть и использовать благоприятные факторы и избегать препятствия, возникающие при функционировании системы управления;
- дает возможность расширить сферу деятельности организации;
- позволяет для осуществления цели ставить конкретные и ясные задачи.

В зависимости от того, кому предназначен бизнес-проект, выделяют следующие его виды:

- для себя – разрабатывается для самоконтроля осуществляемой деятельности предприятием;
- для получения кредита – разрабатывается для банков с целью получения кредита, пришел на смену ТЭО (технико-экономическое обоснование). Предоставление ТЭО (достаточно было двух страниц) способствовало принятию решения о выдаче кредита;
- привлечения средств сторонних инвесторов – способствует получению финансовых ресурсов от инвесторов при помощи предоставления им сведений об организации, стратегии маркетинга, объемах продаж, производства и финансовых перспективах;
- совместной организации или стратегического альянса с иностранным партнером – необходим для привлечения иностранных партнеров, формирования у них уверенности в серьезности и рентабельности вашего дела;
- заключения крупного контракта – при заключении крупного контракта необходимо всестороннее описание деятельности предприятия;
- привлечения новых сотрудников – описание будущей деятельности организации дает привлекаемым сотрудникам информацию о перспективности и постоянстве предлагаемой работы;
- объединения с другой организацией – поможет другой организации увидеть преимущества и недостатки объединения с вами;
- реорганизации дела и оптимизирования операций – позволит выработать концепцию развития предприятия в случае роста организации, что даст вашим партнерам возможность осознать цели и задачи для реализации данной концепции.

В зависимости от сферы использования бизнес-проект делится:

- на бизнес-проект для внешнего пользования – представляет ваше предприятие в выгодном свете людям внешнего окружения;
- бизнес-проект для внутреннего пользования – является инструментом управления для руководства организации, состоит из сильных и слабых сторон деятельности организации.

В успешном завершении проекта заинтересованы все его участники. Следовательно, бизнес-проект должен содержать аргументированную информацию, удовлетворяющую их интересы. Так:

- руководитель проекта и команда – долю в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;

- заказчик (владелец) – доходы от реализованного проекта, внедрение новых бизнес-процессов в деятельность фирмы, реинжиниринг действующих бизнес-процессов и в конечном итоге преобразование фирмы в заданном стратегическом направлении;

- органы власти – налоги со всех участников, а также решение социальных, экономических, экологических и других проблем региона, на территории которого реализуется проект;

- потребители – товары и услуги;

- инвесторы – возврат вложенных капиталов с процентами, условия стабильной прибыльной деятельности в выбранной стратегической зоне хозяйствования;

- другие заинтересованные стороны – удовлетворение своих экономических и неэкономических интересов.

2 СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЕКТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Теоретические основы бизнеса

Слово «**бизнес**» (от англ. *business*) означает любое занятие, дело, приносящее доход. Человек, занимающийся бизнесом, – это бизнесмен (от англ. *businessman*), то есть делец, коммерсант, предприниматель. В новых экономических справочниках бизнесом называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг). Также понятие «бизнес» может рассматриваться как синоним понятия «предпринимательство». Предпринимательская деятельность, предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли, осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Таким образом, **бизнес** – это приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность. Кроме того, **бизнес** – это и совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации. Участниками бизнеса выступают следующие группы людей:

1) собственно **предприниматели**, то есть лица, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск, под свою экономическую и юридическую ответственность, а также коллективы предпринимателей. Деловой интерес участников бизнеса первой группы – получение доходов – реализуется через производство и реализацию продукции. В процессе своей деятельности они вступают в деловые взаимоотношения, а также в отношения с другими участниками бизнеса, образуя в итоге сферу предпринимательского бизнеса. Послед-

няя включает три компонента: производство продукции, коммерцию (торговлю) и коммерческое посредничество.

Бизнес нельзя сводить лишь к коммерции (торговле) и коммерческому посредничеству. Бизнес – это прежде всего производство, составляющее основу любой экономики;

2) **индивидуальные и коллективные потребители продукции**, предлагаемой предпринимателями, а также коллективы потребителей, образующих свои союзы, ассоциации и т. п.

Деловой интерес участников бизнеса этой группы – приобретение товаров и услуг. Он реализуется посредством налаживания контактов с производителями и продавцами продукции на основе взаимной выгоды. Если для предпринимателей выгодой является доход, то для потребителей – товар или услуга, удовлетворяющие их потребности. Реализуя свои потребительские интересы, эта группа участников бизнеса образует сферу потребительского бизнеса;

3) **работники, осуществляющие трудовую деятельность по найму**, на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы. Деловой интерес участников бизнеса третьей группы – извлечение доходов – реализуется посредством работы в фирме, организации, на предприятии. Если для предпринимателей выгодой в сделках является конечный доход фирмы, то для наемных работников – личный доход, получаемый в результате выполненной работы. Реализуя свои интересы, данная группа участников образует сферу трудового бизнеса;

4) **государственные органы, учреждения и организации**, когда они выступают непосредственными участниками сделок. Речь идет о предоставлении правительственных заказов предпринимателям, определении цен, состава и объема льгот при их выполнении и т. д. В таких случаях государственные органы являются равноправными партнерами других участников бизнеса. Деловой интерес участников этой группы – осуществление общегосударственных программ (научно-технических, научно-производственных, социальных и др.) в целях

удовлетворения потребностей как государства в целом, так и всех его граждан. Принцип взаимной выгоды при таких сделках следующий. Фирмы стимулируются государством для участия в этих программах, а государство получает возможность реализовать их на практике, образуя, в конечном счете, сферу государственного бизнеса.

Бизнес как система представляет собой явление, наделенное четырьмя свойствами – целесообразностью, целостностью, противоречивостью и активностью.

Целесообразность означает, что бизнес любому элементу внутри него придает рациональную направленность на объединяющее эти элементы начало – получение дохода, прибыли. Высшие цели бизнеса обычно выводятся из требований так называемого закона свободной конкуренции. Высшие цели, в свою очередь, подразделяются на более конкретные цели, выступающие средствами получения первых. Целостность означает, что бизнес пронизывает все сферы, сектора, территории и элементы экономики в той мере, в какой это необходимо для полной реализации его высшей цели, – увеличения прибыли. Иначе говоря, бизнес должен свободно проникать в те сферы, которые для него являются жизненно важными в данных условиях. Запреты и ограничения должны быть сведены к разумному уровню. Бизнес нельзя представить без своей среды и главных элементов, к которым относят менеджмент, маркетинг, финансовую систему, право и т. д.

Противоречивость означает, что бизнес должен состоять из противоречий, так как они источник любого развития. В бизнесе можно наблюдать множество противоречий: между предпринимателями и наемными работниками, потребителями и производителями, предпринимателями и профсоюзами или органами государственной власти. В нормальных условиях все эти противоречия служат источниками развития бизнеса, укрепления и упрочнения его целостности. Однако в конфликтных ситуациях, которые выходят из-под разумного общественного контроля, возможны и известны полные исторического драматизма события, не только не укрепляющие, а, наоборот,

значительно ослабляющие систему бизнеса. Это социально-политические перевороты, гражданские войны и т. д. Они приводят порой к полной утрате основополагающих основ бизнеса: частной собственности, конкуренции и экономической свободы гражданина.

Активность означает, что бизнес – явление социальное, тесно связанное с социальными системами, деятельностью людей. Каждый из предпринимателей должен свободно и на правовой основе выбирать свое дело, не нанося противоправного ущерба другим людям, не мешая им развивать свой бизнес. Разумная активность деловых людей реализуется обычно в богатстве индивидуумов и общества, размерах валового национального продукта страны, республики, уровне жизни граждан, привлекательности той или иной страны для проживания в ней.

Современный бизнес – это не просто система, обладающая необходимыми признаками целесообразности, целостности, противоречивости и активности. Бизнес – это и внутренне регулируемая или саморегулирующаяся система. Предприниматели заинтересованы не только в свободном соперничестве друг с другом, но и в согласовании отдельных сторон своего рыночного поведения. Современное высокоразвитое производство за отдельные ошибочные шаги в бизнесе платит высокую цену. Банкротство даже среднего по размерам предприятия означает сотни уволенных рабочих, потерю миллионных капиталов, невыполнение договорных партнерских обязательств, остановку смежных производств и т. д. Если цепь таких неблагоприятных событий сомкнется в единое целое, то это может вызвать кризис разрушительной силы, когда экономические потери превышают выгоды от предпринимательства. Западный мир уже давно усвоил это, пережив сильнейший в этом отношении урок, которым стал экономический кризис 1929-1933 гг. Тогда потрясения экономики западных стран были столь велики, что безработица и инфляция подставили под сомнение саму целесообразность и сохранение бизнеса как системы. Это в совокупности с другими факторами породило, в конеч-

ном счете, тягу к национал-социализму, тотальному центру, централизованному планированию в бывшем СССР, а также критику западных ценностей рынка. В то же время многие ученые Запада пришли к выводу, что бизнес надо не свертывать, а регулировать, помогая ему реализовать все то, за что он и считается социально ценным явлением.

Государственные институты (органы, комитеты, комиссии парламента) выступают в развитых государствах своего рода арбитрами при обострении конфликтов между предпринимателями и работниками. Правила игры в бизнесе направлены на противодействие монополизации экономики, недобросовестной конкуренции со стороны предпринимателей, предприятий государственного сектора, работников. Противодействие оказывается тем фирмам, которые пытаются навязывать свои предпринимательские интересы другой стороне, снижая при этом общую эффективность бизнеса в отрасли или экономике в целом. Точно так же противодействие оказывается и неза занятой части населения, и профсоюзам, которые требуют через свои общественно организованные действия (забастовки, пакетирования, митинги и др.) принятия фирмами и государственными органами решений, резко снижающих эффективность национальной экономики.

Кроме того, бизнес – это явление развивающееся, так как связано с направлением на прибыль. А прибыль, как правило, может быть получена там, где спрос на товары и услуги не насыщен и в конечном итоге стимулирует развитие новых профессиональных сфер производства. В результате бизнес омолаживается, переливая свои капиталы туда, где прибыль выше, чем в традиционных сферах.

На определенном этапе экономического развития страны актуальным становится тот или иной фактор бизнеса. Для развития экономики страны становится важным совершенствование производства на основе новых технологий, повышение эффективности сферы реализации товаров, экологизация производства. По совокупности приоритетных на данный момент факторов экономического развития специалисты пересматривают свои подходы к бизнесу, вырабатывая его

новые концепции. Конечно, они впитывают в себя и более ранние, доказавшие свою действенность. Это расширяет теорию и практику бизнеса. Например, в США, Великобритании и Германии приоритетное внимание уделяется сейчас таким факторам, как рост свободного времени, внутрифирменное стратегическое планирование.

Поскольку основу бизнеса составляет частная собственность, то в зависимости от ее видов выделяют и основные формы бизнеса.

В 1980-е гг. наблюдался бум предпринимательства, в основе которого лежали многие причины, в том числе:

- 1) вступление мировой экономики в очередной этап научно-технической революции;
- 2) обострение конкурентной борьбы;
- 3) повышение уровня образования кадров.

Огромную роль в ряде стран, в том числе в Японии, сыграло снятие барьеров для межотраслевого перелива капиталов, заложенных в принципах отраслевого регулирования.

В 1980-е гг. появилась концепция интрапренерства как специфического внутрифирменного предпринимательства. Интрапренеры – это новаторы, добившиеся реализации своих новаторских идей и принесшие своей фирме большие прибыли. Основными чертами интрапренерства являются:

- 1) высокая степень ориентации на нововведения;
- 2) выпуск конкурентоспособной продукции;
- 3) применение передовых принципов управления;
- 4) поощрение новаторства.

Созданию благоприятного предпринимательского климата во многом способствует инфраструктура предпринимательства: союзы предпринимателей и ассоциации, консультационные и информационные центры.

Таким образом, формирование рыночных отношений в стране началось в условиях отсутствия многих элементов и признаков рын-

ка. К числу факторов, способствующих созданию благоприятного предпринимательского климата, обычно относят:

1) стабильность государственной и социальной политики, направленной на поддержку предпринимательства;

2) льготный налоговый режим, обеспечивающий стимулы для открытия новых предприятий или роста уже существующих;

3) меры, содействующие притоку в сферу бизнеса финансовых средств;

4) создание инновационных и внедренческих центров, финансируемых как государством, так и частным бизнесом;

5) организацию консультативных центров по вопросам управления, маркетинга, рекламы, курсов и школ подготовки предпринимателей;

6) наличие эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, новаторских идей, ноу-хау;

7) упрощение процедур регулирования хозяйственной деятельности со стороны государственных органов (сокращение форм отчетности, облегчение правил регистрации компаний);

8) повышение качества рабочей силы (образования, квалификации);

9) обеспеченность информационной технологией, средствами коммуникаций;

10) распространение таких социально-психологических ориентиров, как достижение успеха, личная и групповая ответственность.

Считается, что отрицательное воздействие на развитие предпринимательской деятельности оказывают следующие факторы:

1) высокие налоговые ставки;

2) недостаточно высокий уровень субсидирования и размер инвестиций;

3) низкая норма накопления;

4) инфляция;

5) чрезмерное государственное регулирование;

6) низкий уровень образования;

- 7) враждебное отношение к частному сектору;
- 8) высокие расходы на содержание государственного аппарата;
- 9) рост доли сферы услуг;
- 10) изменение моральных ценностей;
- 11) психология исключительности.

2.2 Сущность и значение бизнес-проектирования в управлении предприятием

Бизнес-проектирование – самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д. Планирование подменяется различного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт

хозяйственного руководства, хотя практика часто ставит и таких руководителей в тупик.

Квартальная и годовая финансовая отчетность представляется в соответствии с Приказом Министерства финансов, статистическая отчетность – по указанию Госкомстата и т. д. Что касается бизнес-проектирования, то определенных требований или указаний по разработке бизнес-проектов пока нет. О допущенных ошибках, просчетах и потерях предпринимательской деятельности становится известно лишь после составления квартального баланса. Однако и обстоятельные аналитические обзоры к балансам не составляются, поэтому своевременные меры для исправления ситуации не принимаются. Отчасти и по этой причине большинство предприятий оказалось в сложном финансовом положении (или вообще неплатежеспособными), включая предприятия торговли, общественного питания и других видов услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежей должна, казалось бы, беспокоить меньше всего.

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

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

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

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;

- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

2.3 Организация процесса бизнес-проектирования на предприятии

Для успешной организации бизнес-проектирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-проектирования коммерческой организации.

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-проекта, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-проекта образует аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

Основой информационного блока (компонента) процесса бизнес-проектирования являются:

- 1) экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);

2) учетная информация (информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);

3) сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;

4) политическая информация и т. д.

Кроме того, функционирование системы бизнес-проектирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента Российской Федерации, послания Правительства Российской Федерации, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

В-третьих, процесс бизнес-проектирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-проекта коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-проекта.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования.

Бизнес-проектирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-проектирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-проекта), продвижением бизнес-проекта на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-проекта, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные **стадии процесса бизнес-проектирования**:

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

Ключевым моментом подготовительной стадии бизнес-проектирования является формирование перспективной бизнес-идеи. **Бизнес-идея** – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзыв потребителей;
- 2) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 3) мнение работников отдела маркетинга;
- 4) публикации федерального правительства о патентах;
- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Презентация бизнес-проекта – это краткое изложение основных положений проекта на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Компания и ее продукция, рынок – клиенты и конкуренты, маркетинговая стратегия, первоочередные финансовые задачи, команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал), необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены, размер, условия и сроки реализации инвестиции – это перечень основных освещаемых вопросов на презентации бизнес-проекта.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-проекта потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал (образцы продукции, фотографии, графики, схемы и т. д.). Презента-

ция должна проходить в форме диалога, а не лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров происходит согласование условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-проект. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-проекта.

Процедура аудита бизнес-проекта внешними инвесторами проводится по определенной схеме, включающей, как правило, шесть этапов:

1) оценку характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности. Прежде всего устанавливается, относится ли отрасль, где этот проект будет реализовываться, к числу приоритетных для инвестора. Далее определяется положение фирмы-просителя на фоне своей отрасли;

2) анализ условий инвестиционного соглашения (форма заимствования и возврата кредита, залог, гарантия возврата кредитных средств);

3) анализ последнего баланса (определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, оценку активов и обязательств, проверка достаточности собственного оборотного капитала, расчет уровня коэффициента покрытия). Обязательно определяется соотношение «заемный капитал – собственный капитал». В мировой практике обычно избегают давать средства фирмам, у которых это соотношение превысило 4, а если фирма небольшая, то и при величине данного показателя, равной 3;

4) оценку руководящей команды компании-заявителя;

5) выявление особенностей проекта;

6) общий анализ бизнес-проекта.

