

# БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ

мультимедийный курс лекций

Разработала:

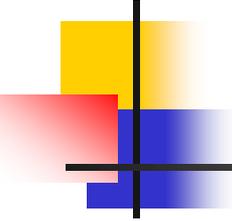
Зав. Кафедрой ЭТиМ

д.э.н., доцент Яшева Г.А.

# ЛИТЕРАТУРА

1. ПОСТАНОВЛЕНИЕ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ 31 августа 2005 г. № 158 «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» с изменениями и дополнениями от 7 декабря 2007 г. № 214 (зарегистрировано в Национальном реестре - № 8/17772 от 22.12.2007 г.)
2. Постановление Министерства экономики от 30.10. 2006 г. № 186 «Об утверждении рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» с изменениями и дополнениями от 30 октября 2007 г. № 190.
3. Зелль, А. М. Бизнес-планирование: инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. Учебное пособие для вузов. Пер. с нем. / А. М. Зелль. - М.: Ось-89, 2007. – 192 с.
4. Пелих, А.С. Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес. Анализ. Методика. Практикум. / А.С. Пелих. – М.: Изд-во «Ось-89», 2001. – 96 с.
5. Попов, В.М. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. – М. Финансы и статистика, 2001. – 215 с.
6. Циферблат, Л.Ф. Бизнес-планирование для инвестора: реальный опыт. / Л.Ф. Циферблат. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 114 с.
7. Как разработать бизнес-план (TASIC). [Электронный ресурс]. – 2007. – // Режим доступа: <http://www.tacisinfo.ru/>
8. Баринов, А. Интернет – проекты. / А. Баринов. [Электронный ресурс]. – 2008. – // Режим доступа: <http://www.e-commerce.ru.->

# Тема 1: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС- ПЛАНА



---

1. **Сущность, значение и задачи бизнес-плана. Правовая база бизнес-плана**
2. **Типы бизнес-планов.**
3. **Порядок оформления бизнес-плана**

# 1 вопрос. Сущность, значение и задачи бизнес-плана. Правовая база бизнес-плана

**Планирование – важнейшая составная часть современной экономической науки, исследующей проблемы эффективного использования ограниченных производственных ресурсов с целью максимального удовлетворения материальных потребностей общества и достижения целей предприятия.**

■ Планирование – это функция управления

■ **Планирование** – это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей.

■ **Планирование** – это адаптация системы «бизнес» к внешней среде.

---

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

- **Бизнес**- это любой вид предпринимательской деятельности, основанный на вложении капитала и получении дохода, связанный с риском и ответственностью предпринимателя перед третьими лицами.
  - **Бизнес-план** – в переводе с англ. – *обоснование предпринимательских намерений*.
  - **Бизнес-план** - это комплексный план развития деловой единицы, создания новой фирмы, выхода на рынок, обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности.
  - **Бизнес-план** – документ, совмещающий в себе стратегическое и тактическое планирование.
-

# Бизнес-план необходим для решения следующих задач:

- ▶ обоснования эффективности будущего бизнеса;
- ▶ выявления альтернативных стратегий выживания;
- ▶ выбора новых видов деятельности;
- ▶ совершенствования производства и поиск путей снижения его издержек
- ▶ обоснования возможности государственной поддержки;
- ▶ обоснование эффективности технического перевооружения и реконструкции;
- ▶ обоснования мероприятий получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;
- ▶ обоснования предложений по созданию совместных предприятий;
- ▶ обоснования целесообразности оказания мер по совершенствованию организационно-производственной структуры предприятия;
- ▶ получения статуса резидента СЭЗ;
- ▶ получения разрешения на приватизацию предприятий государственной формы собственности

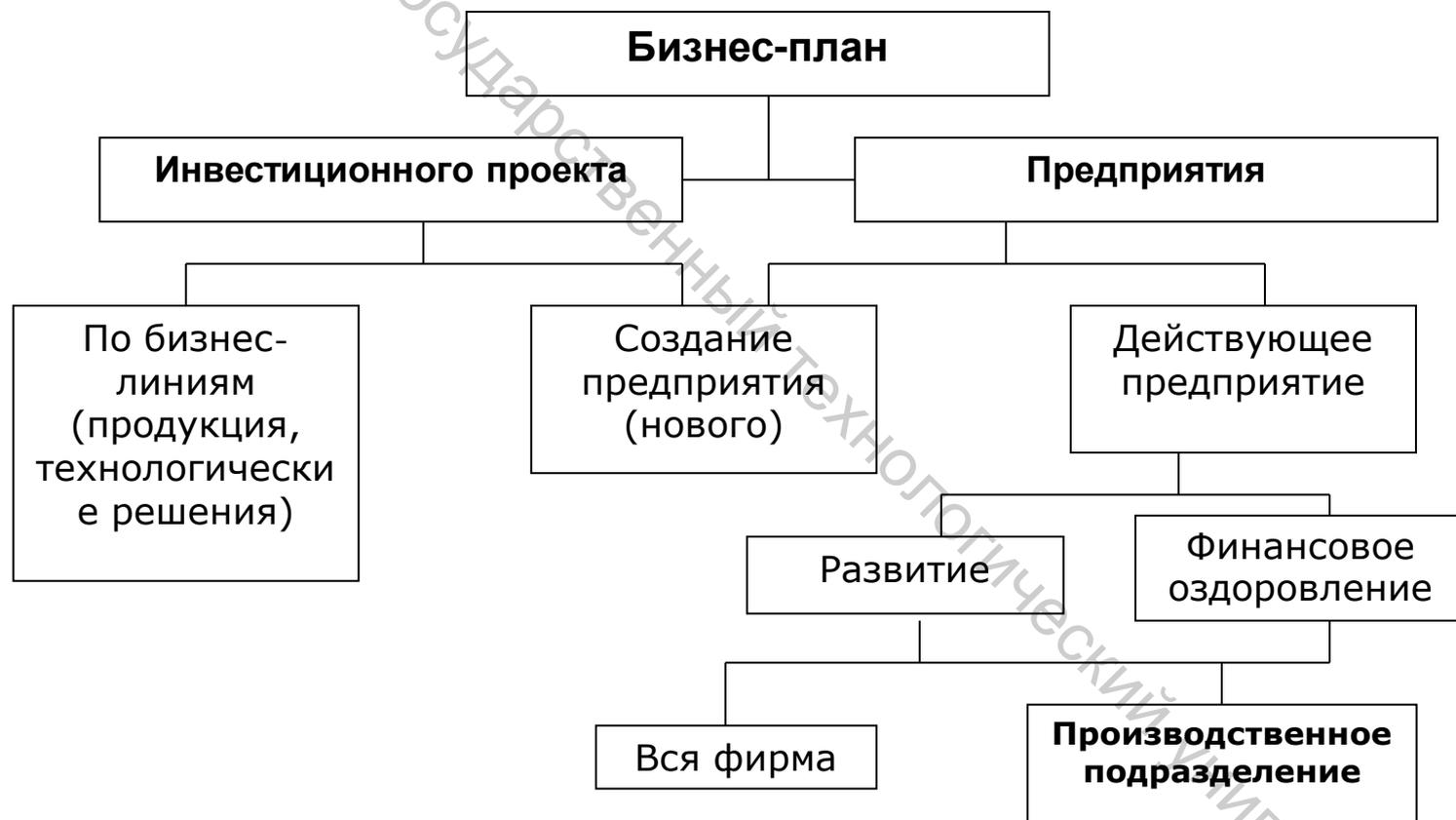
# Правовая основа составления бизнес-планов Республике Беларусь



1. ПОСТАНОВЛЕНИЕ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ 31 августа 2005 г. № 158 «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» с изменениями и дополнениями от 7 декабря 2007 г. № 214 (зарегистрировано в Национальном реестре - № 8/17772 от 22.12.2007 г.)
2. Постановление Министерства экономики от 30.10. 2006 г. № 186 «Об утверждении рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» с изменениями и дополнениями от 30 октября 2007 г. № 190.
3. ПОСТАНОВЛЕНИЕ СОВЕТА МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ от 8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» с изменениями и дополнениями в ред. Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 28 августа 2006 г. № 1091.
4. Решение Витебского областного исполнительного комитета «О разработке прогнозов развития и бизнес-планов коммерческих организаций, находящихся в ведении исполнительных и распорядительных органов Витебской области» от 27. 09. 2005 г. № 645 (зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 26. 10. 2005 г., № 9/4566).
5. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ от 13 января 2006 г. № 27 «О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций» с изменениями и дополнениями от 10 июля 2008 г. № 383 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., № 172, 1/9874).
6. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ от 28 августа 2006 г. № 538 «О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ» с изменениями и дополнениями от 27 марта 2008 г. № 177 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., № 80, 1/9573).

# 2 вопрос - Типы бизнес-планов

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса



# Структура бизнес-плана инвестиционного проекта

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

# БИЗНЕС-ПЛАН развития коммерческих организаций на год

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

# Основные отличительные черты бизнес-планов предприятий и инвестиционных проектов

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

## 3 вопрос: Порядок оформления бизнес-плана

### **Способы разработки бизнес-плана:**

- самостоятельно
- с привлечением консалтинговых фирм или специалистов. В Витебском регионе:
  - Витебский областной центр маркетинга;
  - Витебский бизнес-центр. Центр поддержки предпринимательства;
  - Государственное научное учреждение «Витебский научно-исследовательский центр регионального развития».

