

ГРУППОВОЙ ПРОЕКТ ПО СОЗДАНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА В РАМКАХ ОСНОВНОГО НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

Цель проекта: овладение методами и навыками экономического анализа, проведение практического освоения информации о работе отдельных экономических субъектов в сфере основного направления обучения.

Описание проекта

Перед обучающимися ставится задача выбрать и обосновать бизнес-идею, связанную с выполнением работ в сфере обучения: ресурсоэффективную технологию, гарантирующую рациональное энергопотребление/потребление сырья, выполнение функций по производству или передаче нового оборудования, его модернизации и обслуживанию в разных условиях. Проект предполагает работу в течение семестра. По итогам происходит защита проекта.

В рамках дисциплины обучающиеся выбирают тематику на свое усмотрение. Далее необходимо разработать бизнес-план по предлагаемой ниже методике.

Требования к проекту

По структуре работа должна состоять из двух разделов:

а) теоретические основы бизнес-планирования. Этот раздел должен осветить понятие бизнес-идеи, ценность бизнес-планирования, функции бизнес-плана, этапы его разработки, особенности бизнес-планирования в России и структура бизнес-плана (не более 7 страниц);

б) разработка бизнес-плана в рамках выбранного вида бизнеса. Раздел должен включать:

- основную часть бизнес-плана с группировкой материала по разделам, содержащую выводные таблицы с пояснениями;
- вспомогательные документы (детальные расчеты), способствующие обоснованию основной части бизнес-плана и представленные в приложении.

1. Описание проекта (резюме)

Описание проекта (резюме) должно включать следующую информацию:

- цель и задачи бизнес-плана;
- описание предприятия, его специализацию и предысторию развития предприятия (если предприятие уже есть);
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими способностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал;
- преимущества продукции (услуг) предприятия на рынке и в отрасли;
- ресурсы предприятия, его текущее финансовое состояние;

- долгосрочную и краткосрочную стратегии предприятия, возможности роста производства и доходов, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- описание ситуации на рынке и в отрасли применительно к исследуемому производству;
- потребности в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, порядок возврата заемных средств;
- какие риски могут ожидать предприятие и каков их уровень;
- экономическое обоснование и эффективность проекта.

Таким образом, резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана. Его объем не должен превышать двух страниц машинописного текста. Пишется резюме в последнюю очередь, при этом текст обычно составляется из ключевых фраз других разделов бизнес-плана.

Задача резюме – в сжатой форме представить основные идеи бизнес-плана, а также при необходимости привлечь внимание и заинтересовать потенциального партнера, инвестора или кредитора.

2. Общая характеристика предприятия, отрасли, продукции

Характеристика предприятия включает следующие сведения:

- полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес предприятия, банковские реквизиты или предложения команды по создаваемому предприятию;
- инициатора проекта;
- организационно-правовую форму предприятия;
- размер уставного капитала;
- учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале;
- характеристики менеджеров высшего звена управления – директора предприятия, главного бухгалтера (образование, квалификация, предыдущие три должности и место работы, срок работы в каждой должности, опыт работы в коммерческих структурах, в том числе в высшем и среднем звене управления);
- основной вид деятельности предприятия;
- формулировку миссии предприятия;
- оценку сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

Оценку и анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия можно оформить в виде таблиц SWOT- анализа.

Сбор информации необходимо осуществлять из всех доступных источников: внутренняя информация, обзоры рынка, статьи в журналах, реклама конкурентов, инсайдерская информация о деятельности конкурентов, Интернет.

Форма для сбора информации и контроля (SWOT-анализ)

Направления сбора информации	
ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ	
Маркетинг	
Инжиниринг и разработка продукта	
Оперативная деятельность	
Персонал	
Менеджмент	
Ресурсы компании	
Прочее	
ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	
Законодательные силы	
Регулирующие силы	
Политические силы	
Общественные (культурные) силы	
Экономические силы	
Технологические силы	
Конкуренция	
Влияние и власть поставщиков	
Покупательная способность потребителей	
Прочее	

Матрица SWOT: Анализ сильных и слабых сторон собственного предприятия

<i>Факторы, характеризующие предприятие</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Оценка</i>
1. Менеджмент предприятия Предпринимательская культура и философия Цели и формулируемые стратегии Система мотивации сотрудников			
2. Производство Оборудование Гибкость производственных линий Качество производственного планирования и управления			
3. Научные исследования и разработки Интенсивность и результаты Ноу"хау Использование новых информационных технологий			
4. Маркетинг Организация сбыта Расположение сбытовых филиалов Фаза «жизненного цикла» у важнейших продуктов			
5. Кадры Возрастная структура Уровень образования Квалификация и мотивация труда персонала			
6. Финансы Доля собственного капитала (капитал и резервы) Уровень финансового состояния Возможности получения кредита			

Далее описывается продукт вашего предприятия с позиций потребителя, производится его комплексная оценка, обосновывается необходимость совершенствования продукта.