Только после завершения работы по пяти первым этапам и получения вывода о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта переходят к шестому этапу – общему глубокому изучению бизнес-проекта. Завершается аудит бизнес-проекта принятием или отклонением решения об его инвестировании.

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

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

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

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

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

- 1) финансовое планирование;
- 2) организационное оформление;
- 3) приобретение и передачу технологий;
- 4) подготовку заявочных документов;
- 5) представление предложений;
- 6) переговоры и заключение контрактов;
- 7) приобретение земли;

- 8) строительные работы;
- 9) установку оборудования;
- 10) закупку материалов и сырья;
- 11) предпроизводственный маркетинг;
- 12) обучение и назначение на должность;
- 13) запуск и начало производства;
- 14) поддержание и развитие производства.

Завершается аудит бизнес-проекта принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Для практической реализации бизнес-проектирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

1) гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;

2) непрерывности, предусматривающей скользящий характер планирования;

3) коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо);

4) интерактивности, подразумевающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;

5) многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

6) участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;

7) адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Общеизвестно, что наилучший способ оценить свои шансы на успех – планировать и придерживаться назначенных ориентиров. План убережет вас от коммерческой деятельности, обреченной на провал.

3 БИЗНЕС-ПРОЕКТ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-проекта

Бизнес-проект – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-проект является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-проект как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Он является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время – это инструмент самообучения.

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

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

2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения

престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

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

Или, например:

1) уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;

2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;

3) убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т. д.

Основной центр бизнес-проекта – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, то есть он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-проекта.

В современной практике бизнес-проект выполняет **пять функций**.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в

период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция дает возможность привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-проекта.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-проекта, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-проекта позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Подготовка и эффективное использование бизнес-проекта имеет первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-проект. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что

касается временного аспекта бизнес-проектирования, то большинство фирм составляет планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и бегло характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-проектирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-проектов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-проект используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-проектов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций в зависимости назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

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

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

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-проектов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.

В бизнес-проекте оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-проекта руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-проектов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно многоточечной будет организация, состоящая из двух и более предприятий. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а

затем эти планы сводятся в один бизнес-проект. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года. Бизнес-проект для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид бизнес-проекта. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-проекта, увязанные с инвестиционным проектом.

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

Бизнес-проект для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-проекте непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

3.2 Отличие бизнес-проекта от других плановых документов

Бизнес-проект, как никакой из других планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается, в своего рода, товар, продажа

которого должна принести максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития предприятия бизнес-проект учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Кроме того, в бизнес-проекте основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

Более близок к бизнес-проекту такой привычный, известный ранее российским предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО). Главное отличие ТЭО от бизнес-проекта – это то, что технико-экономическое обоснование – это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно-технические аспекты проекта, а коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Кроме того, отличие бизнес-проекта от ТЭО состоит в его стратегической направленности. Следовательно, можно говорить о гораздо более узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-проектом. Бизнес-проект постепенно вытесняет ТЭО из сферы предпринимательской деятельности.

Бизнес-проект является одним из ключевых элементов стратегического планирования. Как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно 3-5 лет, иногда больше. Однако между бизнес-проектом и стратегическим планом существует ряд различий:

- 1) в отличие от стратегического плана бизнес-проект включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-проект организации ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;

2) стратегические планы – это обычно планы с растущим горизонтом времени. Бизнес-проект имеет четко очерченные временные рамки. Таким образом, бизнес-проект по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью;

3) в бизнес-проекте функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-проекта.

В условиях рыночной экономики функции ТЭО все чаще выполняют инвестиционные проекты, которые наиболее близки к бизнес-проекту по структуре и характеру изложения материала. Понятие инвестиционного проекта может употребляться в двух случаях: как инвестиционная деятельность (реализация системы инвестиционных мероприятий), как система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и расчетно-финансовых документов, необходимых для обоснования и проведения соответствующих работ по реализации проекта.

Инвестиционный проект целесообразно рассматривать во втором смысле. Бизнес-проект организации иногда выступает по отношению к инвестиционному проекту как документ, представляющий собой планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта.

Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и непродолжительных по срокам реализации, бизнес-проект может заменить инвестиционный проект. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в прединвестиционной фазе делового планирования. Может также существовать бизнес-проект организации, включающий планируемые результаты инвестиционного проекта, например, если инвестиционный проект реализуется на действующем предприятии (расширение производства, модернизация, реконструкция). В этом случае

инвестиционный проект может быть включен в бизнес-проект предприятия, который регулирует порядок использования свободных средств предприятия и заемных финансовых ресурсов в рамках инвестиционного проекта.

Таким образом, инвестиционный проект и бизнес-проект могут быть близки по структуре. Структура бизнес-проекта схожа с инвестиционным проектом, особенно в той его части, где проводится обоснование инвестиционного замысла.

3.3 Рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-проектировании

В процессе бизнес-проектирования существенное место занимают расчеты динамических рядов достаточно широкого круга показателей.

Расчеты ведутся с учетом элементов прогнозирования, привлечения экспертных оценок будущего состояния того или иного финансового и производственно-экономического процесса не только на конечный момент реализации проекта, но и в варианте поквартального (помесячного) описания ситуации.

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-проекта возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество бизнес-проектов.

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов. Наиболее часто в нашей стране применяются пакеты прикладных программ COMFAR (Computer model for reporting) и PROSPIN (Project profile screening

and preappraisal information system), созданные при ЮНИДО – Комиссии Организации Объединенных Наций по промышленному развитию; пакет «Альт-Инвест» фирмы «Альт» (Санкт-Петербург) и пакет «Project Expert» фирмы «Про-Инвест Консалтинг». Системы типа «Microsoft project», «Timt line» и «Primavera» предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого проекта, включая длительность и затраты по его стадиям, и применяются в основном как системы управления проектами.

Пакет прикладных программ COMFAR существует в различных версиях, в значительной мере адаптированных к экономике конкретных стран, и переведен на русский язык.

Пакет «Альт-Инвест» реализован как вычислитель на электронных таблицах и обладает всеми достоинствами и недостатками такого подхода.

Пакет «Project Expert» несколько отличается от вышперечисленных продуктов. Системность при решении многих проблем, учет специфики национальных условий, мощная рекламная кампания позволяют сделать весомую заявку на лидерство этого программного продукта в данной области. Пакет рекламируется как средство подготовки бизнес-проектов международного образца и в определенной мере отвечает декларируемой цели.

В основе пакетов COMFAR и «Альт-Инвест» лежит методика ЮНИДО по подготовке технико-экономических исследований.

Структура данных *пакета COMFAR* представлена такими основными блоками, как: общие капиталовложения – строительство, общие капиталовложения – производство, потребность в оборотном капитале, источники финансирования, таблицы движения денежных средств, отчеты о чистой прибыли, проектно-балансовые ведомости.

Расчеты можно проводить в любой валюте, выбрав соотношение ее с рублем. Пакет позволяет проследить отдельно иностранные и отечественные инвестиции, дает возможность расчета диверсифицированного производства. Есть возможность применения как линейного метода амортизации, так и ускоренного. При расчете производ-

ственных издержек пользователь задает годовой темп инфляции. Таким образом, отслеживаются все изменения ежегодных потоков наличности с учетом уплаты налогов, выплаты дивидендов и процентов по займам. Аналогичную структуру имеет пакет «Альт-Инвест». Оба пакета производят расчет финансовых потоков и имеют схожий перечень вычисляемых финансовых показателей, например чистого дисконтированного дохода, дохода на акционерный капитал, внутренней нормы доходности.

Пакет COMFAR реализован в виде трех программных блоков: ввода данных, расчетов, выдачи результатов. Кроме указанных блоков, в пакете представлены два дополнительных блока: графическое отображение информации, экономический анализ «затраты – выгода».

Графический блок дает возможность при помощи средств деловой графики строить диаграммы, которые позволяют принимать организационные и финансовые решения.

К достоинствам пакета COMFAR в части контрольной функции относится закрытость. В работу пакета нельзя вмешаться, что дает гарантию соответствия полученных результатов исходным данным с точки зрения добросовестности их обработки.

Основной недостаток пакета COMFAR – невозможность существующими в системе средствами адекватно описать условия реализации проекта для страны с переходной экономикой.

В данной системе нет гибкого механизма задания инфляционного влияния на издержки и соотношения валют, не предусмотрены такие присущие российской экономике реалии, как задержки платежей.

Необходимо отметить также неполное соответствие налогового блока российскому законодательству: COMFAR позволяет прямо учитывать лишь те налоги, которые берутся и вычисляются от прибыли; расчет системы ориентирован только на фиксированный (годовой) период планирования (в период строительства, возможно, полгода); отсутствуют достаточно развитые средства для описания сетевого графика проекта, что приводит к необходимости дополни-

тельно использовать программы Microsoft project, Nime Line и другие; невысокий уровень сервиса для пользователя.

Пакет «Альт-Инвест» реализован с использованием электронных таблиц Microsoft works или EXCEL и может работать в среде других распространенных табличных процессоров (SuperCalc4, Lotus 1-2-3, QUATTRO Pro). Это накладывает отпечаток на всю дальнейшую работу с ним. Достоинством пакета является то, что вся информация представлена на всем экране. Изменив значение показателей, пользователь мгновенно получает реакцию на свои действия.

«Альт-Инвест» реализован в русско- и англоязычных вариантах, предусматривает возможность расчетов в двух валютах. В «Альт-Инвесте» пользователь имеет непосредственный доступ к формулам, по которым происходят расчеты. К недостаткам такой организации можно отнести следующие: неудобство общения с таблицами в поисках нужных показателей – пользователь должен каждый раз рассматривать всю электронную таблицу или помнить ее координаты; сложность изменения формул, что требует от пользователя не только глубокого понимания их смысла, но и умения правильно программировать формулы на языке данной электронной таблицы; пользователь должен приложить значительные усилия, чтобы корректировать таблицы; наличие свободного доступа к формулам затрудняет возможность проверки достоверности выполненных расчетов; в пакете нет развитых средств для построения сетевого графика, а процессы выдачи результатов на печать или построения графиков требуют от пользователя специального обучения.

Пакет PROPSPIN представляет собой информационную систему предварительной оценки проектов. Он разработан представительством ЮНИДО в Вене в целях подготовки, исследования и анализа промышленных инвестиционных проектов. Как и COMFAR, PROPSPIN является лицензированным программным продуктом.

PROPSPIN предназначен для:

- 1) формулирования позиций инвестиционного проекта;
- 2) исследования последствий изменений выбранных параметров;

3) подготовки возможных сценариев, основанных на различных предположениях относительно перспектив проекта.

Отличительная черта PROPSPIN – его интегрированность.

Пользователь одновременно видит на экране и входные данные, и финансовый результат. Получаемый отчет представляет собой вариант финансового плана проекта с учетом выданных ограничений. Вместе с тем пакет не является средством проведения полного финансового анализа, а служит для быстрого выявления пригодных для дальнейшего рассмотрения вариантов. Таблицы, генерируемые системой, показывают основные физические и финансовые данные с точки зрения таких показателей, как норма доходности, период окупаемости, точка безубыточности. Если посредством анализа обнаруживаются слабые стороны финансовой структуры проекта, пользователь имеет возможность менять значения входных данных до тех пор, пока не будет найден такой набор параметров, который сделает проект приемлемым.

PROPSPIN состоит из двух частей: блока ввода данных и генератора отчетов. В первом задаются начальные инвестиции, данные об исходных материалах, стоимость рабочей силы, комплектующих и др. Некоторые параметры могут приниматься по умолчанию.

PROPSPIN представляет собой стандартный пакет, позволяющий провести предварительный финансовый анализ инвестиционного роста. Система может быть использована при составлении бизнес-проекта только как вспомогательное средство.

В силу реализации в среде электронных таблиц пакет обладает всеми достоинствами и недостатками этого метода.

Пакет «Project Expert» – автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков.

Разработчик пакета фирма «Про-Инвест Консалтинг» длительное время является участником рынка программных проектов в области экономики и финансов. Она начала свою деятельность в 1989 г. как инвестиционный центр при АН СССР и сегодня имеет более 1500 пользователей «Project Expert» в России и за рубежом.

Успех российского программного продукта объясняется тем, что он полностью, в первую очередь методически, отвечает международным стандартам.

Используемые в системе методы соответствуют Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору их для финансирования, утвержденным Госстроем России, Минэкономки России, Минфином России и Госкомпромом России 31 марта 1994 г., а расчет показателей эффективности инвестиций и финансовых результатов осуществляется также в соответствии с требованиями методики ЮНИДО.

В настоящее время пакет распространяется в двух версиях: *Project Expert for Windows 4.1 (Business plan guide)*, предназначенный для планирования и анализа эффективности инвестиций; *Project Expert for Windows (Biz planner 4.2)* – специальная версия для малого и среднего бизнеса.

В дополнение к этому пакету издана «Рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-проекта». Благодаря этой тетради любой предприниматель, даже не имеющий всей необходимой информации, может или самостоятельно, или при помощи специалистов подготовить бизнес-проект, поскольку все таблицы одновременно являются входными данными для системы «Project Expert».

Как и в других системах расчета, в данном пакете предусмотрено объединение входных данных по смысловым блокам. Достаточно развернуто представлен налоговый блок.

«Project Expert» имеет средства, позволяющие провести детальный анализ проекта с учетом влияния на него общеэкономических факторов, характеризующих социально-экономическую среду, тенденций инфляции, соотношения курсов валют, динамики масштабов и структуры затрат на производство, включая сырье, материалы и комплектующие изделия, заработную плату управляющих и производственного персонала, стоимость основных фондов, особенности порядка и времени прохождения платежей за реализованную продукцию, общий инвестиционный климат, условия привлечения капитала,

возможные изменения в системе налогов. Учитываются также факторы, определяющие рыночную и производственную стратегию проекта и влияющие на эффективность использования капитала: экспортные возможности; условия оплаты поставок сырья, материалов и комплектующих, используемых в производстве; требуемые объемы запасов готовой продукции на складе в зависимости от колебания рыночного спроса; запасы сырья, материалов и комплектующих изделий в зависимости от постоянства и надежности поставок.

«Project Expert» производит расчет финансовых показателей эффективности инвестиций, соответствующих международным стандартам. В версии «Business plan guide» рассчитываются и показатели финансового состояния (рентабельность, ликвидность, платежеспособность).

Пакет обеспечивает представление результатов финансового анализа в виде таблиц, диаграмм и графиков, которые могут быть выведены на печать. Пользователь может произвести интегральную оценку проекта по многим критериям. Оценивая программную реализацию, отметим, что пакет выполнен с использованием современного многооконного интерфейса. Расширенная система подсказок, удобное представление информации на экране, возможность общения с информацией и удобство вывода на печать позволяют утверждать, что пакет удовлетворяет требованиям, предъявляемым к программным продуктам такого класса. Вместе с тем возможны улучшения в сервисном обслуживании потребителя и графической реализации финансовых переменных.

Данная система позволяет автоматически провести анализ чувствительности инвестиционного проекта посредством варьирования различных параметров (объема продаж, цены реализации продукции (работ, услуг), прямых производственных затрат, постоянных затрат, ставки дисконтирования).

Для более качественной подготовки бизнес-проекта проекта в дополнение к основному пакету пользователь может приобрести

разработанный фирмой «Про-Инвест Консалтинг» пакет, содержащий модули «Project Risk» и «Project Questionnaire».

Являясь самостоятельными программными продуктами, модули дополняют «Project Expert for Windows» до системы, обеспечивающей полную организационно-технологическую поддержку инвестиционного процесса.

В модуле «Project Risk» предусмотрены средства, которые позволяют экспертам в диалоговом режиме проанализировать риск проекта, выделить факторы наибольшего риска и прокомментировать причины их возникновения. При помощи специальных средств модуля создается необходимый перечень факторов риска, учитывающий специфические условия реализации проекта.