### **Сроки разработки бизнес-планов :**

- ❖ *Бизнес-планы инвестиционных проектов* разрабатываются коммерческими организациями в случаях, установленных законодательством, не позднее чем за три месяца до начала реализации этих проектов.
- ❖ *Бизнес-планы развития* разрабатываются коммерческими организациями ежегодно в двухмесячный срок после доведения им органами государственного управления показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на очередной год.

# Порядок оформления бизнес-плана



## Объем бизнес-плана:

- Для инвестиционного бизнес-плана - не менее 20 страниц при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями и не менее 40 страниц - при проведении расчетов в полном объеме.
- В полном объеме бизнес-планы разрабатываются для проектов, предусматривающих оказание мер государственной поддержки, независимо от их стоимости и для проектов стоимостью свыше 1 млн. долларов США. В остальных случаях бизнес-план составляется в упрощенном варианте.
- в полном объеме расчетные таблицы составляются согласно приложениям 2-4 к Правилам (24 таблицы);
- в упрощенном варианте расчетные таблицы оформляются согласно приложению 5 Правил (10 таблиц);
- Для бизнес-планов развития и внутренних, объем не регламентируется.
- Для малого предприятия (предпринимателя) объем бизнес-плана для предоставления государственной поддержки может составлять 10-20 страниц.

## Проведение расчетов в бизнес-плане:

- в случае реализации проекта в действующей организации финансово-экономические расчеты осуществляются в двух вариантах: с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта;
- для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства, необходимо выполнять расчеты налогов, сборов и платежей в бюджет и внебюджетные фонды в 2-х вариантах: без предоставления льгот и при предоставлении льготы
- расчеты бизнес-плана проекта, для реализации которого требуются средства в свободноконвертируемой валюте, приводятся в **свободноконвертируемой валюте** (как правило, в долларах США), в остальных случаях – в белорусских рублях (в текущих ценах без учета инфляции).

## Срок реализации инвестиционного проекта - горизонт расчета:

- горизонт расчета должен охватывать срок возврата заемных средств плюс 1 год.
- шаг отображения информации в таблицах инвестиционного плана принимается равным 1 году;
- шаг отображения информации в таблицах бизнес-плана развития принимается равным одному кварталу, информация приводится нарастающим итогом (первый квартал, первое полугодие, девять месяцев, год).

## Подготовка Резюме бизнес-плана

Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его задача заключается в том, чтобы в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. В этом разделе кратко излагаются:

- название проекта;
- миссия и задачи (для вновь создаваемого предприятия);
- цель проекта;
- участники проекта;
- местоположение проекта;
- стоимость и источники финансирования проекта;
- экономическое обоснование проекта (объемы реализации продукции, численность работающих, загрузка производственной мощности);
- показатели эффективности проекта (динамический срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности, уровень безубыточности, рентабельность продаж, рентабельность продукции).

Для инвестиционных проектов целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости. Сводные показатели по проекту (отдельные исходные данные, выходные показатели экономической эффективности проекта) оформляются в соответствии с таблицей 4.1 правил Минэкономики (Пост. № 158).

# Сводные показатели по проекту

№ п/п	Наименование показателей	В целом по проекту	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Стоимость инвестиционного проекта		x	x	x	x
2	Суммарная потребность в инвестициях (общие инвестиционные затраты, плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту)					
3	Источники финансирования проекта:					
3.1	собственные средства					
3.2	заемные и привлеченные средства (с указанием вида)					
3.3	государственное участие (с указанием вида)					
4	Доля собственного капитала в объеме инвестиций, %		x	x	x	x
5	Год выхода на проектную мощность					
6	Выручка от реализации продукции	x				
6.1	Выручка от реализации продукции (без учета НДС)	x				
7	Среднесписочная численность работающих, чел.	x				
8	Количество вновь создаваемых и (или) модернизируемых рабочих мест					
9	Выручка от реализации продукции (без учета НДС) на одного работающего	x				
10	Удельный вес экспортных поставок, %	x				
11	Показатели эффективности проекта:					
11.1	динамический срок окупаемости инвестиций		x	x	x	x
11.2	динамический срок окупаемости государственной поддержки		x	x	x	x
11.3	чистый дисконтированный доход		x	x	x	x
11.4	внутренняя норма доходности, %		x	x	x	x
11.5	индекс рентабельности		x	x	x	x
11.6	уровень безубыточности, %	x				
11.7	коэффициент погашения задолженности	x				
11.8	коэффициент текущей ликвидности	x				
11.9	коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	x				
11.10	рентабельность продаж, %	x				
11.11						

# Тема 2: Идентификация стратегических возможностей предприятия

## **Вопросы:**

- 1 Диагностика деятельности предприятия*
- 2 Анализ бизнес-портфеля организации*
- 3 Анализ внешней среды*
- 4. SWOT-анализ внешней и внутренней среды предприятия*

# 1 вопрос - Диагностика деятельности предприятия

В разделе бизнес-плана "**Характеристика предприятия и стратегия его развития**" приводится краткая характеристика предприятия, затем проводится комплексная диагностика предприятия. Цель написания раздела – обосновать стратегию развития организации.

В краткой характеристике уже **действующего на рынке предприятия** описываются:

- история создания; основные достижения и неудачи в деятельности организации;
- доля предприятия на рынке;
- характеристика имеющихся технологий, основных производственных средств с выделением их активной части;
- объекты социальной сферы в инфраструктуре организации, их доля в стоимости основных средств;
- сведения о правах на имеющиеся основные средства (права собственности, аренда, лизинг) и о наличии земельного участка и правах на него;
- информация о внедрении международной системы менеджмента качества, об аттестации производств в соответствии с международными требованиями;
- характеристика располагаемых мощностей по выпуску продукции и их загрузка; характеристика выпускаемой продукции;
- реализуемые в настоящее время (реализованные ранее) организацией инвестиционные проекты, источники их финансирования.

Для **вновь создаваемого предприятия** в разделе бизнес-плана "Характеристика предприятия и стратегия его развития" необходимо указать основные планируемые виды деятельности, собственников предприятия, конкурентные преимущества товара, ключевые факторы успеха, компетентность ключевого персонала. В случае нового строительства приводится описание конкретного места реализации проекта с учетом географического положения, существующей социальной и инженерно-коммуникационной инфраструктуры (наличие трудовых ресурсов, дорог, инженерных коммуникаций, связи, энергоносителей и другой инфраструктуры).

## Направления комплексной диагностики предприятия:

- организационно-управленческий анализ;
- финансово-экономический анализ;
- производственно-хозяйственный анализ;
- анализ бизнес-портфеля организации.

**Организационно-управленческий анализ.** Цель этого анализа – исследование текущего состояния системы управления предприятием. В результате организационно-управленческого анализа устанавливаются существующая система реализации бизнес-процессов и управления ими, а также соответствующая им информационно-технологическая модель функционирования предприятия

# Организационно-управленческий анализ

Направления анализа	Содержание	Источник информации
1. Анализ системы целей предприятия и стратегий их достижения	Выявление и анализ миссии, целей и стратегий предприятия	Документация предприятия, интервью, планы и результаты стратегического анализа
2. Анализ организационной структуры	Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей	Организационная и другая документация, наблюдения, интервью, анкетирование
3. Анализ процессов управления	Идентификация, моделирование и анализ процессов	Организационная документация, интервью, результаты анализа организационной структуры
4. Анализ структуры информации	Анализ и структуризация информации, циркулирующей в организации	Документация предприятия
5. Анализ организационной культуры	Исследование внутрифирменных символов, историй и традиций, церемоний	Наблюдения, организационная документация

**Финансово-экономический анализ** – ориентирован на оценку финансового состояния, финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. В результате данного анализа выявляются направления и ограничения финансового развития и формируется финансовая стратегия предприятия. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации проводят за три года, предшествующих планируемому, а также за текущий период.

Направление анализа	Содержание	Источник информации
1. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли; оценка факторов, ее определяющих	Отчет о прибылях и убытках
2. Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности Оценка достаточности средств для ведения инвестиционной деятельности	Отчет о движении денежных средств
3. Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния Анализ финансовой устойчивости Анализ ликвидности баланса Анализ деловой активности и платежеспособности Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности	Баланс предприятия, баланс в индексной и процентной формах
4. Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода	Расчетные коэффициенты
5. Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов организации	Расчетные коэффициенты

## Оценка устойчивости экономического развития организации

Оценка устойчивости экономического развития организации может проводиться с помощью «**золотого правила экономики предприятия**». Общими показателями, отражающими процессы развития, являются: прибыль, объем реализации, капитал. Рост данных показателей рассматривается как положительная тенденция.

Оптимальным признается следующее соотношение:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > T_{ск} > 100\%, \quad (1.)$$

- где  $T_{п}$ ,  $T_{в}$ ,  $T_{а}$ ,  $T_{ск}$  - соответственно темпы изменения суммы прибыли (до налогообложения), выручки от реализации, стоимости активов, собственного капитала организации.