О продукте (товаре) и/или услуге приводятся следующие сведения:

область применения;

какую потребность удовлетворяет;

второстепенные области применения;

показатели качества (долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, процент брака и др.);

внешнее оформление и упаковка;

патентная защищенность;

описание преимуществ планируемого к производству продукта (услуги);

сильные и слабые стороны товара (услуги);

сравнение с другими товарами (услугами);

основные направления совершенствования продукции (услуги).

Матрица SWOT: Анализ сильных и слабых сторон продукции предприятия

Постановка вопроса при изучении продукта	Сильные стороны	Слабые стороны
Изучены ли вами запросы ваших клиентов?		
Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам?		
Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована?		
Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении: – качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик; – цены; – стимулирования спроса; – места распространения?		
Понимаете ли вы, на какой стадии «жизненного цикла» находится ваша продукция (услуги)?		
Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции?		
Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом продукции (услуг) с точки зрения ее существенного разнообразия и степеней морального старения?		
Проводите ли вы регулярную модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов?		
Проводите ли вы политику создания новой продукции?		
Возможно ли копирование вашей продукции (услуг) конкурентами?		
Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой и фабричной маркой, патентами?		
Отслеживаете ли вы жалобы покупателей?		

Что нужно сделать:

- ☐ Проранжировать заявления по значимости для потребителя
- ☐ Включить только основные заявления/аспекты.
- ☐ Иметь доказательства в их поддержку.
- ☐ Сильные и слабые стороны должны рассматриваться по отношению к конкурентам.
- ☐ Сильные и слабые стороны – это внутренние аспекты.
- ☐ Возможности и угрозы – это внешние аспекты рыночной среды.

Общая форма SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...

В результате формулирования SWOT-анализа в общей форме мы получим проранжированный список сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды.

После этого можно перейти к следующему шагу – это раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей.

Раскрытие матрицы SWOT-анализа заключается в построении взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами и возможностями и угрозами.

Это достигается благодаря использованию следующей матрицы.

Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон: 1. ... 2. ... 3. ...	Список слабых сторон: 1. ... 2. ... 3. ...
Список возможностей: 1. ... 2. ... 3. ...	- Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию данной возможности? - Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

Работа над данной матрицей осуществляется итерациями.

- 1) Первичное формулирование фраз;
- 2) Анализ их осуществимости и значимости;
- 3) Ранжирование фраз по значимости в каждом квадранте;
- 4) Дополнение сильных и слабых сторон при необходимости;
- 5) Корректировка полученных фраз до уровня приемлемого для реализации.

Используя обозначенные в квадрантах вопросы, можно сформулировать список мер.

При формулировании мер можно использовать несколько сильных и слабых сторон с одной возможностью или угрозой и наоборот.

Таким образом, появляется возможность добиться максимальной конкретности сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам, возможностей и угроз рынка.

3. Анализ рынка и основных конкурентов. Сегментация и позиционирование

В этом разделе бизнес-плана следует уделить внимание следующим вопросам: определению размеров (емкости) рынка; степени насыщенности рынка; тенденциям изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшую перспективу; выявлению наиболее перспективных рынков сбыта и причин их предпочтения; оценке основных конкурентов.

Анализ конкуренции

Анализ конкуренции осуществляется по следующим этапам:

1. Определение конкурентов. Необходимо дать перечень всех реальных и потенциальных конкурентов фирмы.

2. Сбор сведений о конкуренте. Для систематизации собранных данных можно использовать следующую анкету.

Анкета сведений о конкуренте.