«Project Risk» содержит три раздела, охватывающие все периоды реализации проекта: подготовительный период, период производства, период сбыта. При проведении анализа эксперт определяет уровень риска по всем факторам опросного листа. Программа позволяет выводить результаты анализа и опросные листы на принтер или формировать файл для печати в MS Winword.

«Project Questionnaire» позволяет произвести качественную экспертизу инвестиционного проекта, рассчитать интегральный показатель уровня по эффективности.

Фирма «Про-Инвест Консалтинг» развивает систему «Project Expert» в двух направлениях: для малого и среднего бизнеса (доступно любому предприятию), а также в виде специальной версии индивидуальной поставки для крупных корпораций.

Главной задачей второго варианта системы, реализуемого на базе версии 5.0 «Project Expert» (система планирования и управления проектами), является моделирование и оценка действий многопрофильного с широким ассортиментом выпускаемой продукции предприятия, действующего на нескольких рынках. При определенных условиях эта система может использоваться и региональными органами власти для решения многофункциональных задач социально-экономического развития региона, города.

«Project Expert» занимает промежуточное положение на рынке между программами, осуществляющими управление проектами («Microsoft Project», «Time line» и др.), и мощными комплексами по корпоративному планированию и управлению (SAP, BAAN и др.). Последние, как правило, устанавливаются на рабочих станциях и стоят десятки тысяч долларов. Некоторые из них (SAP) уже проникли на российский рынок и довольно активно на нем распространяются.

В практике бизнес-проектирования могут быть также широко использованы ресурсы и средства Интернета на всех стадиях подготовки бизнес-проекта, таких как:

- 1) формирование бизнес-идеи;
- 2) исследование товарных рынков;
- 3) исследование фирменной структуры рынка;
- 4) изучение потребителей;
- 5) формирование товарной политики, разработка концепции новых товаров;
- 6) сервисное обслуживание;
- 7) формирование гибкой стратегии ценообразования;
- 8) реализация товаров через Интернет;
- 9) применение платежных систем Интернета;
- 10) реклама;
- 11) связи с общественностью;
- 12) совершенствование систем внутренних и внешних коммуникаций;
- 13) реклама бизнес-проекта;
- 14) презентация бизнес-проекта;
- 15) проведение переговоров с партнерами и инвесторами.

В последнее время в связи с высокими потребностями рынка и постоянным обновлением технического и программного компьютерного обеспечения появляются более совершенные версии существующих программных продуктов и принципиально новые продукты.

3.4 Исходная информация для составления бизнес-проекта

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

Прежде всего необходимо оценить *спрос на товар (работы или услуги)*, который предлагается производить. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему люди это покупают. Надо помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, разрешая свои потребительские проблемы. Эта совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента (специалисты по маркетингу называют их маркетинговым комплексом): характеристики самого продукта, его цену, поощрение спроса на данный продукт и место его реализации.

Суть центральной идеи теории маркетинга состоит в том, что рынок включает в себя довольно обособленные подразделения или сегменты. Каждый сегмент предъявляет специфические требования к продукции или услугам. Если предприятие приведет свою продукцию или услуги в соответствие с этими требованиями и сделает это лучше, чем конкуренты, то оно сможет увеличить долю своего участия на рынке и, следовательно, увеличить прибыльность. Важным обстоятельством при этом будет определение покупателей: каковы их запросы и как на них выйти, довести до них свою продукцию. Без хорошего понимания запросов покупателей (клиентов) нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции и услуг.

Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, а можно провести собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет-информация.

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

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

В современном быстро меняющемся мире технологические аспекты и экономическое окружение могут создать как дополнительные возможности, так и определенные проблемы. Обычно развитие технологии позволяет выполнить задачу лучше и с меньшими затратами. Некоторые технологические процессы могут привести к усовершенствованию качества продукции или повышению уровня услуг, другие позволят более продуктивно и с меньшими затратами выполнять ту же работу.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

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

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

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

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

- накладные расходы: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию,

водопровод, прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т. д.

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

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

Существует три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность предприятия:

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

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

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

Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию фирмы на конкретный момент. Он отражает активы (то, чем предприятие

владеет), пассивы (его долг) и средства, вложенные владельцем фирмы и его партнерами. Информация о балансовом отчете возможна только для действующих фирм.

Вышеперечисленная информация непосредственно отражается в бизнес-проекте.

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

В случае представления бизнес-проекта как инвестиционной заявки на получение финансовых ресурсов из федерального бюджета необходимо учитывать требования Минэкономразвития Российской Федерации. Среди них:

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

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Состав бизнес-проекта

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. Описание вида деятельности, продукции (работы или услуги).
4. План маркетинга.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Страхование рисков.
8. Финансовый план.
9. Приложения.

Все разделы бизнес-проекта должны корреспондироваться между собой. Разработка каждого последующего раздела может привести к корректировке предыдущих. Поэтому разрабатывается несколько вариантов бизнес-проекта.

Следует отметить, что каждый руководитель должен составлять бизнес-проект в зависимости от особенностей развития его фирмы и исходя из личной оценки достаточности представляемого материала, чтобы убедить инвестора в целесообразности вложения денег именно в данный проект. Одно из главных требований – это анализ сильных и слабых сторон бизнеса, который обеспечивает объективность аргументов проектировщика бизнес-проекта.

Каждый раздел бизнес-проекта имеет экономическую оценку предлагаемых мероприятий, что обосновывает объективность показателей финансового плана.

4.1 Титульный лист

Титульный лист является визитной карточкой бизнес-проекта и его разработчиков. Следовательно, содержит информацию не только по названию проекта, но и краткую аннотацию сути проекта и его роли в развитии стратегической зоны хозяйствования, выбранной руководством фирмы. Аннотация включает информацию о разработчи-

ках проекта, сфере бизнеса, сроках начала и окончания реализации проекта. Показатели финансирования проекта, возможно в процентах (общая сумма, собственные средства, заемные средства, средства государственной поддержки) желательно указать на титульном листе, несмотря на то, что более детально они представлены в резюме и финансовом плане.

Титульный лист должен содержать первую информацию о проекте (см. приложение 1):

- о его заказчике;
- об участниках проекта – тех, кто заинтересован в разработке и реализации проекта;
- о величине затрат, связанных с осуществлением проекта;
- о сроках выполнения проекта;
- о полном юридическом наименовании предприятия, средствах контактной связи;
- о результатах экспертизы проекта;
- о дате завершения разработки проекта.

4.2 Резюме

Резюме – это краткое описание, обобщенная оценка и укрупненные показатели проекта, которые должны дать сжатую ответственную информацию о преимуществах предлагаемого делового замысла, выгоды вложений средств в его реализацию.

Резюме, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Оно должно быть кратким (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный документ, так как в нем содержатся основные положения всего бизнес-проекта.

Резюме – это, по существу, заявка на кредит, партнерские отношения, первая реклама. Структуру резюме можно представить в следующем виде (см. приложение 2):

Состав привлеченных к проекту лиц и организаций будет свидетельствовать о правовых, организационных и финансовых ресурсных возможностях проекта.

В нескольких фразах необходимо назвать перечень актуальных проблем, на решение которых направлен проект.

Назвать общую сумму затрат, связанных с реализацией проекта.

Указать период времени, в течение которого планируется реализовать проект.

Указать этапы реализации проекта: завершение проектирования; формирование финансовых, материальных, производственных кадровых ресурсов; организация производства; выход на рынок; реализация продукции.

Укажите преимущества проекта, которые обеспечивают эффективное использование привлекаемых ресурсов, высокотехнологичное производство товаров и услуг, их высокие потребительские свойства и рыночный спрос.

Соотношение собственных и заемных средств может быть на практике различным, но предпочтительным считается: 70% на 30%, 50% на 50%. Условия финансирования оговариваются с инвестором, кредитором и определяются процентом за использование кредита, сроком и графиком погашения заемных средств.

Показатели эффективности проекта определяются расчетом, который выполняется в разделе «Финансовый план».

Важная информация для рынка труда, органов местного самоуправления работает в пользу поддержки проекта.

Уровень зарплаты необходимо дать в сравнении со среднемесячной зарплатой персонала в соответствующей отрасли.

Следует описать преимущества размещения производства с точки зрения: транспортных подъездов, энергоснабжения, водоснабжения, расстояния от поставщиков сырья, рынков сбыта, наличия трудовых ресурсов в регионе.

Нужно подчеркнуть влияние проекта, в случае его реализации, на решение конкретных (указать) проблем развития города, учреждения, иного субъекта хозяйствования.

4.3 Описание предприятия

Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который на основании закрепленного за ним имущества производит и реализует продукцию (товар, услуги).

Раздел начинается с анализа вашего бизнеса на текущий момент, описываются основные направления и цели деятельности фирмы, история бизнеса, а также характеристика отрасли промышленности, к которой относится проект. Отражается текущая ситуация и тенденции ее развития.

Наряду с характеристикой положения дел на фирме должна быть оценена и стадия ее развития – становление, расширение действующего бизнеса, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупной.

Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных клиентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо изучить все прогнозы по данной отрасли.

Необходимо ответить на вопрос: на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

В разделе рассматриваются концептуальные вопросы материально-технического, научного и кадрового обеспечения проекта. Если для проекта создается новое предприятие, то необходимо описание производственного процесса: как может быть организована система выпуска продукции и контроля над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он будет выбран. По тем операциям, которые предполагается выполнять собственными силами, необходимо дать схему возможных производственных потоков, список предполагаемого производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (отече-

ственный или зарубежный), ориентировочную стоимость. Наконец, в этом разделе должна найти отражение информация о том, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое, то в данном разделе описываются варианты процедур закупки партий товаров, систем контроля за уровнем товарных запасов и потребности в складских помещениях.

В случае слияния и поглощения в этот раздел должна быть включена краткая характеристика фирмы, с которой вы собираетесь слиться, когда и кем она была основана, почему нынешний владелец фирмы продает ее. Это позволит существенно повысить шансы на открытие вам финансирования.

Завершить данный раздел должна оценка возможных издержек производства и их динамики на перспективу. При этом следует учесть и затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Всегда возможны самые неприятные сюрпризы со стороны правительственных органов и общественности. Лучше заранее предусмотреть возможные последствия. Раздел «Описание вида деятельности» наиболее тесно связан с разделами «Производственный план» и «План маркетинга».

Таким образом, в разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции. Важно, чтобы этот раздел был написан ясным, четким языком, доступным для понимания неспециалиста.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении или в разделе «Производственный план».

Данный раздел призван усилить объяснение особенностей вашего проекта, изложенных в предыдущем разделе плана. В нем должна

быть раскрыта «изюминка» для покупателя, удовлетворяющая его запросы, причина, по которой он предпочтет ваш товар и вашу услугу.

Даже если в плане содержится всего лишь упоминание о товаре или услуге, необходимо иметь ответ не только на вопрос «чем вы будете торговать?», но также и на следующие вопросы:

– Какой полезный эффект можно извлечь из вашего товара?

– Чем отличается ваша продукция или услуга от товара конкурентов?

– Обладает ли ваш товар какими-либо новыми, из ряда вон выходящими или уникальными особенностями? Способен ли он вызвать интерес покупателя? Привыкание рынка к новому продукту сопряжено с риском и непредсказуемо высокими затратами.

– Если в вашей продукции нет ничего особенно выдающегося, то что в ней может привлечь покупателя?

Таким образом, необходимо подробно описать проектируемое предприятие, его ресурсные возможности, способность организовать производство, обеспечить получение прибыли. Рассмотрите комментарии к структуре этого раздела (см. приложение 3).

Дата регистрации предприятия.

Юридическая форма предприятия по характеру собственности: частная, государственная, муниципальная, кооперативная; по правовому положению: единоличное, объединение владельцев.

Привести данные об учредителях; состав, доля капитала.

Следует описать основные виды продукции (товара, услуг), которые планируется производить.

Указать реальные для действующих предприятий и прогнозные для проектируемых предприятий объемы производства и реализации продукции, соответственно получаемой или ожидаемой прибыли.

Перечислить предприятия, фирмы, организации, с которыми устанавливаются в связи с проектом. Формальные и неформальные связи по вопросам права, кредита, поставок сырья, сбыта продукции, кооперации.

В общем виде описывается структура, кадровый состав управления предприятием, подчиненность проектируемых подразделений.

Соответствие состава рабочих кадров по профессиям и квалификации уровню принимаемой технологии производства, устанавливаемого оборудования.

Прогноз возможности развития экономики предприятия в ближайшей перспективе: увеличение объемов производства и сбыта продукции, количества рабочих мест и др.

Краткий вывод, который впоследствии при необходимости используется при составлении раздела 1 «Резюме».

4.4 План маркетинга

Маркетинг – это формирование рынка, изучение потребностей потенциальных покупателей. План маркетинга в структуре бизнес-проекта предполагает исследование рынка: сбор и анализ данных, связанных с созданием ниши рынка, прогнозированием спроса и объёма продаж, каналов сбыта, цены, позволяющей достигнуть оптимального соотношения «затраты – прибыль» (см. структуру приложения 4).

Основательная проработка предшествующих разделов бизнес-проекта может позволить вам разработать содержательный, полезный и убедительный «План маркетинга». В этом разделе необходимо объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга, к которым относятся: схема распространения товаров, ценовая политика, реклама, методы стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров), формирование общественного мнения о вашей фирме и клиентах, бюджет плана маркетинга.

Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными комплексными вопросами, но, чтобы быть убедительными при обсуждении Вашего бизнес-проекта с будущими инвесторами, вам необходимо наизусть знать ответы на них. Не следует включать все детали проблем маркетинга в ваш бизнес-проект. Достаточно на

трех-четырёх страницах изложить лишь главное: как вы будете продавать свой товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как вы будете определять цены на свои товары, какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь реализовать; как будете организовывать рекламу, сколько примерно средств собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса, сколько вам на это потребуется средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности (то, что называется «*public relations*»).

В любом бизнесе при формировании проектов, связанных с продажей и сбытом, требуется детальный анализ этих факторов.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом успеха нового предприятия, поэтому к его составлению следует отнестись серьезно – нужно тщательно все продумать и убедиться, что предполагаемая стратегия, действительно, может быть реализована.

Одна из часто встречающихся ошибок при разработке данного раздела бизнес-проекта – отсутствие учета влияния на прибыльность деятельности фирмы межгосударственного регулирования цен и инфляции.

В большинстве стран мира (особенно в условиях разбалансированной экономики нашей страны) применялись, применяются и будут применяться различные меры государственного лимитирования или регулирования уровня цен и их динамики. Поэтому, решая вопросы ценообразования для своей фирмы, вам необходимо примерно определить, могут ли эти меры повлиять на вас и как: положительно (например, ваша продукция попадает в число тех товаров, на производство которых изготовителям выдаются дотации, снижаются кредитные ставки и т. п.) или отрицательно – государственное лимити-

рование верхних уровней цен может привести к падению прибыльности вашей фирмы и создать даже угрозу разорения.

Во всем мире для корректировки цен с учетом инфляции используется следующая формула, которая может быть полезна и нашим предпринимателям:

$$Ц_{ф} = Ц_{д} (A a_{д}/a_{ф} + B б_{д}/б_{ф} + B),$$

где $Ц_{ф}$, $Ц_{д}$ – цена товара в момент соответственно фактической его поставки покупателю и в момент заключения договора о поставке;

A , B , B – доли в цене товара (в момент заключения договора о поставке) соответственно расходов на покупку материалов и сырья, заработной платы и прочих расходов; $A + B + B = 1$;

$a_{д}$, $a_{ф}$ – средняя цена покупных материалов и сырья в моменты заключения договора и фактической поставки товара.

$б_{д}$, $б_{ф}$ – средняя заработная плата работников вашей фирмы соответственно в момент заключения договора и фактической поставки товаров.

Из-за роста цен на покупные материалы и роста заработной платы выражение в скобках со временем оказывается больше единицы и превращается в коэффициент корректировки цены с учетом инфляции. Необходимость расчета данного коэффициента надо оговаривать в договорах о поставке и отражать в бизнес-проекте, чтобы было ясно, как вы будете учитывать инфляцию. При этом надо указать, будет ли рынок позволять вам такое автоматическое повышение цены или вам со временем придется идти на замедленную (частичную) корректировку, чтобы не потерять покупателей. Соответственно вы должны описать, как это повлияет на прибыльность вашей фирмы, и что вы намереваетесь делать, чтобы сохранить рентабельность своей фирмы.