В реальной практике возможны отклонения от этой идеальной зависимости, в частности, если деятельность организации требует значительных вложений средств (капитала), которые могут окупиться и принести выгоду лишь в более или менее длительной перспективе. В данном случае речь идет об инвестициях в инновационную сферу предприятия, его модернизацию и реконструкцию.

**Производственно-хозяйственный анализ.** Цель этого анализа – оценить уровень эффективности применения на предприятии производственных ресурсов для производства и реализации продукции. На данном этапе, по сути, выявляется эффективность основной производственной деятельности, на которую ориентировано предприятие

Направление анализа	Содержание	Показатели
1. Анализ использования основных средств	Анализ размера, структуры основных средств, динамики их развития Анализ оборачиваемости основных средств Анализ эффективности использования основных средств	Фондоотдача Фондоёмкость Амортизационно-отдача Оборачиваемость основных производственных средств
2. Анализ использования материальных ресурсов	Определение обеспеченности материальными ресурсами Выявление дефицитных материалов Определение ритмичности, качества, комплектности поставок	Материалоотдача Материалоёмкость
3. Анализ использования труда и заработной платы	Определение численности и динамики трудовых ресурсов, состава и структуры, уровня квалификации персонала Оценка производительности труда, ее динамики, определение интенсивных и экстенсивных факторов роста производительности труда, выявление резервов ее роста Выявление размеров и динамики средней заработной платы, ее доли в себестоимости, исследование темпов роста заработной платы	Производительность труда Доля заработной платы в стоимости продукции Коэффициент опережения производительности труда над темпами роста ср. зарплаты
4. Анализ маркетинговой деятельности	Анализ сегментирования рынка, анализ маркетинговых исследований, анализ организации и планирования маркетинга, анализ сбыта, анализ ценообразования, анализ продвижения	Доля предприятия на рынке, количество и рост лояльных покупателей, рентабельность продаж, темпы роста продаж, рекламоотдача, рост корпоративных клиентов, рост обслуживаемых сегментов рынка.

## 2 вопрос: Анализ бизнес-портфеля организации

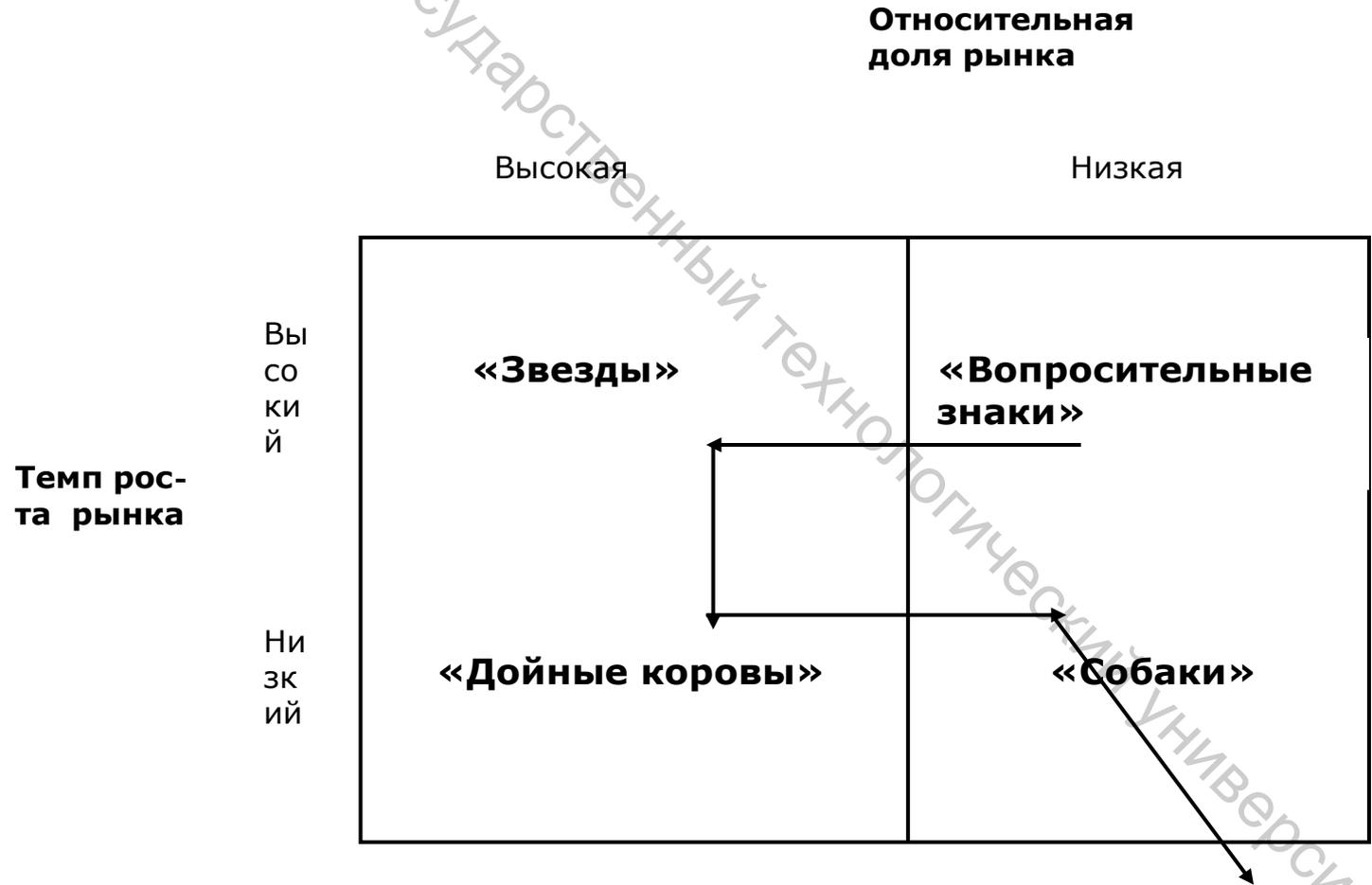
Анализ бизнес-портфеля организации («портфолио – анализ») является инструментом стратегического планирования. Он позволяет предприятию классифицировать каждый из своих СПЕ (групп товаров) по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпов роста продаж.

Матрица образована *двумя показателями*:

- *рост объема продаж*, который рассчитывается как индекс физического объема продаж СПЕ (анализируемой группы товаров) **всех или основных фирм**, работающих на рынке;
- *относительная доля рынка*, занимаемая фирмой, исчисляется как отношение объема продаж предприятия к общему объему или объему продаж основных конкурентов. Чаще всего применяется **относительная доля**: отношение доли, занимаемой фирмой, к доле наиболее крупного конкурента.

*Если это отношение больше единицы, то доля фирмы считается высокой, если меньше – низкой.*

# Матрица «Бостонской консалтинговой группы» типичность развития СПЕ (товара)



### 3 вопрос: Анализ внешней среды

- **Внешняя среда** - это совокупность активных хозяйствующих субъектов и различных факторов - экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.
- Внешняя среда подразделяется на: среду прямого воздействия (микросреда) и среду косвенного воздействия (макросреда).
- Среда **прямого воздействия** включает субъектов, которые непосредственно влияют на деятельность предприятия: поставщики ресурсов (сырье, материалы, финансы, оборудование, энергия, рабочая сила); государственные органы; потребители; конкуренты; посредники.
- **Среда косвенного влияния** – это политические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события и другие факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на деятельность предприятий, но, тем не менее, сказываются на них.

# PEST – анализ

- **PEST – анализ** – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.
- **Цель PEST-** анализа заключается не только в составлении перечня факторов, но и в выявлении тенденций развития факторов внешней среды и учета происходящих перемен при разработке стратегии организации.
- Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения.
- В отличие от SWOT-анализа, который рассматривает бизнес в настоящем времени, PEST-анализ определяет будущие тенденции на основании знаний, имеющихся на текущий момент.

## Обобщающая четырехпольная матрица PEST – анализа

### Политические факторы:

1. Смена правительства.
2. Усиление или ослабление роли профсоюзов.
3. Создание или распад политических блоков.
4. Эскалация вооруженных конфликтов.
1. Нагнетание или ослабление напряженности в разных регионах.
1. Стабилизация политической ситуации в регионе, стране, районе.

### Социальные факторы:

1. Снижение или повышение уровня образования.
2. Возрастание интереса к социальным проблемам.
3. Исчезновение и возникновение религиозных течений.