1) Общие данные

1. Название фирмы

2. Форма собственности

3. Местонахождение предприятия и его филиалов

4. Организационная форма предприятия

2) Кадры

1. Количество сотрудников

2. Профессиональный уровень работников

3. Репутация фирмы как работодателя

4. Ф.И.О. и должности наиболее важных сотрудников предприятия

3) Рынок

1. Географический регион обслуживания

2. Рынок, на который рассчитана продукция предприятия

3. Основные сегменты рынка и их характеристика

4. Наиболее важные клиенты фирмы

5. Расстановка приоритетов на рынке
6. Стратегии, используемые при работе на рынке
7. Методы проникновения на новые сегменты рынка
8. Способы внедрения новых товаров и услуг на рынок

4) Финансовые результаты

1. Платёжеспособность и финансовая устойчивость
2. Доходы за прошлый период времени
3. Тенденции в финансовой деятельности за последнее время
4. Общее финансовое положение
5. Источники получения инвестиций
6. Соотношение собственных и привлеченных финансовых средств

7. Эффективность инвестиций

5) Товарная политика

1. Ассортимент товаров и услуг
2. Качество товаров и услуг
3. Принятые методы ценообразования
4. Инженерно-конструкторский потенциал фирмы
5. Основные тенденции в области создания новой продукции
6. Эффективность действий конкурента в области продления жизненного цикла на товары и услуги

6) Организация товародвижения

1. Стратегия в области сбыта продукции и услуг
2. Основные каналы сбыта
3. Формы и методы сбыта, применяемые конкурентом
4. Организация службы сбыта
5. Квалификация торгового персонала фирмы
6. Методы контроля за каналами сбыта

7) Организация продвижения

1. Основная стратегия продвижения предприятия
2. Формы рекламы, предпочитаемые конкурентом
3. Мероприятия по стимулированию сбыта
4. Основные инструменты пропаганды
5. Затраты на продвижение
6. Методы исчисления бюджета на организацию продвижения

8) Управление маркетингом

1. Структура управления маркетингом предприятия
2. Ф.И.О. руководителей фирмы и основных подразделений службы маркетинга
3. Квалификация руководства фирмы
4. Система мотивации сотрудников фирмы
5. Предпринимательская культура фирмы
6. Репутация фирмы в деловых кругах

Данная анкета может быть изменена в зависимости от специфических особенностей предприятия, рынка, выпускаемых товаров и услуг.

4. Анализ конкурентоспособности предприятия

Анализ конкурентоспособности проводится по факторам, определяющим успех предприятия относительно выявленных конкурентов.

При этом необходимо заполнить форму:

Форма для анализа конкурентоспособности предприятия

Факторы, определяющие Успех предприятия	Оценка (от 0 до 10)			
	Собств. предприятие	Конкуренты		
		1-й	2-й	3-й

Конкуренты обозначаются как конкретные фирмы. Каждому фактору должна быть дана оценка (от 0 до 10) как для своего предприятия, так и для основных конкурентов. Оценки проставляются в каждом из столбцов таблицы (0 - означает наиболее слабые позиции по данному фактору, 10 - наиболее сильные). Если по какому-либо фактору нет достаточной информации, то он исключается из рассмотрения.

К рассмотрению рекомендуются следующие факторы.

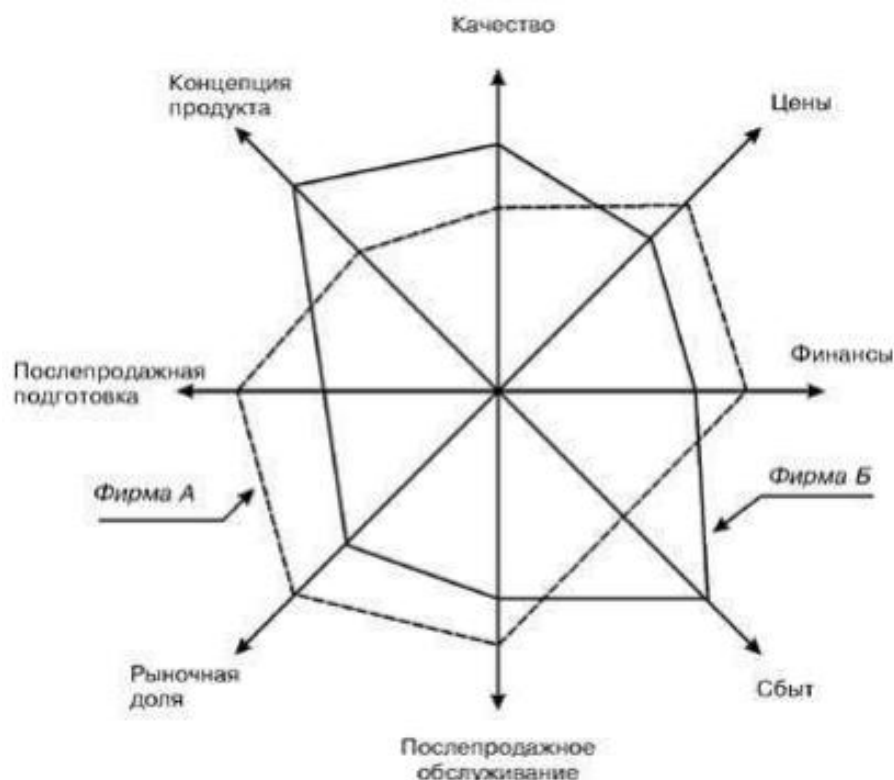
1. Качество продукции;
2. Уровень сервисного обслуживания;
3. Престиж торговой марки;
4. Степень новизны продукции;
5. Ассортимент предлагаемой продукции и услуг;
6. Защищённость патентами;
7. Конструкторский потенциал фирмы;
8. Уровень цен;
9. Производственный потенциал;
10. Технологическое оборудование;
11. Гибкость производства;
12. Длительность изготовления;
13. Методы сбыта;
14. Организация сбыта;
15. Квалификация партнёров по сбыту;
16. Коммуникационная политика;
17. Интеграционные возможности;
18. Программа производства и сбыта;
19. Покупательский потенциал;
20. Финансовый потенциал;
21. Местонахождение предприятия;
22. Квалификация рабочего персонала;
23. Квалификация управленческого персонала;
24. Методы управления.