В случае поэтапной реализации проекта необходимо определить динамику продвижения на рынок и наращивания объемов реализации проекта.

Рассмотрим комментарии к структуре этого раздела.

Для определения возможностей проектируемого предприятия добиться успеха в условиях реальной внешней и внутренней среды выполняются ПЭСТ-анализ и SWOT-анализ (см. приложение 5).

Далее дается информация о наименовании, ассортименте производимых товаров, услуг; их назначение и область применения; какие потребности покупателей (традиционные, новые) призваны удовлетворять предлагаемые товары и услуги; их качество, надежность, экологичность; наличие лицензий и сертификатов; внешняя привлекательность.

Метод безубыточности является одним из самых распространенных при выборе маркетингового поведения предпринимателя на рынке в зависимости от изменения цен, возможностей выпуска продукции и необходимой величины прибыли. Для этого необходимо на основании сметы затрат определить себестоимость производства единицы продукции, цену продажи. Тогда:

Себестоимость единицы продукции = $(I_{\text{пост.}} + I_{\text{пер.}}) / \text{Объём производства}$

$$Ц = C / (1 - \text{Пр.}) = \text{--- руб.},$$

где Ц – цена продажи;

С – себестоимость ед. продукции;

Пр – минимально приемлемая для предприятия доля прибыли в цене продукции.

$$Тб/у = I_{\text{пост.}} / (Ц_{\text{ед}} - I_{\text{пер.}}),$$

где Тб/у – точка безубыточности;

$I_{\text{пост.}}$ – условно-постоянные затраты;

$I_{\text{пер.}}$ – удельный вес условно-переменных затрат в объеме продаж.

Варьируя величины этих оценок, мы можем определить приемлемые параметры продажной цены продукции, её объёма реализации, необходимый размер прибыли.

Далее необходимо выяснить потенциальных конкурентов через формализованные показатели факторов делового успеха (ФДУ).

Алгоритм оценки:

– определяется 5 наиболее важных ФДУ. Экспертной оценкой устанавливается весомость каждого фактора. Сумма весов всех факторов принимается за 1 (100%).

– экспертным путем оценивается позиция конкурента по каждому отдельному ФДУ. Где 1 – самая слабая позиция, 10 – самая сильная позиция.

Определяется итоговая позиция конкурентоспособности через суммирование произведений веса позиций на ее оценку в баллах для конкурента, включенного в маркетинговое исследование (см. табл. 1).

Таблица 1

Оценка конкурентной позиции на рынке

Факторы делового успеха	Вес	Проект	Конкурент 1	Конкурент 2
Качество продукции	0,2			
Имидж предприятия	0,25			
Технология	0,1			
Издержки производства	0,25			
Сервис	0,2			
Итого	1			

Пример (см. табл. 2).

Таблица 2

Факторы делового успеха	Вес	Проект	Конкурент 1	Конкурент 2
Качество продукции	0,2	6 / 1,2	5 / 1,0	9 / 1,8
Имидж предприятия	0,25	8 / 2,0	6 / 1,5	10 / 2,5
Технология	0,1	9 / 0,9	7 / 0,7	6 / 0,6
Издержки производства	0,25	8 / 2,0	7 / 1,75	5 / 1,25
Сервис	0,2	7 / 1,4	3 / 0,6	8 / 1,6
Итого	1	38 / 7,5	28 / 5,55	38 / 7,75

Из общей экспертной оценки очевидно, что наиболее «опасным» является конкурент 2. Очевидно и то, по каким позициям надо улучшать свою деятельность, а по каким блокировать конкурента.

Определение и прогнозирование спроса на продукцию. Определяется по формуле:

$$TPC = ЧПДТ \times ЧПП \times СЦТ,$$

где ТРС – текущий рыночный спрос в денежном исчислении, тыс. руб.;

ЧПДТ – число покупателей данного вида товара, чел.;

ЧПП – число покупок покупателя за исследуемый период времени, раз;

СЦТ – средняя цена данного товара, руб.

Необходимо попытаться определить емкость потенциального рынка и свободную от конкурентов долю рынка, которая может быть использована в интересах проекта (см. табл. 3).

Таблица 3

Показатели ёмкости рынка проектируемого предприятия

Показатели ёмкости рынка	В ед. тов.	В %
Емкость рынка		
Доля рынка конкурентов		
Свободная доля рынка		
Доля проектируемого предприятия		

Также необходимо выбрать канал распределения продукции (товара, услуг). Определить цели, виды, средства распространения рекламы: телевидение, пресса, радио, плакаты и т. д. График подачи рекламы.

Не менее важным этапом в этом разделе является изложение стратегии сбыта продукции по отношению к покупателю (скидки за объем, рассрочка платежей и т. д.), посредникам (скидки с продажной цены и т. д.), сервисное обслуживание, участие в ярмарках, выставках и т. д.

4.5 Производственный план

Назначение раздела – обоснование выбора производственного процесса и расчет экономических показателей динамики развития деятельности согласно этапам проекта.

Раздел содержит следующую информацию:

– место производства товаров;

- необходимые производственные мощности и их увеличение по годам;
- закупка сырья, материалов и компонентов; репутация фирм-поставщиков, опыт работы с ними;
- производственная кооперация – с кем и на каких условиях;
- необходимое оборудование; фирмы-поставщики оборудования;
- схема производственных потоков на предприятии;
- контроль качества продукции – на каких стадиях и с помощью каких методов;
- уровень издержек производства и их динамика;
- затраты на утилизацию отходов и защиту окружающей среды.

Рассмотрим структуру этого раздела:

План производства – прогноз, составленный по результатам проведенных маркетинговых исследований.

Таблица 4

***План производства – первый год реализации проекта
(по месяцам)***

Вид товара, услуги	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	год
Итого													

Таблица 5

***План производства – второй год реализации проекта
(по кварталам)***

Вид товара, услуги	1	2	3	4	год
Итого					

Для его расчета необходимо:

- 1) выбрать технологию производства;

- 2) определиться с производственной площадью;
- 3) выбрать необходимое оборудование;
- 4) определить потребность в материалах, сырье, комплектующих изделиях, электроэнергии, тепле, воде; транспорте и связи;
- 5) выявить потребность в рабочей силе.

Возможный объём производства равен производительности оборудования при максимальной загрузке. Принято сопоставлять спрос на продукцию с максимально возможным объёмом производства при загрузке оборудования 90-80%.

Объём производимой продукции должен соответствовать объёму продаж с определенным запасом готовой продукции (до 10%) и возможными её потерями (до 3%).

Следующим этапом этого раздела является определение необходимых средств. При этом важно определить, какую долю можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала.

Финансирование через кредиты предпочтительнее для проектов, связанных с расширением, модернизацией действующих предприятий, когда есть материальное обеспечение этих кредитов. Для проектов, связанных с созданием новых предприятий, предпочтительным является паевой или акционерный капитал.

Определившись с источником кредитования, можно точно узнать, кому лучше всего представить свой, бизнес-проект на рассмотрение.

В расчётах важно учесть, что текущие платежи предприятия (заработная и арендная плата, расходы на транспорт, рекламу и др.) не могут быть покрыты из инвестиций. Поэтому итоговая сумма в таблице 7 равна требуемым инвестициям.

Таблица 6

Собственные средства

№	Наименование	Количество единиц	Цена ед., руб.	Всего, руб.
1	2	3	4	5
Оборудование				

1	2	3	4	5
Лабораторное оборудование, измерительные приборы, ПК				
Сырье, материалы				
Установка, монтаж, наладка оборудования				

Таблица 7

Средства, приобретаемые за счет инвестиций

№	Наименование	Количество единиц	Цена ед., руб.	Всего, руб.
Оборудование				
Лабораторное оборудование, измерительные приборы, ПК				
Сырье, материалы				
Установка, монтаж, наладка оборудования				

Инвесторы нередко требуют прилагать к бизнес-проекту паспорта рабочих мест, чтобы иметь представление о том, для чего предназначено то или иное оборудование. Это позволяет инвестору оценить соответствие организационного плана производственной структуре предприятия.

4.6 Организационный план

Задача данного раздела бизнес-проекта – ответить на вопросы, каким образом будет организована работа персонала, кто будет обеспечивать руководство и контроль производства продукции. По тому,

насколько грамотно будет обоснован менеджмент, инвестор, партнеры будут судить о возможностях и надежности управляющих предприятием, реальности проекта.

Конкретное наполнение этого раздела зависит от избранной организационно-правовой формы организации: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно создается. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве выпускаемых акций, типе акций.

Вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить перспективы изменения этих форм (если это необходимо) и объяснить, почему такая стратегия считается наилучшей.

При рассмотрении вопросов руководства и управления фирмой необходимо объяснить, каким образом организована руководящая группа, и описать роль каждого ее члена, привести краткие биографические сведения о всех членах совета директоров, учредителей. Следует помнить, что необходима сбалансированная руководящая группа. Следует дать анализ знаний и квалификации всей команды в целом.

В этом разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях; детальные анкетные характеристики приводятся в приложении.

Отправной точкой этого раздела должны быть квалификационные требования, то есть необходимо показать, какие именно специалисты и сколько (какого профиля, с каким образованием, каким опытом), с какой заработной платой понадобятся для успешного решения задач, поставленных в предыдущих разделах плана, сейчас, в ближайшем будущем, через 2-3 года. При этом необходимо указать, где и как вы собираетесь заполучить таких специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов).

Следует определить: необходима ли переподготовка и подготовка кадров, во что это может обойтись фирме.

Затраты на обучение, внешне неприметные, могут оказаться неприятным сюрпризом не только в финансовом отношении, но и как дополнительные затраты времени, требующие учета влияния на реализацию целей бизнес-проекта.

Необходимо осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в деловом плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли или иные формы материального стимулирования).

В этом разделе нужно привести и организационную схему управления бизнес-проектом с указанием для каждого руководителя его места в организационной иерархии. Из данной схемы должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как службы будут друг с другом взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать.

Рассмотрим комментарии к структуре этого раздела.

Во-первых, здесь следует определить структуру управления предприятием, то есть указать состав подразделений, их функции, взаимодействие, подчиненность, характер ответственности за результаты деятельности.

Во-вторых, здесь должно быть приведено полное штатное расписание. Описаны должностные обязанности. Определено количество работников по профессиям, квалификации, категориям отделов и цехов. Полезно продумать и изложить форму привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа), систему подготовки и повышения квалификации работников до уровня требований производственного процесса, стимулирования труда, социальной помощи (см. табл. 8).

Таблица 8

План персонала

№ п/п	Профессия (специальность)	Количество рабочих мест	Должностной оклад	Всего, (рублей)
Управление				
Производственный персонал				
Итого				

В-третьих, приводится график ввода рабочих мест. Данные таблицы позволят инвестору оценить сроки и этапы выхода предприятия на проектную мощность (см. табл. 9).

Таблица 9

График (сроки) ввода рабочих мест (месяц/квартал)

№ п/п	Профессия (специальность)	1	2	3	Итого (единиц)
	Итого				

В-четвертых, план-график предусматривает выполнение конкретных действий по реализации проекта в реальном времени (см. табл. 10).

Таблица 10

План-график подготовки и реализации проекта

Этапы работы	Сроки
1. Завершение разработки проекта	
2. Формирование ресурсной базы	
3. Подготовка, организация производства продукции	
4. Выход на рынок	
5. Анализ и оценка результатов первого периода	

Завершение работы над проектом предполагает установление срока окончания его разработки, экспертизы, защиты.

Формирование ресурсной базы: привлечение финансовых ресурсов; формирование производственных ресурсов; формирование и обучение персонала.

Подготовка, организация производства продукции (товара, услуг) включает: отработку технологии и материально-технического оснащения производственного процесса.

Выход на рынок: согласование условий реализации продукции; начало рекламной кампании; заключение договоров, контрактов.

Анализ и оценка первых результатов позволит внести необходимые коррективы в бизнес-проект.

4.7 Страхование рисков

Рынок полон рисков: природных, производственных, финансово-экономических, коммерческих, транспортных, новизны технологии, социальных. Существование рисков – неизбежная объективная реальность. Поэтому в бизнес-проекте они должны быть описаны с помощью вероятностных характеристик (см. табл. 11). По анализу рисков инвестор судит о глубине проработки проектных решений, степени гарантий получения доходов от вложенных в проект средств. Главное здесь не точность расчёта, а способность разработчиков проекта выявить все с заинтересованными лицами, постоянное их информирование об успешности проектирования и подготовки условий к реализации проекта.

Таблица 11

Поэтапная оценка рисков и мер снижения возможных потерь

Вид риска	Экспертная оценка вероятности	Меры минимизации возможных потерь
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
I Подготовка проекта		
1. Снижение заинтересованности стейкхолдеров в проекте		

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
2. Конфликтная ситуация в команде разработчиков проекта		
3. Отношение местных властей		
II Реализация проекта		
4. Невостребованность предлагаемой продукции		
5. Риски по хозяйственным договорам		
6. Усиление конкуренции		
7. Рост инфляции		
8. Рост цен на энергоресурсы, услуги ЖКХ		
9. Непредвиденные затраты		
10. Изменения в налогообложении		
11. Недостаточная квалификация кадров		
12. Недостаточный для удержания персонала уровень оплаты труда		
13. Форс-мажорные риски		
Другие виды рисков:		

Некоторые примеры рисков и соответствующих мер снижения потерь:

1. Риск снижения заинтересованности стейкхолдеров в проекте – может произойти из-за ухудшения инвестиционного климата, смены руководства властных и экономических структур.

Меры предупреждения: взаимодействие с заинтересованными лицами, постоянное их информирование об успешности проектирования и подготовки условий к реализации проекта

2. Конфликтная ситуация в команде разработчиков проекта – может возникнуть из-за ошибок в подборе команды.

Меры предупреждения: включение в состав команды только тех, кто лично заинтересован в работе над проектом и кем уход из команды понимается как потеря возможности наработать важные для жизни навыки интеллектуальной и практической деятельности.

3. Отношение честных властей – возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта.

Мера: максимально учитывать интересы социально-экономического развития инфраструктуры региона.

4. Риск невостребованности предлагаемой продукции – может быть связан с ошибками в прогнозе спроса, выбора каналов реализации продукции, неэффективностью рекламы.

Меры предупреждения потерь: дополнительные маркетинговые исследования рынка, стимулирование сбыта.

5. Риски по хозяйственным договорам – связаны с недобросовестностью партнеров, неплатежеспособностью потребителей, нарушением графиков поставок и объемов реализации продукции.

Меры предупреждения потерь: соблюдение требований ГК РФ и других законодательных и нормативных актов при заключении и исполнении хозяйственных договоров, определение размера и порядка возмещения контрагентом нанесенного ущерба.

6. Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами – риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами: изменениями в политическом курсе страны, стихийными бедствиями и др.

Мерой их снижения служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности (разность объема продаж и объема точки безубыточности).

4.8 Финансовый план

Основная цель финансового плана – рассчитать требуемый объем финансовых ресурсов и их источников.

Удобно принять следующую схему расчетов:

- себестоимость производства единицы продукции;
- смета общих затрат на производство;

- цена реализации продукции;
- расчет прибылей и убытков;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- точка безубыточности;
- запас финансовой прочности;
- срок окупаемости затрат.

Для определения себестоимости единицы продукции можно воспользоваться следующей формулой:

$$\text{Себестоимость единиц продукции} = \text{условно-постоянные затраты} + \frac{\text{условно-переменные затраты}}{\text{объем производства}}$$

К условно-постоянным затратам относятся затраты, величина которых не зависит от объема реализуемой продукции: фонд оплаты труда управленческого персонала, коммунальные платежи, амортизация и др.

К условно-переменным затратам относятся затраты, величина которых изменяется с изменением объемов производства продукции: заработная плата производственного персонала, оплата сырья и материалов и др.

Общие затраты представляют собой суммарную себестоимость продукции. Следует учитывать, что состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, нередко изменяется законодательно, поэтому на момент составления расчёта необходимо состав статей затрат уточнять (см. табл. 12).