### Экономические факторы:

1. Изменение валового национального продукта.
2. Рост или снижение темпов инфляции.
4. Падение уровня доходов населения и размера сбережений.
5. Рост или сокращение уровня безработицы.
6. Изменение курсов валют.
7. Изменение отраслевой структуры экономики.
8. Изменение процентных ставок.
9. Структура распределения доходов между группами населения.
10. Структура расходов на потребление

### Технологические факторы:

1. Ускорение и развитие научно-технического прогресса.
2. Разработка и внедрение новых технологий.
3. Рост числа техногенных катастроф.
4. Увеличение бюджетов на НИОКР.
5. Развитие информационных технологий

# Четырехпольная матрица PEST – анализа для ОАО «Витязь»

<p><b>Политические факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- устойчивая, эффективно действующая структура власти;</li><li>- стремление к власти;</li><li>- борьба за власть;</li><li>- прямой контроль над организациями;</li><li>- ограничения на необходимые затраты;</li><li>- регулирование ценообразования;</li><li>- установления жестких ограничений темпов роста цен и нормы рентабельности на всю продукцию;</li><li>- жесткое регулирование валютных операций.</li></ul>	<p><b>Экономические факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- замедление инфляции;</li><li>- стабильность обменного курса национальной валюты;</li><li>- снижение стоимости кредитов для организаций и населения;</li><li>- дедолларизация экономики;</li><li>- высокая налоговая нагрузка;</li><li>- материалоемкость производства;</li><li>- энергоемкость производства;</li><li>- износ активной части производственных основных фондов;</li><li>- риск хозяйственной деятельности;</li><li>- повышение цен на энергоносители;</li><li>- уменьшение дебиторской задолженности;</li><li>- уменьшение численности безработных.</li></ul>
<p><b>Социальные факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- демографическая структура населения;</li><li>- стиль жизни, обычаи и привычки;</li><li>- социальная мобильность населения;</li><li>- активность потребителей;</li><li>- увеличение потребительско-го спроса;</li><li>- резкое расслоение населения по уровням доходов;</li><li>- увеличение номинальных денежных доходов населения;</li><li>- проводимая социальная политика.</li></ul>	<p><b>Технологические факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- затраты на НИОКР из разных источников;</li><li>- защита интеллектуальной собственности;</li><li>- государственная политика в области НТП;</li><li>- новые продукты (скорость обновления, источники идей)</li><li>- модернизация производства;</li><li>- лабораторные разработки;</li><li>- инвестиционные проекты;</li><li>- программа технического перевооружения организации.</li></ul>

## 4 вопрос: **SWOT-анализ внешней и внутренней среды предприятия**

- SWOT-анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов – «strength», «weaknesses», «opportunities», «threats» - «сила», «слабость», «возможности», «угрозы»).
- Этот анализ Сильных и Слабых сторон организации, Возможностей и Угроз во внешней среде, основан на исследовании действительного и потенциального рынков и служит средством выявления конкурентных преимуществ и проблем бизнеса и разработки стратегии развития организации.

# Матрица SWOT-АНАЛИЗА и рекомендуемые меры для разработки стратегии предприятия

	<b>Возможности:</b> 1. 2. 3. • • •	<b>Угрозы:</b> 1. 2. 3. • • •
<b>Сильные стороны:</b> 1. 2. 3. • • •	Использовать возможности внешней среды для реализации сильных сторон предприятия	Использовать сильные стороны для снижения угроз внешней среды
<b>Слабые стороны:</b> 1. 2. 3. • • •	Использовать возможности внешней среды для устранения слабых сторон предприятия	Устранять слабые стороны и уклоняться от угроз внешней среды

## ПРИМЕР SWOT-АНАЛИЗА ЗАО «Полисорб»

Слабые стороны	Сильные стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Препараты Полисорб МП и ВП пока мало известны в стране. Это связано с нехваткой средств на рекламу.</li> <li>2. ЗАО «Полисорб» обладает небольшим штатом сорудников.</li> <li>3. ЗАО «Полисорб» пока мало известно в стране.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уникальные препараты Полисорб МП и ВП, наиболее эффективные в своем роде.</li> <li>2. Препараты исследованы, прошли все испытания и успешно применяются с 1997 года.</li> <li>3. ЗАО «Полисорб» обладает слаженной командой высококвалифицированных менеджеров, которые создали Полисорб и успешно продвигают его на рынке уже несколько лет.</li> <li>4. Так как штат сотрудников предприятия невелик, то управление наиболее эффективно.</li> <li>5. Полисорб зарекомендовал себя в среде врачей как наиболее эффективный препарат.</li> <li>6. ЗАО «Полисорб» сотрудничает со многими крупными оптовыми покупателями, в том числе, с входящими в рейтинг крупнейших фармацевтических дистрибьюторов России.</li> <li>7. ЗАО «Полисорб» обладает репутацией надежного делового партнера. Предприятие включено в список «Добрая Воля» хозяйствующих субъектов Челябинской области.</li> <li>8. ЗАО «Полисорб» тесно сотрудничает с медицинскими и ветеринарными вузами страны. Специалисты предприятия впервые в мире разработали, издали и распространили по всем медицинским ВУЗам России учебное пособие по курсу энтеросорбции для студентов.</li> </ol>
Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможно введение каких либо новых государственных ограничений на фармрынке.</li> <li>2. Возможно появление на рынке медецинских и ветеринарных энтеросорбентов новых конкурентов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вполне возможно сокращение доли активированного угля на рынке энтеросорбентов. За счет этого можно увеличить продажи Полисорба.</li> <li>2. Рынок ветеринарных энтеросорбентов более емкий, чем рынок медицинских энтеросорбентов. Рынок ветеринарных энтеросорбентов не занят вообще.</li> <li>3. Полисорб настолько уникален, что с этим препаратом вполне можно выйти на международный рынок.</li> <li>4. Потребители становятся грамотнее и разборчивее. Так как Полисорб наиболее эффективнее, то он будет пользоваться все большим спросом.</li> </ol>

# Пример SWOT-анализа услуг фитнес-клубов

	<p><b>Возможности (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост емкости рынка</li> <li>2. Усиление движения за здоровый образ жизни</li> <li>3. Поддержка государства</li> <li>4. Рост имиджа клуба</li> </ol>	<p><b>Опасности (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов</li> <li>2. У людей мало времени на отдых</li> <li>3. Лето – «мертвый сезон»</li> <li>4. Снижение доходов населения</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удобное местоположение клуба</li> <li>2. Разнообразие предоставляемых услуг</li> <li>3. Защищенность от сильного давления конкурентов</li> <li>4. Возможность изменения цен в зависимости от спроса и доходов клиентов</li> <li>5. Гибкое расписание тренировок</li> <li>6. Высокий уровень организации маркетинга</li> <li>7. Высокий уровень сопутствующих услуг</li> </ol>	<p><b>Поле "Силы и Возможности«:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выгодное местоположение и защищенность от конкурентов будут способствовать росту продаж;</li> <li>2. Гибкая система цен в сочетании с разнообразием видов тренировок и высоким уровнем сопутствующих услуг создаст имидж клуба;</li> <li>3. За счет разнообразных маркетинговых приемов можно создать моду на фитнес и здоровый образ жизни</li> </ol>	<p><b>Поле "Силы и Опасности«:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приемлемые цены и удобное местоположение создадут конкурентные преимущества и станут барьером для конкурентов</li> <li>2. Различные рекламные и PR-акции увеличат число клиентов в мертвый сезон</li> <li>3. Гибкое расписание тренировок позволит всегда найти на них время у сильно занятых людей</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны (W) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток высококвалифицированных тренеров</li> <li>2. Недостаточный финансовый потенциал</li> <li>3. Нет репутации у клиентов</li> <li>4. Отсутствие клиентской базы</li> </ol>	<p><b>Поле "Слабость и Возможности«:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Благодаря поддержке государства появится возможность отправки инструкторов на обучение за границу для повышения квалификации</li> <li>2. Рост имиджа клуба создаст репутацию у клиентов</li> <li>3. Рост емкости рынка создаст клиентскую базу</li> <li>4. Рост прибыльности бизнеса в сочетании господдержкой обеспечит стабильное финансовое положение</li> </ol>	<p><b>Поле "Слабости и Опасности«:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов с более квалифицированными кадрами</li> <li>2. Нестабильное финансовое положение летом</li> <li>3. Люди не хотят тратить время и деньги на клуб, не создавший себе репутацию</li> <li>4. Отсутствие спроса в связи со снижением доходов и как следствие – сложность создания клиентской базы</li> </ol>

# Ключевые факторы успеха

SWOT-анализ позволяет:

- определить ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия;
- определить основные направления развития предприятия;
- сформулировать основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

**Ключевые факторы успеха** (сильные стороны) предприятий могут определяться в следующих областях:

- Кадры;
- Инновации
- Маркетинг
- Оборудование
- Финансы
- Система сбыта
- Организация производства
- Месторасположение
- Имидж организации

# Выводы из анализа и формулирование ключевых факторов успеха и проблем

- **1. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:**
  - опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
  - способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
  - наличие опыта работы с передовыми технологиями.
- **2. КФУ, связанные с организацией производства:**
  - низкие издержки производства;
  - высокое качество производимых товаров;
  - высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
  - выгоды, связанные с местоположением предприятия;
  - наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
  - отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- **3. КФУ, основанные на маркетинге:**
  - хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
  - низкие издержки распределения;
  - быстрая доставка;
  - хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
  - доступный и хорошо организованный сервис;
- **4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:**
  - профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
  - обладание секретами производства;
  - умение создавать оригинальный и привлекательный

**Проблемы (слабые стороны)** должны быть сформулированы на основе проведенного анализа четко с выделением причин и анализом имеющихся ресурсов. Это создаст информационную основу для разработки стратегии предприятия (пример – фитнес-клуб)

# Тема 3: Разработка стратегии развития организации в бизнес-планах

## **Вопросы:**

- 1 Сущность и типы стратегий, условия их применения
- 2 Методические аспекты формирования стратегии развития организации

# 1 вопрос - Сущность и типы стратегий, условия их применения

**Стратегия** – это совокупность главных целей организации и основных способов их достижения.

В бизнес-плане в разделе «Характеристика организации и стратегия ее развития» обосновывается стратегия развития организации. Эта стратегия включает стратегические решения (типы стратегий) в отношении следующих **критериев** классификации стратегий развития:

- доли на рынке;
- направлений роста;
- развития хозяйственного портфеля;
- товаров-рынков сбыта;
- конкурентных преимуществ.