Число факторов, по желанию, может быть расширено или уменьшено.

Итогом анализа является выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия и его конкурентов для удержания и развития конкурентоспособности предприятия.

Предприятие, как правило, должно иметь несколько конкурентных преимуществ.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 2). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике конкурентоспособности оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок).



Многоугольник конкурентоспособности.

Следующим шагом является проведение оценки рынков сбыта продукции организации.

Форма для оценки рынков сбыта

Показатели	Блилежащий город или населенный пункт	Населенные пункты в радиусе 100 км	Рынки, удаленные за 100 км
1. Уровень спроса			
2. Степень удовлетворения спроса			
3. Уровень конкуренции			
4. Доля потребителей, готовых купить продукцию			

В процессе сегментации выбранного рынка используются следующие основные критерии:

Основные критерии сегментирования российского потребительского рынка

Критерий	Переменные сегментирования
Географический	Регион Область Район Размер города или населенного пункта Плотность Климат
Демографический	Возраст Пол Размер семьи Состав семьи Жизненный цикл семьи Уровень доходов в месяц на душу Род занятий Образование Религия Национальность Миграционные особенности
Поведенческий	Регулярность покупок Полезность покупки Статус пользователя Степень использования Приверженность марке Готовность к совершению покупки Средство побуждения к покупке
Психографический	Социальный класс Стиль жизни Тип личности Моральные ценности

Основные критерии сегментирования рынка продукции производственного назначения

Критерий	Переменные сегментирования
Демографические	Отрасль Размеры потребителей Местонахождение
Операционный	Технология потребителей Статус пользователей Объем требуемых товаров
Закупочный	Организация снабжения Профиль компании Структура отношений Политика в области закупок Критерий закупок
Ситуационный	Срочность Область применения Размер заказа
Покупательский	Сходство покупателя и продавца Отношение к риску Лояльность

После выявления рыночных сегментов оценивается степень их привлекательности и осуществляется выбор целевых сегментов и маркетинговых стратегий охвата по отношению к ним. Процесс выбора целевых сегментов для бизнеса проводится исходя из анализа привлекательности сегментов. Привлекательность сегментов складывается из следующих факторов:

- 1)-Общий объем сегментов.
- 2) Показатель темпов роста в год.
- 3) Доля прибыльности (в динамике за несколько лет).
- 4) Интенсивность конкуренции.
- 5) Технологические требования.
- 6) Влияние инфляции.
- 7) Энергоемкость.
- 8)-Воздействие окружающей среды.
- 9) Социальный аспект.
- 10)-Политический аспект.
- 11)-Юридический аспект.

После того, как компания определилась с тем, на какие именно сегменты рынка она собирается выйти, ей необходимо принять решение относительно «позиций», которые она будет занимать в этих сегментах.

5. Планирование производства

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом этого раздела является точное определение себестоимости производимого продукта.

В описании технологического процесса указываются:

- требуемые производственные мощности;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в сырье, материалах, контроль качества и дисциплина поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- подготовка производства;
- контроль качества продукции.

В требованиях к квалификации и наличию необходимого персонала дается характеристика:

- производственного персонала;
- инженерно-технического персонала;
- административного персонала;
- условий труда;
- формы оплаты и стимулирования труда.

Таким образом, структура этого раздела бизнес-плана следующая:

1. Производственная программа предприятия.
2. Схема технологического процесса.
3. Потребность в основных фондах.
4. План производства.
5. Потребность в персонале и зарплате. 2026
6. Калькуляция себестоимости.