Таблица 12

***Себестоимость производства единицы продукции
и смета затрат на производство (сводная)***

Статьи затрат	На единицу	Всего затраты
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Объём продаж		
Условно-переменные расходы		
• Сырьё и материалы		
• Транспортно-заготовительные расходы		
• Электроэнергия, вода, тепло		
• Зарботная плата рабочих персонала		
• Начисления на ФОТ		

1	2	3
Условно-постоянные расходы • Аренда • Зарплата управленческого персонала • Амортизация • Прочие общепроизводственные расходы • Расходы на рекламу		
Выплата процентов по кредиту нему		
Итого себестоимость		

Цена реализации продукции должна не только покрывать затраты, но и получать приемлемую для предприятия прибыль. Без этого предприятие не будет иметь возможность для своего развития.

Важно сориентироваться в выборе способов установления цены: на собственные затраты, на спрос потребителей, на цены конкурентов. В нашем случае цена определяется по затратам. Минимальная цена не может быть ниже себестоимости, максимальная – определяется конъюнктурой на рынке и устанавливается через показатель приемлемой доли прибыли в цене.

Цена реализации продукции (товара, услуги):

$$Ц = С / (1 - Пр) = \text{_____ руб.},$$

где С – себестоимость производства единицы продукции;

Пр – минимально приемлемая доля прибыли в цене единицы продукции.

Пример

При себестоимости единицы продукции в 100 рублей, доли прибыли в 15%, цена её реализации составит:

$$Ц = С / (1 - Пр) = 100 / (1 - 0,3) = 117,6 \text{ руб.}$$

Проектируемая цена должна быть проверена через изучение цен на данную продукцию конкурентов, оценку цены специалистами-сбытовиками.

Расчет прибылей и убытков – это прогноз финансовых результатов реализации проекта, показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль в зависимости от затрат и объёма продаж.

Размер прибылей и убытков во многом зависит от величины объёма продаж, которая с необходимой точностью трудно прогнозируется.

Для того, чтобы знать условия, при которых будет обеспечиваться прибыль, надо провести анализ безубыточности (см. табл. 13).

Таблица 13

Расчет прибылей (убытков) (первый год реализации проекта)

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	год
Чистая сумма продаж													
Затраты на производство, В том числе:													
• Материалы													
• Зарплата													
• Начисления													
• Аренда													
• Амортизация													
• Коммунальные													
Общепроизводственные затраты													
• Проценты по кредитам													
• Прочие													
Прибыль													
Налог на прибыль													
Чистая прибыль													
Чистая прибыль нараста- ющим итогом													

Баланс денежных расходов и поступлений дает возможность определить, сколько средств необходимо вложить в проект во времени, проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, способность погашать обязательства перед кредиторами (см. табл. 14).

Баланс денежных расходов о поступлений

Наименование статьи	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1. Денежные средства в наличии на начало периода				
2. Поступление денежных средств, всего				
В том числе:				
• Выручка от реализации.				
• Кредиты.				
• Прочие поступления				
3. Текущие платежи на сторону, всего				
В том числе:				
• Материалы.				
• Заработная плата.				
• Арендная плата.				
• Проценты за кредит.				
• Коммунальные услуги.				
• Общепроизводственные расходы.				
• Реклама, консультации.				
• Прочие расходы				
4. Прочие платежи на сторону, всего				
В том числе:				
• Покупка оборудования.				
• Выплата основных сумм по кредиту.				
• Резервы.				
• Прочие расходы по организации деятельности.				
• Доход инвестора				
5. Всего платежей на сторону (стр. 3 + стр. 4)				
6. Денежные средства на конец периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 5)				

Анализ безубыточности необходимо выполнить с целью определения минимального объёма реализации продукции, при котором доход от реализации равен издержкам производства. Определяется как отношение условно-постоянных издержек к разнице между ценой и переменной составляющей себестоимости единицы продукции.

Точка безубыточности в единицах продукции:

$$\text{Точка б/у} = \frac{\text{Затраты постоянные}}{\text{Цена} - \text{Переменные издержки}} = \text{_____ ед.}$$

Цена - Затраты переменные
Точка безубыточности (в стоимостном выражении):

$$\text{Точка б/у} = \frac{\text{Затраты постоянные}}{1 - \text{Удельный вес переменных затрат в объеме продаж}} = \text{_____ руб.}$$

Если спрос на продукцию будет меньше чем точка безубыточности, то производство продукции не будет самоокупаемым и, следовательно, проектное решение по этой позиции бизнес-проекта не верно.

Под финансовой прочностью понимается разница между объемом продаж и объемом точки безубыточности, которая показывает финансовую устойчивость деятельности проектируемого предприятия в зависимости от ситуации на рынке и в производстве продукции (см. табл. 15).

Таблица 15

Расчёт безубыточности и запаса финансовой прочности

Показатели	год
1. Объём продаж, руб.	
2. Условно-постоянные затраты, руб.	
3. Удельный вес условно-переменных затрат в объёме продаж	
4. Точка безубыточности, руб.	
5. Запас финансовой прочности, руб. (стр. 1 - стр. 4)	
6. Коэффициент финансовой прочности	

Период окупаемости определяет необходимое число месяцев (лет) для возмещения вложенных в проект инвестиций.

Период окупаемости:

$$\text{Период окуп.} = \frac{\text{Исходная сумма инвестиций в проект}}{\text{Годовая сумма чистой прибыли}} = \text{_____ лет}$$

В ситуации заемных источников финансирования проекта (получение кредита) необходимо определить размер кредита, прорабо-

тать условия его получения (% годовых за пользование кредитом), составить график погашения кредита (см. табл. 16).

Таблица 16

График погашения кредита

Кредит (руб.)	% за кредит	Погашение кредита	Итого	Месяцы
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7
				8
				9
				10
				11
				12
Всего				

4.9 Приложение

В приложении к бизнес-проекту приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылка в разделах бизнес-проекта (см. приложение 6).

Наиболее часто в приложении приводят следующие документы: технические данные по продукции, копии контрактов, лицензий, подробности патентных документов, из которых взяты исходящие данные, сообщения консультантов по продукции и рынкам, анкетные данные руководящих работников, сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований, отчет по ревизии бухгалтерских документов, прейскуранты поставщиков и др.

Не следует абсолютизировать приведенный примерный состав бизнес-проекта фирмы. Он может служить лишь лучшему пониманию и эффективному действию, так как окончательный выбор состава и содержания материала, представляемого инвесторам, определяется руководителем с учетом конкретных обстоятельств и путей развития фирмы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. Глущенко, В. В. Исследование систем управления : социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – Железнодорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 416 с.
2. Долятовский, В. А. Исследование систем управления : учебно-практическое пособие / В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская. – М. : ИКИ «Март», 2003. – 256 с.
3. Игнатьева, А. В. Исследование систем управления : учебное пособие для вузов / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с. – ISBN 5-2380-0213-0.
4. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : учебник / Э. М. Коротков. – М. : ИКК «ДеКА», 2000. – 288 с.
5. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 527 с. – ISBN 5-2380-0942-9.
6. Мухин, В. И. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. И. Мухин. – М. : Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с. – ISBN 5-8212-0298-1.
7. Мыльник, В. В. Исследование систем управления : учебное пособие для вузов / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочиенко. – М. : Академический Проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 352 с. – ISBN 5-8291-0262-5.
8. Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления : учебное пособие для вузов / Н. Н. Ползунова, В. Н. Краев. – М. : Академический проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2005. – 176 с. – ISBN 5-8291-0542-X.
9. Электронный ресурс. – Режим доступа : http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/biznes_planirovanie_konspekt_lekcii/p1.php.

Дополнительная литература

1. Аванесов, В. С. Тесты в социологическом исследовании / В. С. Аванесов. – М. : Наука, 1982.
2. Аверьянов, А. Н. Системное познание мира. Методологические проблемы / А. Н. Аверьянов. – М. : Политиздат, 1985.
3. Анфилатов, В. С. Системный анализ в управлении / В. С. Анфилатов. – М. : Финансы и статистика, 2002.
4. Архипова, Н. И. Исследование систем управления : учебное пособие для вузов / Н. И. Архипова и др. – М. : Издательство «ПРИОР», 2002. – 384 с.
5. Афанасьев, В. Г. Общество : системность, познание и управление / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.
6. Белов, Е. Г. Исследование систем управления / Е. Г. Белов, В. Г. Смольков. – М. : Луч, 2002.
7. Беляев, А. А. Системология организации : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
8. Бор, М. З. Основы экономических исследований. Логика, методология, организация, методика / М. З. Бор. – М. : ДИС, 1998. – 144 с.
9. Вагин, И. О. Думай и побеждай. Практическая психология / И. О. Вагин. – М. : Рипол Классик, 1984.
10. Валуев, С. А. Системный анализ в экономике и организации производства / С. А. Валуев, В. Н. Волкова, А. В. Игнатьева. – Л. : Политехника, 1991.
11. Вентцель, Е. С. Исследование операций : задачи, принципы, методология / Е. С. Вентцель. – М. : Наука, 1980. – 208 с.
12. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 1999. – 528 с.
13. Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.

14. Голубков, Е. П. Использование системного анализа в принятии плановых решений / Е. П. Голубков. – М. : Экономика, 1982. – 159 с.
15. Гончаров, В. Н. Оперативное управление производством : опыт разработки и совершенствование систем / В. Н. Гончаров, А. Н. Колосов, Р. И. Дибнис. – М., 1987.
16. Гречихин, В. Г. Лекции по методике и технике социологических исследований / В. Г. Гречихин. – М. : Изд-во МГУ, 1988.
17. Де Бено, Э. Латеральное мышление / Э. де Бено. – СПб. : Питер Паблишинг, 1997.
18. Диалектика познания сложных систем / под ред. В. С. Тюхтина. – М. : Мысль, 1988.
19. Елфимов, Г. М. Возникновение нового / Г. М. Елфимов. – М. : Мысль, 1983.
20. Жариков, Е. С. Как приблизить час открытий / Е. С. Жариков, А. Б. Золотов. – Кишинев : Штиинца, 1990.
21. Жданов, С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 1998. – 176 с.
22. Журавлев, Г. Т. Прикладная социология / Г. Т. Журавлев. – М., 1999. – 101 с.
23. Иванова, И. И. Методология и методы психологических исследований / И. И. Иванова, В. Г. Асеев // Методологические и теоретические проблемы психологии / Е. В. Шорохова. – М., 1969.
24. Исследование операций в экономике / под ред. Н. Ш. Кремера. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. – 407 с.
25. Исследование систем управления : учебное пособие / под ред. Е. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 176 с.
26. Иозайтис, В. С. Экономико-математическое моделирование производственных систем / В. С. Иозайтис, Ю. А. Львов. – М., 1991. – 191 с.
27. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : ДеКА, 1996.

28. Кунц, Г. Управление : системный и ситуационный анализ управленческих функций : пер. с англ. / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981.

29. Куприян, А. П. Проблема эксперимента в системе общественной практики / А. П. Куприян. – М. : Наука, 1984.

30. Малин, А. С. Исследование систем управления : учебник для вузов / А. С. Малин, В. И. Мухин. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.

31. Маркович, Д. Ж. Общая социология : учебник / Д. Ж. Маркович. – М. : ГИЦ «ВЛАДОС», 1998. – 432 с.

32. Менеджмент организации : учебное пособие / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.

33. Мотышина, М. С. Исследование систем управления : учебное пособие / М. С. Мотышина. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2006.

34. Ощепков, П. В. Бизнес-план предпринимательского проекта с комментариями : рабочая тетрадь / П. В. Ощепков. – Анапа : ФДООЦ «Смена», 2006. – 20 с.

35. Поварнин, С. И. Спор о теории и практике спора / С. И. Поварнин. – СПб. : Лань, 1996.

36. Попов, В. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / В. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 816 с. – ISBN 5-87057-188-X.

37. Рейльян, Я. Р. Основа принятия управленческих решений / Я. Р. Рейльян. – М. : Финансы и статистика, 1989.

38. Рузавин, Г. И. Методология научного исследования / Г. И. Рузавин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

39. Системные исследования // Ежегодник Академии наук СССР. – М. : Наука, 1976-1990.

40. Системный анализ и структуры управления / под ред. В. Г. Шорина. – М. : Знание, 1975. – 304 с.

41. Социальное познание и управление / под ред. С. И. Попова, Б. И. Сюсюкалова. – М. : Мысль, 1983.

42. Мэлоу, Сэмюэл А. Навыки мышления для менеджера / Сэмюэл А. Мэлоу. – Ростов н/Д. : Феникс, 1997.
43. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 1999.
44. Управление по результатам : пер. с финск. / под ред. Я. А. Лейманна. – М. : Прогресс, 1993. – 320 с.
45. Фатхутдинов, Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа "Интел-синтез"», 1997.
46. Харчева, В. Основы социологии / В. Харчева. – М. : Логос : Высшая школа, 1999. – 302 с.
47. Хруцкий, Е. А. Организация проведения деловых игр / Е. А. Хруцкий. – М. : Высшая школа, 1991.
48. Цигичко, В. Н. Руководителю о принятии решений / В. Н. Цигичко. – М., 1991.
49. Черняк, Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой / Ю. И. Черняк. – М. : Экономика, 1975. – 191 с.
50. Черняк, В. З. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В. З. Черняк. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с. – ISBN 978-5-238-01812-6.
51. Юксвярав, Р. К. Управленческое консультирование : теория и практика / Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманн. – М. : Экономика, 1988. – 240 с.
52. Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.litres.ru>.
53. Электронный ресурс. Режим доступа : <http://futar.ru/index.php/ekstensivnaya.html>
54. Электронный ресурс. Режим доступа : <http://cepnn.ru/organizatsiya-proizvodstva>

1. Титульный лист

Наименование проекта:

Заказчик проекта: _____

Руководитель проекта: _____

Состав проектной группы:

Общая стоимость проекта: _____

Срок окупаемости проекта: _____

Адрес предприятия (организации) _____

Дата разработки бизнес-проекта « _____ » _____ 20 ____ г.

Подпись руководителя проекта _____

2. Резюме

1.1. Название проекта:

1.2. Юридические и физические лица, заинтересованные в проекте:

1.3. Суть проекта (цель проекта):

1.4. Общая стоимость проекта: _____

1.5. Период реализации проекта: _____

1.6. Этапы реализации проекта: _____

1.7. Преимущества проекта:

1.8. Источники финансирования проекта:

• Собственные _____

• Заемные _____

• Условия финансирования _____

1.9. Показатели эффективности проекта:

• Срок окупаемости _____

• Норма доходности (рентабельности) _____

• Объём производства продукции и точка безубыточности ____ /

1.10. Новых рабочих мест _____

1.11. Уровень среднемесячной заработной платы персонала:

1.12. Местонахождение производства, наличие производственной инфраструктуры: _____

1.13. Выводы о ценности проекта для социально-экономического развития города, конкретной организации: _____

3. Описание предприятия

2.1. Дата создания предприятия: _____

2.2. Юридическая форма: _____

2.3. Учредители: _____

2.4. Основные группы производимой продукции (товаров, услуг): _____

2.5. Объём производства, сбыта, прибыли: _____

2.6. Основные партнеры: _____

2.7. Структура управления, состав персонала: _____

2.8. Наличие квалифицированных рабочих кадров в соответствии с принятой технологией производства: _____

2.9. Перспективы развития предприятия: _____

2.10. Резюме: _____

4. Маркетинговый план

3.1. Оценка рыночных и маркетинговых возможностей: _____

3.2. Описание товаров и услуг, проектируемых к производству:

3.3. Анализ рыночной цены товара на основе метода безубыточности и определение целевой прибыли предприятия: _____

3.4. Оценка конкурентной позиции на рынке: _____

3.5. Конкурентные преимущества: _____

3.6. Определение и прогнозирование спроса на продукцию: _____

3.7. Определение емкости рынка: _____

3.8. Каналы продвижения продукции до потребителя: _____

3.9. Рекламная стратегия: _____

3.10. Стратегия сбыта продукции: _____

Методы анализа бизнес-среды предприятия

Таблица 1

ПЭСТ-анализ влияния факторов внешней бизнес-среды на реализацию проекта

Политико-правовые факторы	Экономико-демографические факторы	Социально-культурные факторы	Технологические (научно-технические факторы)
П	Э	С	Т
Состояние правовой базы, регулирующей предпринимательскую деятельность в сфере действия проектируемого предприятия и др.	Тенденции и проблемы в развитии экономики региона, города, отрасли, уровень и темпы инфляции, система налогообложения и др.	Особенности культурных и нравственных ценностей сообществ потребителей, этническая и религиозная структура населения и др.	Темпы технологических изменений, инновационный потенциал конкурентов и др.