# Стратегии в отношении доли на рынке

Виды стратегий	Задачи фирмы
• наступательная	• Завоевание или расширение доли рынка
• оборонительная	• Сохранение имеющейся доли рынка
• отступления	• Уход с рынка

# Стратегии в отношении роста организации

## Стратегии роста:

1. интеграционное развитие,
2. диверсификационное развитие организации.

### *Стратегии интеграционного развития:*

- регрессивная интеграция;
- прогрессивная интеграция;
- горизонтальная интеграция.

### *Стратегии диверсификационного развития:*

- концентрическая диверсификация (новизна товара за счет улучшения потребительских свойств);
- горизонтальная диверсификация (новые товары для посредников);
- конгломератная диверсификация (новые товары и рынки).

# Стратегии в отношении хозяйственного портфеля

Доля рынка

Рост  
рынка

Высокий

Низкий

		Доля рынка	
		Высокая	Низкая
Рост рынка	Высокий	Тип СПЕ ↑ «Звезда»	Тип СПЕ «Вопросительный знак»
	Низкий	«Дойная корова»	«Собака»
		Маркетинговая стратегия	Маркетинговая стратегия
	Высокий	Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке	Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка
	Низкий	Использование прибыли для помощи растущим производствам, поддержание существующего положения	Сокращение маркетинговых методов поддержки или уход с рынка

# Стратегии в отношении товаров-рынков сбыта

Матрица товар/рынок И. Ансоффа

Товар \ Рынок	Старый	Новый
Старый	<b>Глубокое внедрение на рынок</b> Вероятность успеха - 50%	<b>Развитие рынка</b> Вероятность успеха - 20%
Новый	<b>Развитие товара</b> Вероятность успеха - 33%	<b>Диверсификация</b> Вероятность успеха - 5%

## Стратегии в отношении конкурентных преимуществ

<b>Стратегическое преимущество</b>			
<b>Стра- тегиче с- кая цель</b>		<i>Неповторимость продукта с точки зрения покупателя</i>	<i>Преимущество в себестоимости</i>
	<i>Вся отрасль</i>	<b>Дифференцирование</b>	<b>Лидерство в области затрат</b>
	<i>Один сегмент</i>	<b>Концентрация на сегменте</b>	

# Стратегия лидерства в области затрат

Цель	Предпосылки	Преимущества	Риск
Сокращение затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. большая доля рынка;</li> <li>2. контроль затрат;</li> <li>3. расширение производства;</li> <li>4. использование возможностей снижения затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. получение большей прибыли;</li> <li>2. возможность продажи по низкой цене;</li> <li>3. большой выбор поставщиков;</li> <li>4. преимущества перед конкурентами при появлении товаров заменителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. конкуренты могут перенять методы снижения затрат;</li> <li>2. концентрация на затратах ведет к неспособности своевременно реагировать на изменения рынка;</li> <li>3. непредсказуемое повышение затрат на сырье, материалы, энергию</li> </ul>

# Стратегия дифференцирования

Цель	Предпосылки	Преимущества	Риск
Отличие продукции предприятия от продукции конкурентов, что оправдывает установление высокой цены	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. известность предприятия;</li> <li>2. осуществление маркетинговых исследований;</li> <li>3. применение материалов высокого качества;</li> <li>4. интенсивная работа с потребителем;</li> <li>5. соответствующий дизайн;</li> <li>6. учет отношения «цена-качество»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. потребители становятся приверженцами предприятия и его продукции, снижается чувствительность к цене;</li> <li>2. лояльность потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры на рынок, а также защиту от товаров-заменителей;</li> <li>3. высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками;</li> <li>4. неповторимость продукта ослабляет влияние крупных покупателей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. разность в цене с лидером по затратам может стать настолько большой, что финансовые интересы станут важнее для покупок;</li> <li>2. характеристика продукта, на которой основывается дифференциация (особо высокое качество или броский дизайн), может в результате изменения системы ценностей у потребителя потерять свое значение;</li> <li>3. подражание со стороны конкурентов уменьшают преимущества</li> </ol>

## Стратегия концентрации на сегменте

Цель	Предпосылки	Преимущества	Риск
Охватить один или несколько сегментов и достичь там или лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе	работа с сегментом должна быть более эффективной, чем у конкурентов; преимущества двух других стратегий необходимо реализовать на определенном сегменте	приверженность сегмента; снижение затрат; увеличение прибыли; преимущество перед конкурентами по ценам, ассортименту	разность в цене между продуктами специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке может стать настолько большой, что преимущества специфических товаров для сегмента не оправдывают разницы в цене; опасность уменьшения различий между желаниями сегмента и всего рынка; конкуренты могут найти внутри сегмента подсегменты и специализироваться еще больше

## 2 вопрос: Методические аспекты формирования стратегии развития организации

На основе результатов стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия, формулируются миссия и цели предприятия.

- **Миссия** - есть сформулированное утверждение относительно того, для чего создана организация. Миссия имеет, как правило, достаточно общее, скорее, философское содержание, которое может быть представлено в форме программного заявления. Она не несет конкретных указаний (например, на сроки и товары), а задает основные направления развития организации, дает обещание удовлетворения потребностей своих клиентов.
- **Цели** – это параметры деятельности предприятия, достижение которых обусловлено его миссией и на реализацию которых направлена его хозяйственная деятельность.
- **Задача** – желаемый результат деятельности, достижимый в заданный интервал времени, характеризующийся набором количественных показателей или параметров. Задачи выступают в качестве целей для нижележащих уровней.

# Формулирование целей



На основе сформулированных КФУ и проблем предприятия определяют цели развития предприятия.

***КФУ – надо развивать, а проблемы – устранять.***

Цели предприятия должны отвечать следующим ***требованиям:***

- должны быть достижимыми, реальными;
- конкретными и желательно измеримыми;
- ориентированными во времени;
- цели должны быть не противоречивыми.

# Сферы деятельности, где предприятие определяет свои цели:

- положение предприятия на рынке;
- инновационная деятельность;
- уровень производительности труда;
- наличие производственных ресурсов;
- финансово-экономическая сфера;
- система управления;
- система маркетинга;
- профессионализм персонала;
- качество и конкурентоспособность продукции.

# Целями бизнес-плана могут быть:

- увеличение прибыли до...в ... году;
- увеличение доли рынка до...в ... году;
- снижение затрат на 1 руб. продукции до.... в ... году;
- повышение качества продукции;
- повышение производительности труда на .... в .... году;
- повышение рентабельности реализованной продукции до.... в ... году;
- увеличение объема экспорта до.... в ... году;
- повышение финансовой устойчивости предприятия;
- улучшение условий труда;
- выход на новые рынки;
- освоение ..... новых видов продукции в .... году и др.

## Формулирование направлений перспективного развития предприятий в бизнес-плане

- выпуск новой продукции,

---

- повышение качества выпускаемой продукции,
- сертификация продукции по международным стандартам
- увеличение объемов производства,
- открытие собственного производства материалов и полуфабрикатов,
- улучшение условий труда,
- экономия ресурсов,
- внедрение нового прогрессивного оборудования,
- повышение квалификации топ-менеджеров
- открытие торговых представительств за рубежом
- приобретение доли в уставном капитале поставщика
- внедрение новых и высоких технологий и др.

# Тема 4 : Планирование конкурентоспособности продукции

## **Вопросы:**

- 1 Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ продукции.*
- 2 Методы оценки конкурентоспособности товара.*
- 3 Планирование повышения конкурентоспособности продукции, ассортимента*

# **1 вопрос - Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ продукции**

- **Конкурентоспособность товара** – это совокупность его свойств, включая качественные характеристики и цену, которые превосходят аналогичные свойства товаров-конкурентов.
- **Конкурентное преимущество товара** – это выигрышное состояние фактора влияния (или по сравнению с конкурентами и /или максимально возможное значение фактора), которое способствует повышению конкурентоспособности товара.
- **Фактор влияния (фактор конкурентного преимущества)** представляет собой любой ресурс во внешней и (или) внутренней среде, обладающий определенной ценностью для покупателя.
- Факторы влияния могут оказывать положительное или отрицательное влияние на конкурентоспособность товара. В первом случае они становятся конкурентными преимуществами, во втором - конкурентными проблемами.