Производственная программа предприятия

Показатель и	2026		2027		2028	
	Коэффициент роста объемов выпуска продукции	Объем выпуска с учетом коэффициента роста, в нат.ед.	Коэффициент роста объемов выпуска продукции	Объем выпуска с учетом коэффициента роста, в нат.ед.	Коэффициент роста объемов выпуска продукции	Объем выпуска с учетом коэффициента роста, в нат.ед.
Продукция 1 Объем выпуска, всего						

Потребность в основных фондах (руб.)

Основные фонды	2026	2027	2028
----------------	------	------	------

Планирование потребности в оборотных средствах (ОБС)

ОБС	2026				2027			
	Кол-во, нат. ед.	Цена, руб./ед.	Сумма (Q), руб.	Сумма перех. запаса (Т), руб.	Кол-во, нат. ед.	Цена, руб./ед.	Сумма (Q), руб.	Сумма перех. запаса (Т), руб.
Сырье и матер-лы								
Топливо								
Э/э								
Тара								
Зап. части								
НЗП								
Гот. продукция на складе								
Прочее								
Итого								

Данные в таблицу выше включаются после предварительных расчетов во вспомогательной таблице (достраиваете на нужное количество лет проекта):

Стоимость сырья и вспомогательных материалов (СВМ)

№ п/п	Виды СВМ	2026			2027				
		Кол-во, кг	Цена, руб.	Сумма, руб. (гр.3* гр.4)	Козф. роста объема выпуска	Кол-во, с учетом коэф. Роста (гр.3* гр.6)	ИЦ на СВМ	Цена с учетом ИЦ, руб. (гр. 4*гр.8)	Сумма, руб. (гр.7* гр.9)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Размер переходящего запаса (норматив оборотных средств) зависит от величины потребности в различных видах материалов, сезонности их поставок и определяется по формуле:

$T = Q \times M / D$, где

Q – стоимость сырья, материалов, руб.;

M – норма переходящего запаса, дней;

D – число дней планируемого периода.

Норматив оборотных средств на топливо и энергию исчисляется так же, как на сырье и материалы, при условии, что это не газообразное топливо и не электроэнергия.

Норматив оборотных средств по таре определяется так же, как по сырью и материалам, при условии, что тара является покупной.

Норматив по запасным частям устанавливается исходя из сроков их поставки и времени, необходимого для ремонта. Как правило, норматив устанавливается в процентах от балансовой стоимости основных фондов. Норматив оборотных средств по незавершенному производству (H_n) определяется стоимостью начатых, но не законченных производством изделий, находящихся на различных стадиях производственного процесса по формуле:

$$H = P \times T \times K$$

где P – однодневные затраты на производство продукции, руб.;

T – длительность производственного цикла, дней;

K – коэффициент нарастания затрат.

Коэффициент нарастания затрат (K) определяется по формуле:

$$K = \frac{A + 0,5B}{A + B}$$

где A – затраты, производимые одновременно в начале производственного цикла, руб.;

B – остальные затраты, входящие в себестоимость продукции, руб.

К единовременным затратам (A) относятся затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты.

Остальные затраты (B) считаются нарастающими. К ним относятся амортизационные отчисления, затраты на топливо, оплату труда и другие составляющие себестоимости продукции.

Норматив оборотных средств на готовую продукцию (H_r) определяется по формуле:

$$H_r = P \times D$$

где P – однодневный выпуск товарной продукции по себестоимости;

D – норма запаса в днях, складывающаяся из времени комплектования и накопления продукции до необходимых размеров, времени ее хранения на складе и упаковки и времени со дня выписки счетов и платежных документов до дня зачисления сумм на счет предприятия.

Норматив по расходам будущих периодов (H_b) рассчитывается по формуле:

$$H_b = P_o + P_n - P_c$$

где P_o – сумма расходов будущего периода на начало планируемого периода, руб.;

P_n – расходы, производимые в плановом периоде по смете, руб.;

P_c – расходы, включаемые в себестоимость продукции планируемого периода, руб.

Общая потребность в оборотных средствах – совокупный норматив оборотных средств определяется суммированием частных нормативов по их элементам.

Разница между нормативами по годам составляет прирост оборотных средств, который учитывается в финансовом разделе бизнес-плана.

Отдельные статьи себестоимости заполняются на основе результатов расчетов, полученных в предыдущих таблицах.

Стоимость воды на технологические цели и прием сточных вод определяется исходя из общей потребности воды на технологические цели в куб. м и расценки за 1 куб. м, установленной местными органами власти.