Таблица 2

SWOT-анализ влияния факторов бизнес-среды на реализацию проекта

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
S	W	O	T
Компетентность, квалификация персонала, финансовые ресурсы, удобное местоположение и др.	Неподготовленность персонала, устаревшая технология, уязвимость от конкурентов, слабое финансирование инноваций и др.	Выход на новые рынки, расширение производства, ослабление позиций конкурентов и др.	Появление новых конкурентов, неблагоприятная политика властей, изменение потребностей покупателей и др.

Документы, необходимые для составления бизнес-проекта

9.1. Технические данные по продукции.

9.2. Копии гарантированных писем, договоров, контрактов, протоколов о намерениях с потенциальными поставщиками, потребителями, посредниками.

9.3. Копии лицензий, сертификатов, подробности патентных документов, подтверждающие конкурентные преимущества продукции (услуги).

9.4. Сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований.

9.5. Бухгалтерская документация.

9.6. Другая нормативная и правовая документация, гарантирующая достоверность информации, изложенной в разделах бизнес-проекта.

**Пример разработки бизнес-проекта
по производству и реализации грибов**

Содержание

Резюме

1 Общая характеристика организации, описание услуг

2 Анализ основных конкурентов

3 Маркетинговый план

4 Организационный план

5 Производственный план

6 Оценка рисков агентства

7 Финансовый план

Список использованных источников

Резюме

Данный бизнес-проект представляет собой создание предприятия по производству и реализации грибов вешенок по интенсивным технологиям. Реализация этого проекта позволит осуществить производство и продажу высококачественных грибов, обладающих ярко выраженными целебными свойствами.

Искусственное разведение грибов известно достаточно давно, но особый интерес к грибоводству проявлен в последние десятилетия. Реализация данного проекта позволит ООО «Грибная поляна» занять прочные позиции на рынке сельхозпродукции. Проект призван уменьшить дефицит высококачественной грибной продукции с высокой пищевой ценностью и ярко выраженными целебными свойствами, так как в настоящий момент незначительная часть потребности в данной продукции покрывается отечественными производителями и потребителям приходится покупать импортную продукцию по более высоким ценам и не всегда соответствующего качества.

Для реализации данного проекта потребуются первоначальные инвестиции в размере 855000 руб. Основная часть данных средств используется на закуп оборудования, затраты на маркетинг, ремонтные работы, монтаж оборудования и составляет 812 000 рублей.

Источники финансирования инвестиций:

- 1) личные средства учредителей в размере 355 000 рублей;
- 2) заемные средства в размере 500 000 рублей.

Общая выручка от реализации продукции в первый год функционирования организации составит 3516000 рублей, а сумма всех затрат – 2917200 рублей, следовательно, прибыль предприятия составит 562872 рубля.

Общая выручка от реализации услуг во второй год функционирования организации составит 4255200 рублей, исходя из анализа прогнозируемого объема продаж, а сумма всех затрат составит 2970200 рублей, следовательно, прибыль предприятия составит 1184322 рубля.

Проведенный финансово-экономический анализ проекта позволяет сделать вывод о том, что представленный проект может быть реализован с высокой эффективностью, является устойчивым к возможным изменениям экономической ситуации, производственного и финансовых рисков.

1 Общая характеристика организации

Проект предусматривает организацию деятельности предприятия по производству и реализации грибов вешенок в Оренбургской области, в городе Орске.

Предприятие имеет организационно-правовую форму «общество с ограниченной ответственностью». Выбирая такой вид бизнеса, как выращивание грибов, мы попадаем под группировку ОКВЭД с номером: А.01.12.31. Это значит, что мы относимся к сельхозпроизводителям и можем рассчитывать на такую форму налогообложения, как ЕСХН.

ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог, заменяющий собой все прочие формы налогообложения и имеющий ставку в 6% от чистой прибыли.

Полное название организации: Общество с ограниченной ответственностью «Грибная поляна», сокращенное название: ООО «Грибная поляна», торговая марка – «Грибная поляна». Размер уставного капитала составляет 10000 рублей.

Миссия ООО «Грибная поляна» – удовлетворение потребностей оптовых и розничных покупателей посредством производства и реализации грибов высокого качества по доступным ценам.

Есть два основных способа выращивания грибов – экстенсивный и интенсивный. Экстенсивная технология подразумевает культивацию грибов в условиях, которые являются естественными для них, то есть на древесине лиственных пород. Эта технология применяется только для выращивания грибов в домашних условиях. Под интенсивной технологией выращивания грибов подразумевается выращивание их из блоков, состоящих из субстрата и зернового мицелия. Субстрат – это основа, сырьевая база, на которой выращивают грибы. Мицелий – это то, из чего выращивают грибы. Блоки устанавливаются в помещениях, в которых поддерживаются постоянные параметры микроклимата, а именно: влажность, температура, углекислый газ, скорость вентиляции. В данном проекте применяется интенсивный способ выращивания грибов. Основные критерии помещения под выращивание вешенок должны быть приблизительно следующими:

- температура воздуха: от +9 до +25 градусов;
- влажность воздуха: 80-85%;
- кучность: 3-5 блоков на 1 кв. м.

Выбор грибов основывался на том, что производство вешенок является одним из наиболее технологичных. Этот вид грибов идеально подходит для начинающих предпринимателей. Для культивирования вешенок можно использовать практически любые помещения

наземного типа: сараи, гаражи, теплицы, хранилища для овощей, различные склады. Все можно обустроить и переделать под грибницу.

Урожай с одного блока в 10 -12 кг составляет порядка 2,5-3 кг, в то время как урожайность грибов идёт круглый год, а сами грибы относятся к скороспелым. Иными словами, можно вырастить урожай порядка 125-150 кг с одного квадратного метра за год.

Грибы – важная составляющая многих блюд, которые появляются на столе человека. Их жарят, варят, тушат, маринуют, консервируют, пекут. Грибы добавляют в супы, салаты, из них делают соусы и пасты. В магазинах можно встретить множество различных видов грибов, но самые популярные – шампиньоны и вешенки.

Гриб вешенка – это уникальный продукт, так как он не может накапливать в себе вредных веществ окружающей среды. В нем никогда не присутствуют ни пестициды, ни соли тяжелых металлов, ни химикаты.

Содержание белков в вешенке – 50,3%, углеводов – 3,0%-5,0%, экстрактивных веществ – до 45,0%.

Вешенки – это не просто вкуснейший продукт, но и поистине полезный. Гриб вешенка является отличным антиоксидантом и сорбентом, а клетчатка в его составе стимулирует работу пищеварительного тракта и нормализует его функциональную деятельность.

В этих грибах содержится много незаменимых аминокислот, а по питательной ценности они сравнимы с мясными и молочными продуктами. Вешенки являются белковым продуктом, так как в них много белка и мало жира. В то же время жиры вешенки являются полиненасыщенными жирными кислотами, они помогают очистить организм от холестерина.

В этих грибах содержится витамины E, A, D, C, а также все витамины группы B. Кроме того, в них много макроэлементов и микроэлементов, необходимых человеку.

Предприятие планирует освоить выпуск следующих штампов (сортов) продукции:

– Вешенка R-10. Штамм китайской селекции. Не подвержен болезням плодовых тел. Температурный диапазон плодоношения – от 10-22 градусов, оптимальный – 16 градусов. Оптимальная влажность: 85-95%. Обладает высокой урожайностью. В сростке большое количество плодовых тел среднего размера высокого качества. Окрас шляпки светло-серый. Мякоть гриба и ножка нежная. Не требуют длительной термообработки. Эластично упругие, транспортабельные. Гриб отлично переносит транспортировку, идеально подходит для фасовки и реализации в торговых сетях в свежем виде.

– Вешенка R-17. Плодоносит при широком температурном диапазоне: от 10 до 24 градусов (оптимальный температурный режим – 16-17 градусов), что обеспечивает хорошую переносимость колебаний температур. Хорошо переносит пониженную относительную влажность воздуха 80-85%. Практически не подвергается бактериозу. Диаметр шляпок грибов колеблется от 7 до 12 сантиметров. Цвет шляпки темно-серый, но изменяется, в зависимости от температуры, от белого до сине-серого. Гриб отличается мягкой, плотной, эластично упругой и не жесткой мякотью. Благодаря упругой структуре, гриб очень хорошо выдерживает транспортировку, фасовку, реализацию в свежем виде.

– Вешенка R-5. Характеризуется стабильным дружным плодоношением в широком диапазоне температур даже в условиях повышенной влажности. Неприхотлив. Показывает хорошие показатели зарастания практически на всех видах субстратов при разных способах приготовления. Это позволяет успешно использовать его летом. Грибы вкусные, нежные, приятны на вкус как шляпка, так и ножка. Однако грибы достаточно хрупки и требуют осторожного обращения. Из-за своей нежности они имеют меньший срок сохранности товарного вида, поэтому требуют срочной реализации.

Таким образом, результаты предварительного анализа деятельности создаваемого предприятия доказывают привлекательность реализации данного проекта.

2 Анализ основных конкурентов

Изучая рынок культивированных грибов, в первую очередь следует отметить запрет ввоза импортной продукции. В начале введения санкций грибы оставались почти единственным продуктом, которого они не затронули, но в решении от 6 августа 2014 года грибы также попали под эмбарго. Оптовые цены после введения эмбарго выросли, сравнение цен представлено в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение оптовых цен на грибы вешенки (декабрь 2014 года)

Показатель	Оптовые цены до введения эмбарго, руб./кг	Оптовые цены после введения эмбарго, руб./кг
Диапазон цен по России	85-100	190-230
Средняя цена по России	91	210
Средняя цена по г. Орску	100	230

Примерно 85-90% российского рынка до введения эмбарго занимал импорт, преимущественно из Польши.

До 2014 г. выращивание грибов в России было совсем не развито, импорт вытеснял отечественных предпринимателей, не давая свободно конкурировать. Таким образом, в 2013 г. объем производства вместо ожидаемого роста снизился на 2,6 % и составил 7, 87 тыс. тонн. Такой низкий уровень последний раз отмечался в 2005 г.

По прогнозам, в 2015 году ожидается резкий скачок внутреннего рынка грибов, показатели удвоятся по сравнению с 2013 годом. Для полного замещения импорта грибов мощностей на территории Российской Федерации недостаточно. Удастся покрыть 10% импортной продукции, а чтобы удовлетворить весь дефицит на рынке, нужно производить, минимум, 158 тыс. тонн грибов в год.

В городе Орске нет предприятий, занимающихся выращиванием грибов. Грибная продукция продается в сетевых магазинах, местных рынках. Вся грибная продукция привезена из других регионов. Ближайшие города, где занимаются выращиванием грибов вешенка, – это Оренбург, Челябинск, Самара. Также на прилавках магазинов встречается продукция из Ростова и Краснодар. Крупнейшие регионы, занимающиеся выращиванием вешенки: Ростовская область, Самарская область, Челябинская область.

В связи с тем, что предприятия значительно удалены от города Орска, цена на продукцию очень высокая, колеблется от 350 до 400 рублей за 1 килограмм. На рост розничных цен также повлияло введение эмбарго, создав тем самым дефицит грибной продукции. Анализ цен на грибы вешенки в г. Орске представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ розничных цен на грибы вешенки в г. Орске

Наименование предприятия	Розничная цена, руб./кг
ООО «Грибная поляна» г. Орск	300
ОАО «Тепличный», г. Самара	380
ООО «Грибовод», г. Челябинск	400
ООО «Успех-провиант», г. Челябинск	370
ООО «Первая грибная компания», г. Ростов	350

Следует отметить, что грибы вешенки встречаются в магазинах в пять раз реже, чем шампиньоны. На рынке грибных продуктов города Орска спрос населения на продукцию удовлетворяется не в пол-

ном объеме. На рынке присутствуют грибы, завезенные из других регионов, в основном, шампиньоны. Ключевые факторы успеха представлены в таблице 3.

Таблица 3

Ключевые факторы успеха ООО «Грибная поляна»

Ключевые факторы успеха	Вес	ООО «Грибная поляна»	ОАО «Тепличный» г. Самара	ООО «Грибобовод» г. Челябинск	ООО «Успех провиант» г. Челябинск	ООО «Первая грибная компания» г. Ростов
Качество продукции	0,3	10/3	8/2,4	7/2,1	6/1,8	10/3
Имидж предприятия	0,1	5/0,5	4/0,4	3/0,3	5/0,5	7/0,7
Технология производства	0,2	6/1,2	6/1,2	5/1	4/0,8	6/1,2
Цена	0,3	10/3	4/1,2	3/0,9	5/1,5	8/2,4
Сервис	0,1	9/0,9	6/0,6	5/0,5	3/0,3	7/0,7
Итого	1	8,6	5,8	4,8	4,9	8

Цены и качество на грибы нашего предприятия будет одним из ключевых факторов конкурентного преимущества.

Существует неудовлетворенный спрос на высококачественную грибную продукцию отечественного производства в связи с ограниченным ее выпуском на территории Российской Федерации. Использование современных технологий и оборудования, высокое качество сырья, а также постоянный контроль на всех этапах производственного процесса позволят занять прочные позиции на рынке новых видов сельхозпродукции на промышленной основе по интенсивным технологиям.

Открывать новые предприятия по производству грибов является на сегодняшний день очень интересным и выгодным делом.

3 Маркетинговый план

Маркетинговая стратегия представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей. Цели ООО «Грибная поляна» представлены в таблице 4.

Талица 4

Цели ООО «Грибная поляна»

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Занять 30 % доли рынка грибной продукции. Поддержать конкурентоспособность продукции. Отладить каналы распределения и сбыта. Нарabотка клиентской базы
Производство	Выпуск продукции, соответствующей стандартам качества ГОСТ. Производство достаточного объема продукции, удовлетворяющего спрос
Инновации	Применение новых технологий, современного оборудования
Финансы	Обеспечение финансовой устойчивости кондитерского цеха. Поддержание платежеспособности цеха
Персонал	Обеспечение социальной защищенности, охраны труда, укрепление дисциплины, развитие персонала, улучшение качества обслуживания
Менеджмент	Организация эффективной системы управления кондитерским цехом и его подразделениями

Реализация стратегии может обеспечить постоянное усиление экономической мощи предприятия, повышение конкурентоспособности произведенных им товаров и оказываемых услуг. Стратегия развития исходит из необходимости нахождения оптимального состояния между имеющимися на предприятии ресурсами и возможностями по их использованию, с одной стороны, и удовлетворением запросов и требованиями рынка – с другой.

Маркетинговая среда фирмы очень изменчива, с точки зрения потребительских интересов, появления новых конкурентов и роста издержек. Для надежного функционирования ООО «Грибная поляна» в условиях рынка, разработаем комплексный план стратегического роста на среднесрочную перспективу. Для достижения поставленных целей будем использовать стратегию интенсивного роста:

1) глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга;

2) расширение границ рынка заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

Для глубокого внедрения на рынок ООО «Грибная поляна» планирует:

– стимулировать продажи своей продукции в праздники путем предоставления скидок;

– стимулировать продажи путем предоставления дисконтных карт постоянным покупателям;

– привлечь к себе покупателей конкурирующих фирм, предложив им более низкие цены на продукцию, а также усиленно продвигая свой товар как полезный для здоровья.

Для расширения границ рынка ООО «Грибная поляна» может попытаться наладить продажу продукции новым сегментам рынка – предприятиям и учреждениям, к примеру, заключить договоры и предоставлять продукцию в кафе и рестораны.

Для этого сегмента будет определена оптовая цена на продукцию, а также при заключении договоров на срок более 6 месяцев будет предусмотрена дополнительная система скидок.

Для реализации выращенных грибов, планируются следующие каналы сбыта:

1) самостоятельная реализация, через торговую точку на рынке.

Преимущества: высокая цена реализации.

Недостатки: самостоятельно можно реализовать лишь небольшое количество грибов; расходы на заработную плату продавцам, либо значительные временные издержки при реализации продукции самостоятельно;

2) реализация продукции для кафе, ресторанов и столовых.

Преимущества: приемлемая цена, возможность реализации значительных объемов.

Недостатки: трудоемкость поиска клиентов, наличие в штате сотрудника, отвечающего за доставку товара, заключение договорных документов.