# Факторы конкурентных преимуществ

## *Факторы конкурентных преимуществ во внешней среде:*

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- уровень конкурентоспособности региона.

## *Факторы конкурентных преимуществ во внутренней среде предприятия:*

- уровень удовлетворения требований покупателей к качеству изготовления;
- организационно-технический уровень производства;
- стандартизация и сертификация продукции в соответствии с международными стандартами;
- качество и стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий;
- степень использования инновационных технологий;
- патентоспособность конструкции продукции, применение «ноу-хау»;
- качество сервиса.

## **2 вопрос - Методы оценки конкурентоспособности товара**

Цель раздела бизнес-плана "**Описание продукции**" – доказать, что продукция предприятия конкурентоспособна на планируемых рынках.

Для оценки конкурентоспособности товара используют 2 основных метода:

- 1– **Суммарной взвешенной оценки свойств товара** (для оценки конкурентоспособности товаров народного потребления, которые характеризуются широкой вариацией свойств и дизайна, а также для оценки конкурентоспособности услуг)
- 2 - **Интегральный метод оценки** потенциальной конкурентоспособности товаров (для оценки конкурентоспособности сложно-технической продукции - автомобилей, мотоциклов, телевизоров, пылесосов, стиральных машин, холодильников и др.).

# 1 метод – Суммарной взвешенной оценки свойств товара(основан на экспертной оценке)

Уровень конкурентоспособности товара рассчитывается по формуле (1).

$$K = \sum_{j=1}^{n_i} \alpha_j \times Ocp_j \quad (1)$$

- где  $K$  – суммарная оценка конкурентоспособности товара, балл;
- $\alpha_j$  – значимость  $j$ -ого потребительского свойства товара;
- $Ocp_j$  – средняя по экспертам оценка степени удовлетворенности  $j$ -ым потребительским свойством, балл;
- $n_i$  – количество сравниваемых потребительских свойств товара.

Значимость потребительских свойств предлагается рассчитывать с использованием метода непосредственной оценки. Для этого используют анкетирование. Коэффициенты весомости рассчитываются по следующей формуле (2).

$$\alpha_j = Ocp_j / \sum_{j=1}^n Ocp_j \quad (2)$$

- где  $\alpha_j$  – коэффициент значимости  $j$ -го свойства товара;
- $Ocp_j$  – средняя по экспертам оценка  $j$ -го свойства товара, балл;
- $n$  – число оцениваемых свойств товара.

Условием правильности расчета коэффициентов значимости является следующее:

$$\sum_{j=1}^n \alpha_j = 1 \quad (3)$$

# АНКЕТА ОЦЕНКИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПАРАМЕТРОВ ОБУВИ

## Уважаемый покупатель!

Просим Вас заполнить предложенную анкету. Это поможет нам определить целевых покупателей нашей продукции и разработать для них продукцию соответствующего уровня качества.

**Что для Вас является главным при покупке обуви? Оцените важность потребительских параметров обуви в баллах от 0 до 5, проставляя оценку напротив, в графе «Оценка важности».**

№ п/п	Потребительские параметры	Оценка важности, бал.	№ п/п	Потребительские параметры	Оценка важности, бал.
1	Соответствие направлению моды		5	Легкость	
2	Художественно-колористическое оформление		6 7	Внешний вид и качество материала Прочность	
3	Качество изготовления		8	Цена	
4	Удобство носки		9	Другое (укажите)	

**Шкала оценки следующая: 0 баллов – «совсем неважно»; 1 балла – «неважно»; 2 балла – «имеет некоторое значение»; 3 балла - «средней важности»; 4 балла – «важно»; 5 баллов – «очень важно».**

**БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ !**

# АНКЕТА оценки потребительских параметров швейных изделий

**Уважаемый эксперт!** Сравните, пожалуйста, по представленным параметрам продукцию конкурирующих производителей в баллах от 0 до 5. При этом оценка удовлетворенности следующая:

- “совсем не удовлетворяет Вашим требованиям” - 0 баллов;
- “недостаточно удовлетворяет Вашим требованиям” - 1 балл;
- “не совсем удовлетворяет Вашим требованиям” - 2 балла;
- “достаточно удовлетворяет Вашим требованиям” - 3 балла;
- “в общем удовлетворяет Вашим требованиям” - 4 балла;
- “полностью удовлетворяет Вашим требованиям” - 5 баллов.

№ п/п	Параметры	Оценка параметров в баллах					
		Анализируемый товар	Конкурент №1	Конкурент №2	...		
1	Соответствие направлению моды						
2	Художественное оформление						
3	Качество изготовления						
4	Посадка на фигуре						
5	Внешний вид и качество материала						
6	Прочность						
7	Цена						
	Итого:						

## Пример оценки конкурентоспособности верхнего трикотажа

№	Потребительские свойства	Значимость параметра	Оценка потребительского свойства, балл				Конкурентоспособность, взвеш. балл			
			АП ВОПО	АО	ОАО	Зарубежные	АП ВОПО	АО	ОАО	Зарубежные
			"Чаровница"	"Двина"	"КИМ"	производители	"Чаровница"	"Двина"	"КИМ"	Производители
1	Соответствие моде	0,287	4,9	4,7	4,3	4,6	1,406	1,349	1,234	1,320
2	Цвет	0,181	3,4	4,6	3,2	4,8	0,615	0,833	0,579	0,869
3	Оригинальность, индивидуальность фасона	0,174	4,4	4	3,9	4,1	0,766	0,696	0,679	0,713
4	Посадка на фигуре	0,098	3,8	4,2	4	4,3	0,372	0,412	0,392	0,421
5	Гигиеничность изделия	0,094	4,4	4,8	4,6	4,3	0,414	0,451	0,432	0,404
6	Вид пряжи (натуральная, синтетич. и т.д. )	0,091	3,4	4,2	3,1	4	0,309	0,382	0,282	0,364
7	Удобство в носке	0,075	4,4	4	3,8	4	0,330	0,300	0,285	0,300
	<b>Итого:</b>	1	33,1	33,9	26,9	30,1	4,213	4,423	3,883	4,392
	Цена, тыс. руб.						285	310	290	321
	<b>Коэффициент конкурентоспособности</b>						<b>1,478</b>	1,427	1,339	1,368

## Расчет конкурентоспособности продукции (костюм женский)

№	Параметры	Значимость параметра	АП ВОПО "Чаровница"		АО "Двина"		Разница (гр. 5 – гр.7)
			балл	взвешенный	балл	взвешенный	
				балл (гр3×гр4)		балл (гр3 × гр6)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Соответствие моде	0,23	4,9	1,1270	4,7	1,0810	0,0460
2	Цвет	0,168	3,4	0,5712	4,6	0,7728	– 0,2016
3	Оригинальность, индивидуальность фасона	0,151	4,4	0,6644	4	0,6040	0,0604
4	Посадка на фигуре	0,115	3,8	0,4370	4,2	0,4830	– 0,0460
5	Гигиеничность изделия	0,106	4,4	0,4664	4,8	0,5088	– 0,0424
6	Цена	0,0885	4,4	0,3894	3,4	0,3009	0,0885
7	Вид пряжи	0,0795	3,4	0,2703	4,2	0,3339	– 0,0636
8	Удобство в носке	0,062	4,4	0,2728	4	0,2480	0,0248
	<b>Итого:</b>	1	33,1	4,1985	33,9	<b>4,3324</b>	– 0,1339

# Пример оценки конкурентоспособности телевизоров

Показатели	ОАО «Витязь»		ОАО «Горизонт»		Зарубежные производители	
	$O_{ic}$	$\alpha_i \times O_{ic}$	$O_{ic}$	$\alpha_i \times O_{ic}$	$O_{ic}$	$\alpha_i \times O_{ic}$
1	2	3	4	5	6	7
1 Цена	3,68	0,40	3,4	0,37	2,84	0,31
2 Внешний вид	3,72	0,41	2,88	0,32	4,44	0,49
3 Качество изображения и звука	3,72	0,52	3,12	0,44	4,24	0,59
4 Сроки гарантии	3,72	0,41	3,28	0,36	2,64	0,29
5 Сервисное обслуживание (доставка на дом, ремонтное обслуживание и др.)	3,84	0,38	2,96	0,30	3,12	0,31
6 Соответствие цены и качества	3,56	0,46	2,72	0,35	3,36	0,44
7 Соответствие евростандартам по безопасности	3,72	0,37	3,24	0,32	4,24	0,42
8 Удобство эксплуатации	4,08	0,49	3,36	0,40	4,48	0,54
9 Наличие дополнительных функций (кадр в кадре, телетекст, игры и др.)	3,84	0,31	2,04	0,16	4,6	0,37
Итого		3,75		3,02		3,76