Потребность в персонале и заработной плате (з/пл)

Категории и работников	2026				2027		2028	
	Потребность, чел.	Среднего д. з/пл, руб.	Сумма, руб.	Начисления на з/пл, руб.	Затраты на з/пл, руб.	Начисления на з/пл, руб.	Затраты на з/пл, руб.	Начисления на з/пл, руб.
Рабочие осн. произв-ва								
Рабочие вспомог. произв-ва								
Спец-ты и служ-ие								
Итого								

Таблица, приведенная выше, заполняется на основании результатов расчетов вспомогательной таблицы, которая является приложением к бизнес-плану.

Планируемая численность персонала и уровень затрат на з/пл

Категория работников, занимаемая долж-ть	Кол-во, чел.	Тарифная ставка, руб.	Фонд раб. времени, ч	Затраты на з/пл, руб.		
				2026	2027	2028

Налоговые платежи определяются исходя из налогооблагаемой базы в соответствии с правилами, установленными Налоговым кодексом РФ.

Сумма амортизации вычисляется исходя из первоначальной стоимости ОПФ и выбранного способа амортизации.

Арендная плата определяется в соответствии с местоположением предприятия и сложившимися ценами на указанном рынке.

Коммунальные платежи исчисляются в соответствии с категорией пользователя и установленными тарифами на электро-, тепло- и водоснабжение.

Расходы на рекламу определяются исходя из выбранных каналов продвижения.

Калькуляция себестоимости осуществляется в соответствии с общепринятой на территории РФ методикой.

Размер страховых платежей устанавливается исходя из среднегодовой стоимости имущества и страховой ставки (ставка устанавливается в процентах от среднегодовой стоимости имущества).

6. План маркетинговой деятельности

В этом разделе бизнес-плана описывается стратегия маркетинга, заключающаяся в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке.

В стратегии проникновения на рынок предприятие описывает последовательность своих действий по: проникновению на новый рынок, введению нового товара на старый рынок, проникновению с товаром рыночной новизны на новые сегменты рынка.

План маркетинга предусматривает следующие разделы:

1. Выбор системы распространения товаров.
2. Анализ ценовой политики и методы ценообразования.
3. Реклама.
4. Методы стимулирования продаж, формирования спроса и организация послепродажного сервиса.

Выбор системы распределения осуществляется разработкой наиболее эффективных каналов распределения продукции.

Анализ ценовой политики

Постановка вопроса при исследовании объекта или метод его анализа	Характеристика и оценка фактического состояния дел	Прогноз положения дел, его оценка и действия по его улучшению
1. Насколько цены отражают издержки вашего предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него?		

2. Какова вероятная реакция покупателей на повышение (понижение) цены?		
3. Как оценивают покупатели уровень цен на товары вашего предприятия?		
4. Как относятся покупатели к установленным вами ценам?		
5. Используется ли предприятием (фирмой) политика стимулирующих цен?		
6. Используется ли предприятием политика стандартных цен?		
7. Как действует предприятие, когда конкуренты изменяют цены?		
8. Известны ли цены на товары вашего предприятия потенциальным покупателям?		

Основными методами ценообразования являются «средние издержки + прибыль», обеспечение целевой прибыли.

Определение цены (Ц) методом «средние издержки + прибыль» производится по формуле:

$$Ц = (C_c + П) + НДС$$

где C_c – полная себестоимость единицы продукции, руб.;

$П$ – планируемый размер прибыли на единицу продукции, руб.;

НДС – налог на добавленную стоимость на единицу продукции, который определяется от цены предприятия на единицу продукции ($C_c + П$) по установленной ставке НДС, %.

Далее рассчитывается коэффициент эластичности спроса по цене по формуле:

$$K_{\varepsilon} = \frac{Q_2 - Q_1}{Q + Q_{21}} \div \frac{P_2 - P_1}{P_2 - P_1}$$

где Q_1, Q_2 – объемы продаж планируемого предприятия и основного конкурента, ед.;

P_1, P_2 – цены единицы продукции планируемого предприятия и основного конкурента, руб./ед.

Если $K_{\varepsilon} > 1$, то спрос эластичен по цене, т.е. изменение цены единицы продукции на 1% повлечет изменение объема продаж в натуральных единицах больше чем на 1%.

Если $K_{\varepsilon} < 1$, то спрос неэластичен по цене, т.е. изменение цены единицы продукции на 1% повлечет изменение объема продаж в натуральных единицах меньше чем на 1%.