В городе Орске цена, сложившаяся на грибы вешенки, составляет 350-400 руб./ кг. ООО «Грибная поляна» планирует реализовывать свою продукцию по розничной цене 300 руб./кг, по оптовой цене – 220 руб./кг. Важным фактором, влияющим на развитие грибного рынка, является распространение информации о пользе грибной продукции. Для распространения информации будет использована реклама. Виды рекламы, а также затраты на рекламную деятельность предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5

Затраты на рекламную деятельность ООО «Грибная поляна»

Вид рекламы	Количество в месяц	Продолжительность, сек.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1	2	3	4	5
Радиоролик на Хит FM	30 раз	30	400	12000
Перетяжки 1.0 x 8.0 м ²	1 шт	-	11000	11000
Рекламные листовки	1000 шт	-	3	3000
Итого в месяц				26000

Необходимо отметить, что и упаковка будет рекламировать данный товар, предоставляя всю информацию о продукте. Упаковка будет красочно оформлена, а также будет содержать несколько рецептов приготовления грибных блюд, которые будут периодически обновляться.

Для оценки сильных и слабых сторон ООО «Грибная поляна» воспользуемся SWOT-анализом, представленным на рисунке 1.

<p style="text-align: center;"><i>Сильные стороны</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень качества продукции. 2. Низкая цена на продукцию. 3. Бесплатная доставка продукции до оптовых потребителей. 4. Удобное место расположения предприятия. 	<p style="text-align: center;"><i>Слабые стороны</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нет отлаженной системы сбыта. 2. Отсутствие сформированного положительного имиджа. 3. Неизвестность фирмы.
<p style="text-align: center;"><i>Возможности</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение спроса за счет рекламной деятельности. 2. Выход на новые рынки сбыта. 3. Получение субсидий от государства. 	<p style="text-align: center;"><i>Угрозы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост конкуренции. 2. Потери за счет несвоевременной реализации товара. 3. Рост налогов.

Рис. 1. SWOT-анализ ООО «Грибная поляна»

Для анализа рынка сбыта было проведено анкетирование, в котором участвовало население города Орска от 18 до 70 лет. Опрос проходил возле магазинов и на продуктовом рынке. Анкета содержала следующие вопросы:

1) Какими критериями Вы руководствуетесь при покупке грибов? 60% опрошенных ответили – цена, 20% – качество, 15% – внешний вид, 5% – производитель.

2) Считаете ли Вы цены на грибную продукцию приемлемыми? 91% опрошенных ответили нет, 9% – да.

Хотели бы Вы, что бы в Вашем городе была грибная продукция собственного производства, высокого качества, по приемлемой цене? 87% опрошенных ответили да, 13% – нет.

Анализ рынка показал, что наше предприятие может занять свою нишу на рынке грибной продукции, а также надежно функционировать в условиях рынка при правильной стратегии предприятия.

4 Организационный план

Организационная форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Уставной капитал ООО «Грибная поляна» составляет 10 000 рублей.

Организационная структура управления ООО «Грибная поляна» представлена на рисунке 2. Для организации работы предприятия следует подобрать персонал.

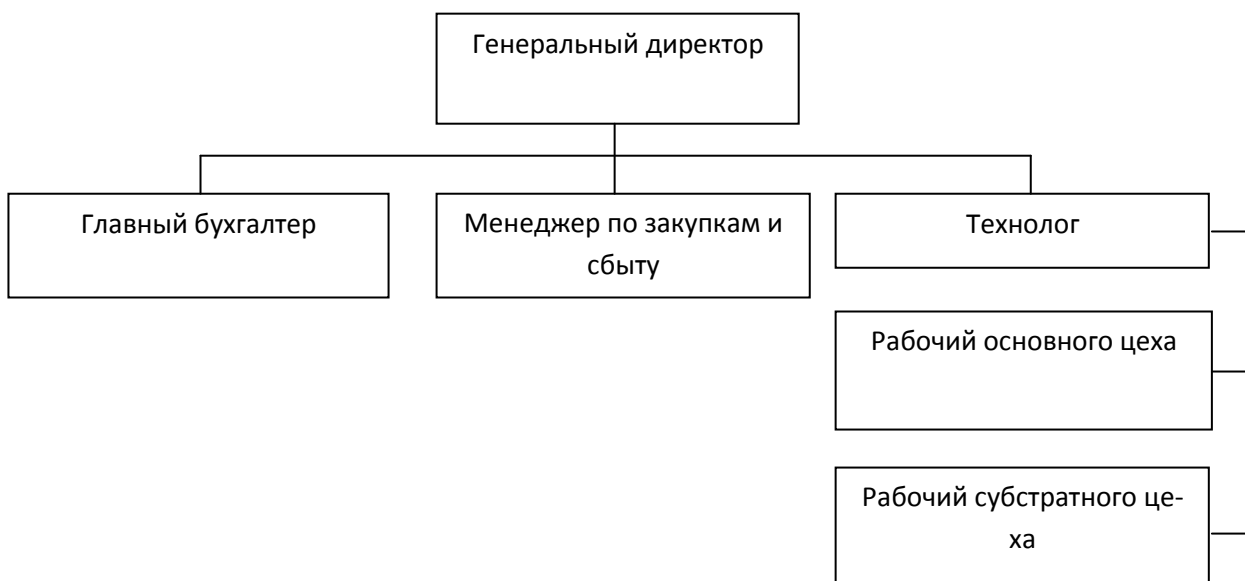


Рис. 2. Организационная структура управления

Для организации работы ООО «Грибная поляна» следует подобрать следующий персонал:

1) генеральный директор – осуществляет общее руководство предприятием, контроль и регулирование финансовых потоков, подбор кадров;

2) главный бухгалтер – отвечает за правильное ведение налогового и бухгалтерского учета;

3) менеджер по закупкам и сбыту – осуществляет закупку необходимого сырья и оборудования, отвечает за сбыт готовой продукции, поиск клиентов, развитие отношений с постоянными клиентами, согласование условий поставки, обработку заказов, контроль поставок, продвижение продукции;

4) технолог – изучает и внедряет на практике передовые методы выращивания вешенки, осуществляет разработку мероприятий, направленных на повышение урожайности грибов, формирует производственный план и обеспечивает контроль его исполнения, проводит исследования, разрабатывает и внедряет технологии по борьбе с вредителями, болезнями грибов и сорняками, осуществляет контроль над технологическим процессом производства грибов;

5) рабочий субстратного цеха – осуществляет процесс производства субстрата, поддерживает рабочий режим оборудования, восполняет расходные материалы, осуществляет уборку территории цеха;

6) рабочий основного цеха – осуществляет ежедневный уход за продукцией, сбор готовой продукции, расфасовку готовой продукции.

Планируется штат сотрудников из шести человек. Затраты на годовую заработную плату и годовые отчисления на заработную плату представлены в таблице 6.

**Затраты на заработную плату и годовые отчисления
ООО «Грибная поляна»**

Должность	Количество, чел.	Зарботная плата в месяц, тыс. руб.	Зарботная плата за год, тыс. руб.
Генеральный директор	1	25	300
Бухгалтер	1	15	180
Менеджер по закупкам и сбыту	1	16	192
Технолог	1	20	240
Рабочий субстратного цеха	1	12	144
Рабочий основного цеха	1	12	144
Всего	6	100	1200
Отчисления на социаль- ные нужды, (30%)	6	30	360
Итого	6	130	1560

Для создания предприятия необходимо:

- 1) зарегистрировать предприятие в организационной форме ООО – Общества с ограниченной ответственностью;
- 2) встать на учет в налоговые органы.

Также следует отметить, что при реализации продукции необходим сертификат соответствия ГОСТ Р.

5 Производственный план

В данном проекте предусмотрена интенсивная технология выращивания вешенки.

Технологическая схема производства вешенки включает в себя следующие этапы:

- 1) приготовление субстрата;
- 2) посадка и проращивание в субстрате мицелия;

- 3) плодоношение;
- 4) сбор грибов.

Приготовление качественного субстрата – очень сложный процесс, для которого требуется дорогостоящее оборудование, поэтому планируется организовать производство вешенок на готовых грибных блоках, которые содержат субстрат и мицелий.

Субстрат планируется покупать у ООО «Первая Грибная Компания», имеющего зарегистрированную торговую марку – «Futar». Эта фирма зарекомендовала себя на рынке только с положительной стороны. Мицелий выращивается высокого качества, имеет очень высокую ростовую активность, производится в стерильных условиях. Для грибных хозяйств и оптовых покупателей предусмотрена бесплатная доставка собственным транспортом компании, это, несомненно, является важным фактором.

Контрольные мероприятия, планируемые ООО «Грибная поляна» при культивировании вешенки, представлены в таблице 7.

Таблица 7

Контрольные мероприятия, планируемые ООО «Грибная поляна» при культивировании грибов

Этап	Контролируемые параметры
1	2
Инкубация	Размещение субстратных блоков в камере инкубации по партиям. Поддержание условий микроклимата. Ежедневный контроль температуры субстрата и воздуха. График инкубации субстрата. Контроль разрастания субстрата (наружный и в толще субстрата). Выбраковка блоков
Плодоношение	Размещение субстратных блоков в камере плодоношения по партиям. Поддержание условий микроклимата. Ежедневный контроль температуры и относительной влажности воздуха

Продолжение таблицы 7

1	2
	Выбраковка блоков. Контроль количества мух. Контроль качества и количества продукции, правильное охлаждение готовой продукции, ее дальнейшее хранение
Очистка камеры, дезинфекция	Выгрузка отработанного субстрата, очистка и мойка камеры. Дезинфекция
Паспорт культуры	Паспорт культуры ведется для каждой партии субстрата от начала до окончания цикла культивирования

Грибные блоки помещают в специальную камеру для проращивания – этап инкубации. В камере нужно соблюдать особые условия: влажность на уровне 60-65%, температура не выше 24 градусов, отсутствие прямых солнечных лучей.

Примерно через две недели грибница начнет прорастать, и мешки следует перенести в другую камеру, где и начнется основная фаза выращивания – плодоношение (выгонка грибов). Здесь нужно уже соблюдать более высокую влажность на уровне 80-85%, но низкую температуру – 12-18 градусов.

Высокая влажность достигается за счет постоянного капельного полива. Для этого над грибницами нужно установить системы, позволяющие регулировать частоту и объемы орошения.

При соблюдении всех требуемых условий уже через 1-2 недели на поверхности мицелия появляются зародыши плодового тела. Впоследствии из них вырастают целые грозди грибов.

Созревание происходит волнообразно в течение 5-7 дней с небольшим интервалом в 10-14 дней. Обычно собирают урожай первых трех волн, а затем использованные мешки заменяют новыми.

Продукт очень хрупкий, поэтому при сборе урожая, упаковке и транспортировке требуется осторожность для сохранения товарного вида вешенки.

Продолжение приложения 7

Для эффективной организации производства ООО «Грибная поляна», а также необходимых условий микроклимата необходимо приобрести оборудование.

Для создания организации работы ООО «Грибная поляна» необходимо оборудование, которое представлено в перечне оборудования и затрат на его приобретение (см. табл. 8). Функции климатического оборудования представлены в таблице 9. На основные средства следует начислить амортизационные отчисления (табл. 10).

Таблица 8

Оборудование для организации работы ООО «Грибная поляна»

Наименование	Количество	Цена, тыс.руб.
1. Климатическое оборудование:		
- Приточно-рециркуляционная установка на основе радиального вентилятора 0,2	1	200
- Циркуляционный осевой 0.06 струйный вентилятор	1	11
- Вытяжной вентилятор осевой 0,02	1	7
- Система увлажнения воздуха парогенератором и форсунками 0,5	1	104
2. Прочее оборудование:		
- Стеллажи для грибных блоков	3	15
- Стол алюминиевый	1	5
- Весы	1	4,5
- Производственный инвентарь	1	15
3. Оргтехника:		
- Компьютер	1	20
- Принтер	1	5
- Телефон	1	0,5
4. Мебель		13
Итого		400

Функции климатического оборудования

Наименование	Функция
Приточно-рециркуляционная установка на основе радиального вентилятора	Подача свежего воздуха и рециркуляция, регулируется заслонками, работает постоянно или по таймеру. Нагрев и охлаждение воздуха в теплообменнике регулируется по датчикам температуры воздуха
Циркуляционный осевой струйный вентилятор	Перемешивание воздуха камеры, регулируется таймером или работает постоянно
Вытяжной вентилятор осевой	Удаление отработанного воздуха, регулируется датчиком давления или заслонками
Система увлажнения воздуха парогенератором и форсунками	Увлажнение воздуха паром зимой, регулируется датчиком. Увлажнение форсунками, регулируется датчиком

Таблица 10

Амортизационные отчисления основных фондов

Основные фонды	Стоимость, тыс. руб.	Срок полезного использования	Амортизационные отчисления	
			За год, тыс. руб.	За месяц, тыс. руб.
Приточно-рециркуляционная установка	200	10 лет	20	1,666
Система увлажнения воздуха парогенератором и форсунками	110	10 лет	11	0,917
Итого	310	-	31	2,583

Предприятие ООО «Грибная поляна» предполагается разместить в арендованном нежилом помещении, общей площадью 100 кв. м в городе Орске по адресу: ул. Союзная д. 9. Помещение должно состоять из трех комнат. Проектом предусмотрена аренда помещения стоимостью 60 тысяч рублей. На предприятии планируется организовать пятидневную рабочую неделю, выходные дни: среда, воскресенье. Режим работы: с 8-00 до 17-00.

Так как наше предприятие относится к сельхозпроизводителям, то будет применяться налог ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог, заменяющий собой все прочие формы налогообложения и имеющий ставку в 6% от чистой прибыли.

Планируемый объем продаж в натуральном выражении за первый и второй год функционирования представлен в таблицах 11 и 12.

Таблица 11

***Планируемый объем продаж в натуральном выражении
ООО «Грибная поляна» за первый год функционирования, кг***

Наименование	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего в год
Вешенка R-10:					
Оптом	780,0	780,0	810,0	810,0	3180,0
В розницу	780,0	780,0	750,0	750,0	3060,0
Вешенка R-17:					
Оптом	780,0	780,0	810,0	810,0	3180,0
В розницу	390,0	390,0	750,0	750,0	2280,0
Вешенка R-5:					
Оптом	390,0	390,0	780,0	780,0	2340,0
В розницу	-	-	-	-	-
Всего оптом	1950,0	1950,0	2400,0	2400,0	8700,0
Всего в розницу	1170,0	1170,0	1500,0	1500,0	5340,0
Итого	3120,0	3120,0	3900,0	3900,0	14040,0

***Планируемый объем продаж в натуральном выражении
ООО «Грибная поляна» за второй год функционирования, кг***

Наименование	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего в год
Вешенка R-10:					
Оптом	810,0	810,0	1500,0	1500,0	4620,0
В розницу	750,0	750,0	840,0	840,0	3180,0
Вешенка R-17:					
Оптом	810,0	810,0	900,0	900,0	3420,0
В розницу	750,0	750,0	660,0	660,0	2820,0
Вешенка R-5:					
Оптом	780,0	780,0	780,0	780,0	3120,0
В розницу	-	-	-	-	-
Всего оптом	2400,0	2400,0	3180,0	3180,0	11160,0
Всего в розницу	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	6000,0
Итого	3900,0	3900,0	4680,0	4680,0	17160,0

Планируемый объем продаж в стоимостном выражении за первый и второй год функционирования представлен в таблицах 13 и 14.

Таблица 13

***Планируемый объем продаж в стоимостном выражении
ООО «Грибная поляна» за первый год функционирования, тыс. руб.***

Наименование	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего в год
Вешенка R-10:					
Оптом	171,6	171,6	178,2	178,2	669,6
В розницу	234,0	234,0	225,0	225,0	918,0
Вешенка R-17:					
Оптом	171,6	171,6	178,2	178,2	669,6
В розницу	117,0	117,0	225,0	225,0	684,0
Вешенка R-5:					
Оптом	85,8	85,8	171,6	171,6	514,8
В розницу	-	-	-	-	-
Всего оптом	429,0	429,0	528,0	528,0	1914,0
Всего в розницу	351,0	351,0	450,0	450,0	1602,0
Итого	780,0	780,0	978,0	978,0	3516,0

**Планируемый объем продаж в стоимостном выражении ООО
«Грибная поляна» за второй год функционирования, тыс.руб.**

Наименование	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего в год
Вешенка R-10:					
Оптом	178,2	178,2	330,0	330,0	1016,4
В розницу	225,0	225,0	252,0	252,0	954,0
Вешенка R-17:					
Оптом	178,2	178,2	198,0	198,0	752,4
В розницу	225,0	225,0	198,0	198,0	846,0
Вешенка R-5:					
Оптом	171,6	171,6	171,6	171,6	686,4
В розницу	-	-	-	-	-
Всего оптом	528,0	528,0	699,6	699,6	2455,2
Всего в розницу	450,0	450,0	450,0	450,0	1800,0
Итого	978,0	978,0	1149,6	1149,6	4255,2

Урожайность одного грибного блока составляет в среднем 5,2 кг, в первый год функционирования в первом и втором квартале планируется разместить 200 грибных блоков, в третьем и четвертом квартале – 250 грибных блоков. Во второй год функционирования в первом и втором квартале планируется разместить 250 грибных блоков, в третьем и четвертом квартале – 300 грибных блоков. Расчеты проводились с учетом розничной цены – 300 руб./кг, оптовой цены – 220 руб./кг.