## Пример оценки конкурентоспособности телефонных услуг связи в городе «N»

Показатели	коэффициент значимости, $a_i$	Конкурирующие компании					
		Компания "А"			Компания "Б"		
		Значение показателя					
		Количество (качественное)	В баллах, $O_i$	Средневзвешенное $a_i \times O_i$	Количество (качественное)	В баллах, $O_i$	Средневзвешенное $a_i \times O_i$
1. Количество предоставляемых услуг	0,02	15	10	0,2	15	10	0,2
2. Качество услуг	0,07	хорошее	9	0,63	хорошее	9	0,63
3. Стоимость установки абонентской точки (тыс руб)	0,3	4,0	9,5	2,85	4,0	9,5	2,85
4. Срок установки (в днях)	0,05	8	10	0,5	20	5	0,25
5. Абонентская плата (руб/мес)	0,48	22	10	4,8	60	3,75	1,8
6. Предоставление льгот	0,08	имеется	10	0,8	нет	0	0
<b>Итого</b>	<b>1</b>			<b>9,78</b>			<b>5,93</b>

## 2 метод - Интегральный метод оценки конкурентоспособности товара

**Суммарный коэффициент оценки свойств товара** рассчитывается по формуле 1.

$$CK^n = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times P_i^n / P_i^{нор} \quad (1)$$

- где  $CK^n$  – суммарный коэффициент оценки свойств анализируемого (нашего) товара;
- $P_i^n$  –  $i$ -ый показатель оценки функциональных и эстетических свойств анализируемого (нашего) товара;
- $P_i^{нор}$  – нормативное значение  $i$ -ого функционального и эстетического показателя;
- $\alpha_i$  – значимость  $i$ -го показателя оценки;
- $n$  – количество оцениваемых свойств товара.

**Интегральный показатель оценки функциональных и эстетических свойств товара** рассчитывается по следующей формуле 2.

$$ИС = CK^n / CK^к \quad (2)$$

где ИС - интегральный показатель оценки функциональных и эстетических свойств товара;

- $CK^к$  - суммарный коэффициент оценки свойств товара конкурента (по формуле 1).

**Интегральный показатель по розничной цене** определяется по формуле 3.

$$ИЦ = Ц^n / Ц^к \quad (3)$$

- где  $Ц^n$  – средняя розничная цена по товарной группе анализируемого товара, руб.;
- $Ц^к$  - средняя розничная цена по товарной группе товара конкурента, руб.

**Коэффициент конкурентоспособности товара** рассчитывается по формуле 4.

$$K_к = ИС / ИЦ \quad (4)$$

**Товар предприятия конкурентоспособен, если коэффициент конкурентоспособности будет больше единицы.**

### 3 вопрос - Планирование повышения конкурентоспособности продукции

В разделе бизнес-плана "**Описание продукции**" представляется следующая информация о продукции, которая будет производиться организацией:

- область применения продукции;
- основные характеристики (потребительские, функциональные, эстетические и прочие характеристики продукции);
- организация контроля качества;
- соответствие международным и национальным стандартам качества;
- обеспечение гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- наличие патентов, лицензий, сертификатов;
- новизна технических и технологических решений, потребительских свойств;
- уровень конкурентоспособности продукции;
- конкурентные преимущества продукции и проблемные факторы конкурентоспособности.

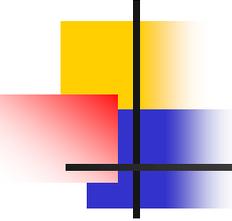
# Анализ конкурентных преимуществ продукции

Преимущества продукции	Факторы, их обеспечивающи е	Слабые стороны продукции	Методы их преодолен ия
1.			
2.			

# Мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции

*На основании проведенного анализа конкурентоспособности продукции планируются следующие меры по повышению конкурентоспособности, которые описываются в данном разделе бизнес-плана:*

- заменить используемые материалы и их поставщиков;
- повысить квалификацию работников или нанять новых специалистов;
- обновить технологию и оборудование;
- провести научные, конструкторско-технологические разработки;
- разработать и внедрить новые виды продукции;
- модифицировать существующую продукцию;
- внедрить управленческий учет затрат на производство;
- разработать мероприятия по сокращению затрат на производство и реализацию продукции.
- довести качество продукции до требований международных стандартов и сертифицировать ее.



# Тема 5: Анализ рынков сбыта

---

## **Вопросы:**

- 1 Цель, значение и направления анализа рынков сбыта*
- 2 Общая характеристика и емкость рынка*
- 3 Анализ рыночной конъюнктуры и тенденций рынка*
- 4 Анализ микроокружения*

# 1 вопрос - Цель, значение и направления анализа рынков сбыта

Цель раздела бизнес-плана "**Анализ рынков сбыта. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА**" – убедить заинтересованное лицо (инвестора, кредитора, специалиста администрации СЭЗ и др.) в благоприятных условиях внешней среды для реализации защищаемого бизнес-проекта.

К числу **основных задач предприятия**, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение :

- спроса,
- предложения,
- емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг).

## Значение анализа рынков сбыта:

От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

# Значение анализа рынков сбыта

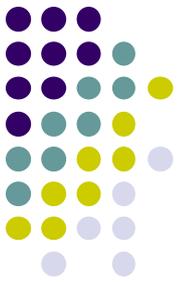


Анализ коммерческого рыночного провала новых товаров свидетельствует о том, что его **причинами являются:**

- ошибочные определения объема спроса (45 %),
- дефекты товара (9 %),
- недостаточная реклама и усилия по продвижению товара на рынок (5%),
- завышенная цена (18%),
- ответные действия конкурентов (7%),
- неверно выбранное время выхода на рынок (4%)
- нерешенные производственные проблемы (12%).

Как видно, из всех причин (100%) коммерческого рыночного провала товаров 81% связан с ошибками в анализе рынка  
( $45\% + 5\% + 18\% + 7\% + 4\% = 81\%$ )

# Направления анализа рынка



- Общая характеристика и емкость рынка;
- Анализ рыночной конъюнктуры и тенденций рынка;
- Анализ микроокружения;
- SWOT-анализ;
- Сегментирование рынка.

## 2 вопрос - Общая характеристика и емкость рынка

---

**Общая характеристика потребительского рынка** включает следующие направления анализа:

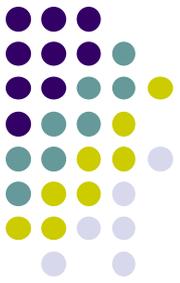
1. ретроспективный анализ состояния отрасли;
2. определение рынка с точки зрения удовлетворения потребностей основных сегментов;
3. анализ емкости рынка, потенциала и структуры рынка.

# 1. Ретроспективный анализ состояния отрасли

*Ретроспективный анализ состояния отрасли* включает:

- описание этапов становления отрасли;
- характеристику выпускаемой продукции;
- прогноз возможных тенденций дальнейшего развития отрасли в целом, отдельных предприятий;
- прогноз развития соответствующих производств в регионах, где планируется сбыт продукции;
- характеристику отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая);
- анализ распределения производственных мощностей по регионам;
- анализ сырьевой базы отрасли в настоящее время и в перспективе;
- анализ уровня технологий, состояния основных средств, материально-технической базы производства;
- анализ уровня кадрового и интеллектуального потенциала отрасли;
- современное финансовое состояние предприятий отрасли.

## **Определение рынка с точки зрения удовлетворения потребностей основных сегментов**



*Определение рынка с точки зрения удовлетворения потребностей основных сегментов (групп покупателей) осуществляются на основе следующих критериев:*

- характер конечного использования товара (для личного употребления, для дальнейшей переработки),
- срок использования товара,
- мотив потребления (основными мотивами потребления могут быть: физиологическая потребность (в еде, одежде), потребность сохранения, защищенности, самоутверждения, самовыражения, потребность в информации, развлечении и др.)

# Емкость рынка

**Емкость рынка** – количество товаров, которое рынок способен поглотить (приобрести) за определенный период времени (как правило, за 1 год) и при определенных условиях. Емкость рынка определяется по конкретному товару (ассортиментной группе) и на конкретной географической территории.

$$E_p = НП + И - Э \pm \Delta Z, \quad (1)$$

- где  $E_p$  – емкость рынка реальная;
- $НП$  – объем национального производства товара на рынке;
- $И$  – объем импорта;
- $Э$  – объем экспорта;
- $\Delta Z$  – изменение объема запасов (если наблюдается рост запасов, то  $\Delta Z$  вычитаются, если же снижение – то  $\Delta Z$  прибавляется).

$$E_{p\ n} = Ч \cdot Н \cdot Ц \quad (2)$$

- где  $E_{p\ n}$  - емкость рынка потенциальная;
- $Ч$  – число потенциальных покупателей товара на конкретном рынке;
- $Н$  – среднестатистическая норма потребления данного товара покупателем за 1 год;
- $Ц$  – средняя цена товара.

# Потенциал рынка

**Потенциал рынка** определяется как разницу между потенциальной и реальной емкостью рынка (формула 1).

$$P_r = E_p n - E_r \quad (1),$$

- где  $P_r$  – потенциал рынка, руб.

Чем больше потенциал рынка, тем больше возможности развития бизнеса на этом рынке.

**Насыщенность рынка** определяется по следующей формуле:

$$H_r = \Pi / E_p n \quad (2)$$

- где  $\Pi$  – объем продаж анализируемых товаров на данном географическом рынке, руб. или шт.