Уровень планируемой предприятием цены на продукцию означает выработку им ценовой стратегии. Возможные ценовые стратегии:

- вытеснение конкурентов;
- получение сверхприбыли путем «снятия сливок» с рынка;
- сохранение стабильного положения на рынке при умеренной рентабельности;
- освоение и удержание свободной доли рынка и др.

В части рекламы описываются тип (товарная или фирменная) и средства распространения применяемой рекламы (пресса, печатная реклама, наружная реклама, реклама на транспорте, экранная реклама, теле- и радиореклама). Расходы на рекламу определяются в разделе «Планирование производства»

7. Организационный план

В этом разделе бизнес-плана   раскрывается организационно-правовая форма хозяйствования предприятия. Обосновывается организационная структура предприятия (линейная, функциональная, штабная, матричная), производится оценка оргструктуры.

Одним из показателей оценки эффективности оргструктуры является интегрированный показатель эффективности оргструктуры ($K_{э.ф.у}$):

$$K_{э.ф.у} = \frac{1 - Z_y \times K_{yn}}{\Phi_o \times \Phi_v}$$

где Z_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

K_{yn} – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

Φ_v – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника);

Φ_o – фондоотдача (объем произведенной (реализованной) продукции), приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов.

8. План по рискам

Значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, не могут быть достигнуты полностью или частично.

Составляется перечень простых рисков, из которых выбираются наиболее важные для данного проекта. Особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам.

После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих его уменьшить.

Финансово-экономические риски

<i>Виды рисков</i>	<i>Отрицательное влияние на прибыль</i>
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентов	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Снижение платежеспособности потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен на сырье, материалы, перевозки
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов или снижение объема производства

9. Финансовый план

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы разделов бизнес-плана и представляют их в стоимостном варианте.

Он включает выполнение следующих расчетов:

- распределение чистой прибыли (планирование средств фондов накопления и потребления - по форме вспомогательной таблицы);
- баланс денежных средств;
- доходы и затраты;
- финансовый план предприятия на первый планируемый год (баланс доходов и расходов);
- расчет безубыточности и график безубыточности;
- расчет даты, когда проект начнет приносить прибыль;
- прогнозный баланс активов и пассивов предприятия;
- показатели планируемой финансово-экономической деятельности предприятия.

К устойчивым пассивам относятся минимальные задолженности по заработной плате с начислениями, бюджету, временно свободные остатки фонда потребления и пр.

Кредиторская задолженность по оплате труда (Кзп) рассчитывается по формуле:

$$K_{3n} = \frac{\Phi OT \times D}{360}$$

где ΦOT – расходы на оплату труда с начислениями, руб.;

D – число дней с начала месяца до установленного дня выплаты заработной платы.

Кредиторская задолженность бюджету определяется аналогично задолженности по заработной плате.

Прирост устойчивых пассивов определяется разницей между их размерами по годам.

Уплата процентов за пользование кредитом ($C_{кр}$) рассчитывается по формуле:

$$C_{кр} = \frac{P_k \times H_{кр}}{100\%}$$

где P_k – среднегодовой размер кредита, руб.;

$H_{кр}$ – процентная ставка банка за кредит.

Для того чтобы определить, достаточно ли денежных средств у предприятия для осуществления нормального бесперебойного процесса производства в каждый момент времени, составляется баланс денежных средств (табл.5.24).

Сумма денежных средств на начало планируемого периода берется из отчетных балансов активов и пассивов предприятия, а на последующие планируемые периоды из предшествующего периода.

Планирование выручки осуществляется с учетом времени поступления денежных средств на счет предприятия за отгруженную продукцию.

Платежи на сторону складываются из затрат на производство продукции без амортизации; уплаты налогов, относимых на финансовый результат; затрат на приобретение основных фондов; уплаты процентов за кредит; норматива оборотных средств; прироста оборотных средств; погашения кредита; уплаты НДС; уплаты налога на прибыль.

При планировании этих затрат следует учитывать как поступления денежных средств, так и время их уплаты предприятием (продолжительность нормальной кредиторской задолженности поставщикам, бюджету и др.).

Далее составляется таблица, в которой отражаются доходы и затраты на производство продукции, рентабельность продукции и продаж.

С тем чтобы проверить правильность учета источников средств и их распределения, составляется финансовый план, или баланс доходов и расходов - «шахматка», в которой по горизонтали отражаются возможные источники средств (прибыль, амортизация и др.), а по вертикали - направления средств (платежи в бюджет, арендная плата, уплата процента за кредит и др.).

10. Анализ доходности проекта

В соответствии с установленными методиками, рассчитать:

- точку безубыточности проекта (критический объем производства);
- срок окупаемости;
- внутреннюю норму доходности;
- привести потоки платежей проекта.