Исходя из планов, выручка от реализации грибов за первый год функционирования составит 3516 тысяч рублей, за второй год функционирования – 4255,2 тысяч рублей.

6 Оценка рисков предприятия

Предпринимательская деятельность, особенно на первоначальном этапе, во всех формах и видах сопряжена с риском. Перед началом любого дела следует тщательно провести анализ всех возможных рисков, которые могут возникнуть при реализации проекта.

Продолжение приложения 7

Инвестиционный риск – это вероятность возникновения непредвиденных финансовых потерь в ситуации неопределенности условий инвестирования. Главные риски, присущие данному инвестиционному проекту, и предупредительные мероприятия, которые необходимо сделать в ходе реализации проекта, представлены в таблице 15.

Таблица 15

***Риски, связанные с основной деятельностью
ООО «Грибная поляна»***

Возможные риски	Вероятность возникновения	Степень воздействия	Risk Ranking	Меры по снижению влияния риска
1	2	3	4	5
Риск неурожая	7	10	70	Тщательный контроль над климатическими условиями
Риск несвоевременной поставки сырья, плохое качество сырья	7	8	56	Тщательный подход к выбору поставщика. Составление договора о сроках поставки. Наличие документов у поставщика о качестве сырья
Риск неустойчивости спроса, снижения цен на продукцию	6	7	42	Постоянная работа с клиентами, заключение предварительных контрактов на поставку
Повышение цен на сырье	6	4	24	Долгосрочные отношения с поставщиками
Риск потери ликвидности вследствие неравномерности продаж	4	6	24	Совершенствование товара, гибкая ценовая политика, повышение качественных параметров продукции

Продолжение приложения 7

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
Изменение налогообложения, рост инфляции	5	6	30	Повышение цен на продукцию
Риск повышения арендной платы	4	5	20	Долгосрочные отношения с арендодателем
Кредитный риск	5	5	25	Контроль над финансовой устойчивостью предприятия
Общий риск проекта (RS)	36,4			

Исходя из данных представленных в таблице 15, общий риск проекта составляет 36,4 – это доказывает невысокую рискованность проекта. При реализации проекта следует обратить внимание на следующие риски, так как они признаны наиболее значимыми для данного проекта:

- риск неурожая;
- риск несвоевременной поставки сырья, плохое качество сырья;
- риск неустойчивости спроса, снижения цен на продукцию.

Анализ и выявление инвестиционных рисков позволяет избежать ошибок и финансовых потерь в будущем при реализации проекта.

7 Финансовый план

Подготовка по реализации проекта подразумевает определение первоначальных затрат, представленных в таблице 16: регистрация предприятия, оформление кредита, ремонт арендуемого помещения, покупка, доставка, установка оборудования, – а также текущих затрат. Текущие затраты представлены в таблице 17.

Первоначальные затраты ООО «Грибная поляна», тыс. руб.

Статья затрат	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего
Регистрация предприятия	4	-	-	-	4
Сертификат соответствия ГОСТ Р на продукцию	5	5	5	5	20
Закуп оборудования	400	-	-	-	400
Ремонтные работы, монтаж оборудования	100	-	-	-	100
Доставка оборудования и оснащения	19	-	-	-	19
Затраты на маркетинг	78	78	78	78	312
Итого	606	83	83	83	855

Таблица 17

Текущие затраты ООО «Грибная поляна», тыс. руб.

Статья затрат	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего за 1 год
1 Сырье, всего в т. ч.	35	35	46	46	162
1.1 Грибные блоки	35	35	46	46	162
2 Затраты на заработную плату и годовые отчисления	390	390	390	390	1560
3 Амортизация	7,75	7,75	7,75	7,75	31
4 Арендная плата	180	180	180	180	720
5 Коммунальные услуги, в т. ч.	10,973	10,973	10,973	10,973	43,892
5.1 Электроэнергия	9,353	9,353	9,353	9,353	37,412
5.2 Водоснабжение	1,620	1,620	1,620	1,620	6,48
6 Транспортные расходы	14,4	14,4	14,4	14,4	57,6
7 Расходы на упаковку	0,374	0,374	0,480	0,480	1,708
8 Краткосрочный кредит	75,249	75,249	75,249	75,249	300,996
9 Прочие расходы	10	10	10	10	40
Итого	724,746	724,746	733,852	733,852	2917,2

Продолжение приложения 7

Предполагаемое предприятие планируется разместить в нежилом арендованном помещении площадью 100 квадратных метров. Проектом предусмотрена аренда помещения стоимостью 60 тысяч рублей в месяц, 600 рублей за 1 кв. м. В стоимость арендной платы будут включены коммунальные услуги: теплоснабжение, водоотведение.

Текущие затраты на электроэнергию и водоснабжение в арендную плату не включены. Энергопотребление будет складываться из расчета потребляемой мощности электрического оборудования, освещения (табл. 18). Проектом предусмотрено, что все оборудование, за исключением оргтехники, будет работать 12 часов в сутки. оргтехника будет работать 8 часов в сутки.

Таблица 18

Расчет затрат электроэнергии ООО «Грибная поляна»

Наименование оборудования	Мощность оборудования, кВт*ч	Время работы в сутки, часы	Потребляемая мощность в сутки, кВт*ч	Затраты на эл. энергию в месяц, руб.	Затраты на эл. энергию в год, руб.
Циркуляционный осевой струйный вентилятор	0,06	12	0,72	94	1122
Вытяжной вентилятор осевой 0,02	0,02	12	0,24	31	374
Система увлажнения воздуха парогенератором и форсунками 0,5	0.5	12	6	779	9353
Оргтехника	0,250	5	1,25	162	1949
Освещение	2	12	24	3118	37411

Продолжение приложения 7

Расчет затрат на электроэнергию произведен исходя из фактического тарифа для юридических лиц на март 2015 года.

Согласно тарифу энергоснабжающей организации ОАО «Энергосбыт плюс» 1 кВт*ч для юридических лиц составляет 4,33 рубля.

Водоснабжение будет складываться из расчета потребности воды для полива и увлажнения грибных блоков. Норма водопотребления – 0,6 м³ воды в день.

С целью доставки продукции до кафе и ресторанов будет арендоваться автотранспорт. Расчет затрат на автотранспорт представлен в таблице 19.

Таблица 19

Расчет затрат на транспортные расходы ООО «Грибная поляна»

Наименование	Условия аренды автотранспорта
Стоимость услуги в час, руб.	300
Планируемое время аренды в неделю, часы	4
Планируемое время аренды в месяц, часы	16
Стоимость услуги в месяц, тыс. руб.	4,800
Стоимость услуги в год, тыс. руб.	57,600

Калькуляция себестоимости за первый и второй год функционирования представлена в таблицах 20 и 21.

Таблица 20

Себестоимость продукции за первый год функционирования ООО «Грибная поляна», тыс. руб.

Наименование статей затрат	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
1	2	3	4	5	6
1 Общая выручка от реализации продукции	780	780	978	978	3516

Продолжение приложения 7

Окончание таблицы 20

1	2	3	4	5	6
2 Себестоимость продукции					
2.1 Сертификат соответствия ГОСТ Р на продукцию	5	5	5	5	20
2.2 Затраты на маркетинг	78	78	78	78	312
2.3 Затраты на сырье	35	35	46	46	162
2.4 Оборудование, инвентарь	400	-	-	-	400
2.5 Амортизация	7,75	7,75	7,75	7,75	31
2.6 Затраты на заработную плату (с отчислениями)	390	390	390	390	1560
2.7 Затраты на арендную плату	180	180	180	180	720
2.8 Коммунальные услуги	10,973	10,973	10,973	10,973	43,892
2.9 Транспортные расходы	14,4	14,4	14,4	14,4	57,6
2.10 Расходы на упаковку	0,374	0,374	0,480	0,480	1,708
2.11 Прочие расходы	10	10	10	10	40
Итого	1131,497	731,497	742,603	742,603	3348,2

**Себестоимость продукции за второй год функционирования
ООО «Грибная поляна», тыс. руб.**

Наименование статей затрат	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Итого за год
1 Общая выручка от реализации продукции	978	978	1149,6	1149,6	4255,2
2 Себестоимость продукции					
2.1 Сертификат соответствия ГОСТ Р на продукцию	5	5	5	5	20
2.2 Затраты на маркетинг	78	78	78	78	312
2.3 Затраты на сырье	46	46	46	46	184
2.4 Оборудование, инвентарь	-	-	-	-	-
2.5 Амортизация	7,75	7,75	7,75	7,75	31
2.6 Затраты на заработную плату (с отчислениями)	390	390	390	390	1560
2.7 Затраты на арендную плату	180	180	180	180	720
2.8 Коммунальные услуги	10,973	10,973	10,973	10,973	43,892
2.9 Транспортные расходы	14,4	14,4	14,4	14,4	57,6
2.10 Расходы на упаковку	0,480	0,480	0,480	0,480	1,708
2.11 Прочие расходы	10	10	10	10	40
Итого	742,603	742,603	742,123	742,123	2970,2

Продолжение приложения 7

Первоначальные затраты на реализацию проекта составят 855 тысяч рублей. Для осуществления проекта предполагается использование 355 тыс. рублей собственных средств и 500 тысяч рублей заемных средств. Детальный анализ потребности в инвестициях и источниках их финансирования представлены в таблице 22.

Таблица 22

Потребность в первоначальных инвестициях и источники их финансирования, тыс. руб.

Наименование показателя	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	итого
Потребность в инвестициях, всего	606	83	83	83	855
В том числе:					
- Регистрация предприятия	4	-	-	-	4
- Сертификат соответствия	5	5	5	5	20
- Закуп оборудования	400	-	-	-	400
- Ремонтные работы, монтаж обо- рудования	100	-	-	-	100
- Доставка оборудования	19	-	-	-	19
- Затраты на маркетинг	78	78	78	78	312
Источники финансирования, всего	606	83	83	83	855
В том числе:					
Привлеченный капитал и займы:					
- Банковский кредит	500	-	-	-	500
Собственный капитал:					
- Собственные средства учредите- лей	106	83	83	83	355

Банковский кредит планируется оформить в ОАО «Сбербанк России», для развития бизнеса предусмотрен кредит для юридических лиц «Бизнес-старт», ставка кредита – 18,5 %. График погашения кредита представлен в таблице 23.

График погашения кредита, руб.

№ платежа	Сумма платежа	Основной долг	Начисленные проценты	Остаток задолженности
1	2	3	4	5
1	25 083,01	17 374,68	7 708,33	482 625,32
2	25 083,01	17 642,54	7 440,47	464 982,78
3	25 083,01	17 914,53	7 168,48	447 068,25
4	25 083,01	18 190,71	6 892,30	428 877,54
5	25 083,01	18 471,15	6 611,86	410 406,39
6	25 083,01	18 755,91	6 327,10	391 650,48
7	25 083,01	19 045,07	6 037,94	372 605,41
8	25 083,01	19 338,68	5 744,33	353 266,73
9	25 083,01	19 636,82	5 446,20	333 629,91
10	25 083,01	19 939,55	5 143,46	313 690,36
11	25 083,01	20 246,95	4 836,06	293 443,41
12	25 083,01	20 559,09	4 523,92	272 884,32
13	25 083,01	20 876,05	4 206,97	252 008,27
14	25 083,01	21 197,89	3 885,13	230 810,38
15	25 083,01	21 524,69	3 558,33	209 285,70
16	25 083,01	21 856,52	3 226,49	187 429,17
17	25 083,01	22 193,48	2 889,53	165 235,69
18	25 083,01	22 535,63	2 547,38	142 700,07
19	25 083,01	22 883,05	2 199,96	119 817,01
20	25 083,01	23 235,83	1 847,18	96 581,18
21	25 083,01	23 594,05	1 488,96	72 987,13
22	25 083,01	23 957,79	1 125,22	49 029,33
23	25 083,01	24 327,14	755,87	24 702,19
24	25 083,01	24 702,19	380,83	0,00
Итого	601 992,30	500 000,00	101 992,30	

В нашей организации применяется налог ЕСХН, который составляет 6% от чистой прибыли.

Прибыль до налогообложения ООО «Грибная поляна» составит:

1) первый год: $3516 - 2917,2 = 598,8$ тысяч рублей.

2) второй год: $4255,2 - 2970,2 = 1285$ тысяч рублей. С учетом выплат по кредиту: 984,004

Прибыль после налогообложения составит:

1) первый год: $598,8 - (598,8 \times 0,06) = 562,872$

2) второй год: $984,004 - (984,004 \times 0,06) = 925,004$

Чистая прибыль:

1) первый год: 562,872 тысяч рублей;

2) второй год: 925,004 тысяч рублей.

Таблица 24

**Финансовые результаты проекта за два года работы
ООО «Грибная поляна», тыс. руб.**

Показатель	Первый год	Второй год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка от реализации услуг	3516	4255,2	739,2	121
Себестоимость	3348,2	2970,2	378	89
Прибыль	562,872	925,004	621,45	210
Рентабельность продаж, %	16	27,8	11,8	173,8

Прогнозируется положительная динамика деятельности предприятия, об этом свидетельствует увеличение объема продаж, снижение себестоимости продукции, повышение рентабельности.

Произведем расчет чистого дисконтированного дохода, для определения доходности нашего предприятия и срока окупаемости инвестиций.

Таблица 25

Финансовые потоки ООО «Грибная поляна»

Наименование	Первый год функционирования	Второй год функционирования	Итого
Приток денежных средств	4371	4255,2	8626,2
Отток денежных средств	3808,128	3330,196	3710,324

Рассчитаем приток денежных средств с учетом коэффициента дисконтирования:

$$1 \text{ год} = 4371 \times \frac{1}{(1+0,185)} = 3671,74.$$

$$2 \text{ год} = 4255,2 \times \frac{1}{(1+0,185)^2} = 3574,368.$$

Рассчитаем отток денежных средств с учетом коэффициента дисконтирования:

$$1 \text{ год} = 3808,128 \times \frac{1}{(1+0,185)} = 3198,828.$$

$$2 \text{ год} = 3330,196 \times \frac{1}{(1+0,185)^2} = 2797,365.$$

Рассчитаем чистый дисконтированный доход:

$$\text{ЧДД} = 7246,108 - 5996,193 = 1249,915 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости инвестиций рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{IC}{PV}$$

$$PP = \frac{855}{743,938} = 1,149$$

Срок окупаемости инвестиций – 1,1 год.

Приложение А

(Справочное)

Анкета

Уважаемые дамы и господа! Мы обращаемся к Вам с просьбой принять участие в опросе Покупателей, проводимом ООО «Грибная поляна».

Целью опроса является выявление тенденций спроса на грибную продукцию, более точное определение объемов производства и поку-

пательских предпочтений. С этой целью просим Вас заполнить предлагаемую анкету.

1) Ваш пол: мужской женский

2) Ваш возраст: 18-29лет 30-40 лет

41-55лет 56 и более

3) Как часто Вы и/или члены Вашей семьи употребляют грибы в пищу?

Регулярно Иногда

Нерегулярно Никогда

4) Какие грибы Вы предпочитаете?

Вешенки Шампиньоны Свой вариант

5) Какими критериями Вы руководствуетесь при покупке грибов?

Качество продукта Производитель

Внешний вид Цена

6) Считаете ли Вы цены на грибную продукцию приемлемыми?

Да

Нет, они очень высокие

7) Хотели бы Вы, чтобы в вашем городе была грибная продукция собственного производства, высокого качества, по приемлемой цене?

Да

Нет