Методика формирования плана реализации проекта

Команда выбирает руководителя проекта, который будет выполнять организаторские функции. Руководитель назначает ответственных за каждый этап работы и сроки, не превышающие срок сдачи. Оформляет план-график и сдает поэтапные отчеты преподавателю.

Цель формирования плана-графика проекта – эффективное планирование реализации проекта.

Результат формирования плана-графика проекта – календарный план работ по проекту, который позволяет:

- получить точное и полное расписание проекта;
- учесть этапы, работы проекта и их результаты;
- учесть длительность работ по проекту;
- учесть необходимых исполнителей для реализации проекта.

Руководители проектов формируют версии планов-графиков согласно предложениям участников проектной команды и рекомендациям и замечаниям экспертов.

Руководитель проекта выбирается участниками микрогруппы, состоящей из 3-4 обучающихся.

Последовательность действий при формировании плана-графика проекта:

1. Выделяются этапы и результаты проекта.
2. Формируется структура декомпозиции работ, и назначаются ответственные исполнители.
3. Определяются взаимосвязи между работами проекта, длительность и сроки их выполнения.

ВАЖНО! Формирование плана-графика является обязательным действием для планирования проекта.

1 Выделение этапов и результатов проекта

Цель выделения этапов и результатов проекта – обеспечение необходимой полноты и достаточности работ по проекту и определение их взаимосвязей с конечными результатами проекта.

Последовательность действий при выделении этапов работ:

1. Выделение этапов проекта.
2. Определение полного перечня результатов по каждому этапу проекта.

ВАЖНО! Реализация всех этапов предполагает завершение всего проекта.

2 Формирование структуры декомпозиции работ и определение ответственных исполнителей

Цель построения структуры декомпозиции работ (далее – СДР) и определения ответственных исполнителей – разделение этапов проекта на работы, которые необходимо выполнить для получения конкретного результата на каждом этапе и результата проекта в целом, а также определение исполнителей, ответственных за каждую работу проекта.

Последовательность действий при построении СДР и определении ответственных исполнителей:

1. Выделяются работы нижнего уровня (дочерние работы) по отношению к результатам проекта, которые являются способом их достижения, т.е. для каждого результата проекта определяется перечень работ.
2. Выделенные работы декомпозируются на дочерние и становятся для них родительскими работами, т.е. выделяются работы более низкого уровня.
3. Декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям (условия прекращения декомпозиции работ):
 - работы ясны и понятны руководителю и участникам проекта (являются элементарными);
 - временные характеристики и ответственность за выполнение работ могут быть однозначно определены с точностью до сотрудника.
3. Производится проверка на наличие излишних и недостающих работ в проекте.
4. При необходимости удаляются излишние работы и добавляются недостающие работы по проекту.
5. Каждый ответственный исполнитель из сформированного перечня участников проектной команды назначается конкретной работе по проекту.

ВАЖНО! Ответственность за каждую элементарную работу должна быть поручена одному и только одному члену команды проекта.

Количество уровней декомпозиции зависит от специфики проекта. При этом максимальное количество уровней декомпозиции работ не должно превышать шести. В противном случае возможна чрезмерная перегруженность проекта работами и дублирование элементарных работ.

При построении СДР необходимо соблюдать следующие **принципы**:

1. У каждой родительской работы может быть несколько дочерних работ (работ более низкого уровня).
2. У каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа.

Таблица 1 – Пример составления плана-графика проекта

№	Наименование работ	Длительность	Ответственный исполнитель	Дата начала	Дата окончания	Результат этапа
1.	Этап 1. Выбор планируемой сферы деятельности и профиля предприятия в электроэнергетике	14 дней				
1. 1	Работа 1. Подготовка к мозговому штурму по выбору сферы. Подбор вариантов для анализа, имеющих проблемы с энергоснабжением или ресурсопотреблением.	1 день				
1. 2	Работа 2. Сбор информации о географических, природных особенностях рынка	1 день				
1. 3	Работа 3. Сбор информации о текущих участниках рынка. Выявление их сильных и слабых сторон.	2 дня				
1. 4	Работа 4. Сбор информации о текущих потребителях и их особенностях	2 дня				

1. 5	Работа 5. Анализ собранной информации и ее обработка. Выявление возможностей к входу предприятия на рынок.	5 дней				
1. 6	Работа 6. Обобщение собранных данных. Написание выводов. Сбор отчета	2 дня				Печатный отчет с данными анализа (файл в разделе электронного курса)