Чем выше насыщенность рынка, тем меньше спрос, выше конкуренция, тем рынок менее привлекателен для нового бизнеса.

# Доля предприятия на рынке

---

$$d_p = \frac{П}{E_p} \times 100$$

- где  $d_p$  – доля предприятия на рынке, %;
- $П$  – объем продаж продукции данного предприятия за 1 год, руб. ;
- $E_p$  – емкость рынка реальная, руб.

На основе показателя «доля рынка» определяется структура рынка.

**Структура рынка** – это процентное соотношение долей всех производителей /продавцов исследуемого товара на конкретном географическом рынке.

## Пример: Результаты исследования обувной подотрасли

Фактор	Описание
1 Размер рынка	Валовой объем производства – 15 млн.пар.
2 Импорт	4-5 млн.пар
3 Темп роста рынка	3% в год
4 Годовые доходы	100-200 млн. долл. в год
5 Прибыльность	Средняя, около 15%
6 Стадия жизненного цикла	Зрелость
7.Количество производителей	15 производителей с валовой мощностью 25 млн.пар
8.Доля рынка	От 1 до 20%
9.Потребители	Около 1000, 5 крупных потребляют 45%
10.Барьеры входа и выхода	Минимальный капитал для модернизации производства – 100 млн.долл., поиск потребителя в СНГ
11.Технологии / инновации	Технологии подобные, изменения медленные
12.Характеристики товара	Высокая степень интеграции. К маркам различных производителей посредники и клиенты относятся дифференцированно.
13.Издержки и затраты	Примерно одинаковые. Экономия достигается на транспортировке сырья и готовой продукции.
14.Загруженность производственных мощностей	Около 75%

### 3 вопрос - Анализ рыночной конъюнктуры и тенденций рынка

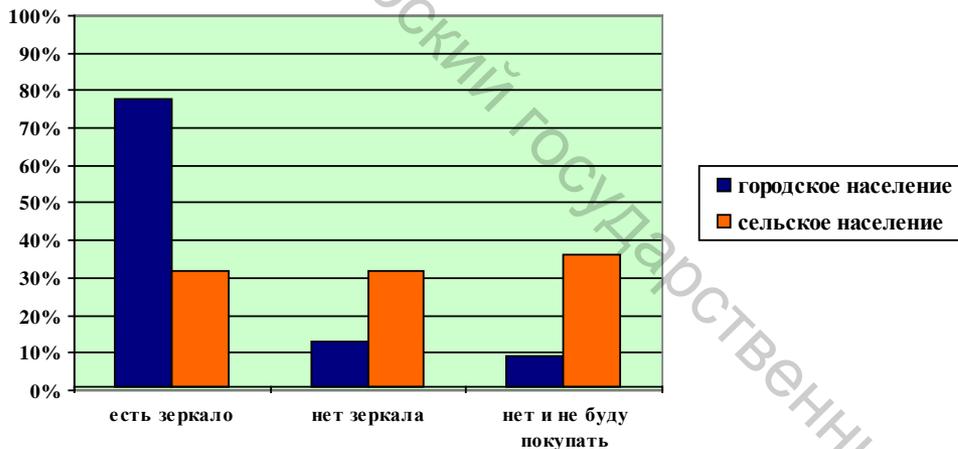
- **Конъюнктура рынка** — это состояние рынка, характеризующее соотношением между спросом и предложением товаров и сложившейся ценой товара.
- **Спрос** представляет собой платежеспособную потребность. В количественном выражении – это объем продаж конкретного товара за определенный период всеми продавцами на конкретном рынке.
- **Предложение** – это объем производства конкретного товара всеми производителями на определенном рынке.
- Анализ рыночной конъюнктуры состоит с сопоставлении объема спроса и предложения.
- **Если спрос > предложения , то конъюнктура благоприятная для производителя.**
- **Если спрос < предложения , то конъюнктура неблагоприятная для производителя.**

## Конъюнктурные характеристики рынка зеркал в 2008 году

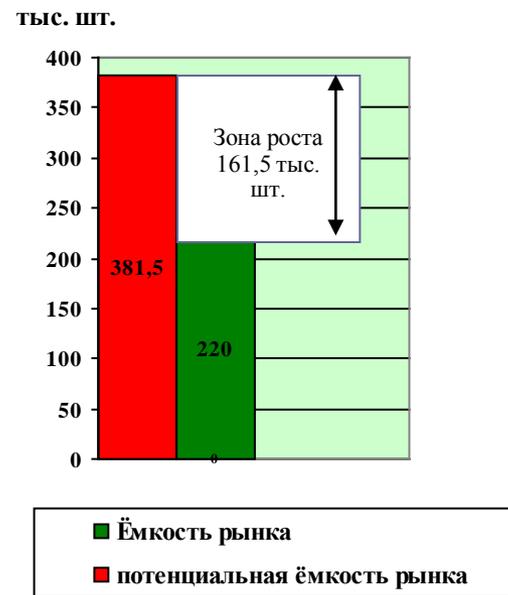
Характеристика рынка зеркал	Оценка состояния
Емкость рынка	РБ - 220 тыс.шт.
Потенциальная емкость в 2009 г.	РБ – 381,5 тыс.шт.
Спрос	Умеренно растущий
Тенденция	Продолжение роста
Возможности	Экспорт в страны СНГ (особенно в РФ)
Товары	Отсутствие значительных отличий
Стадия жизненного цикла	Зрелость
Сезонность	Незначительные колебания
Цены	Незначительное падение
Эластичность цены	Высокая
Конкуренция	Высокая
Тенденция конкуренции	Рост
Количество продавцов	Рост
УКПП «Витпласт» объем продаж	8 тыс. шт. (4 тыс. кв. м)
Текущий спрос	Витебск - 24,57 тыс.шт. Витебская обл.- 90,58 тыс. шт.
Текущий спрос в денежном выражении	Витебск 1719,9 млн. руб. Витебская обл. 6340,6 млн. руб.
Доля рынка УКПП «Витпласт»	РБ 3,6% Витебск 32,6 % Витебская обл. 8,8%
Неудовлетворенный спрос (зона роста для УКПП «Витпласт»)	Витебск 16,57 тыс. шт. (67,4%) Витебская обл. 82,58 тыс. шт.(91,2 %)

# Результаты анализа рынка зеркал

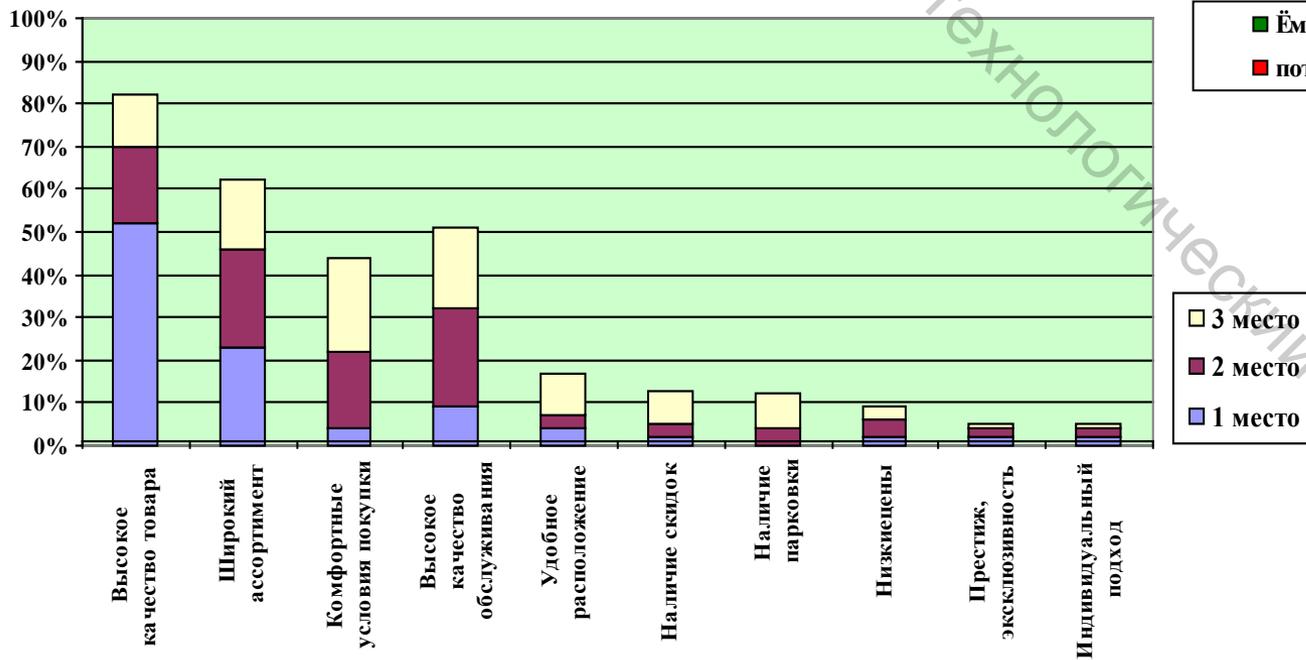
Структура наличия настенных зеркал в домах в процентном соотношении



Ёмкость рынка РБ реальная и потенциальная



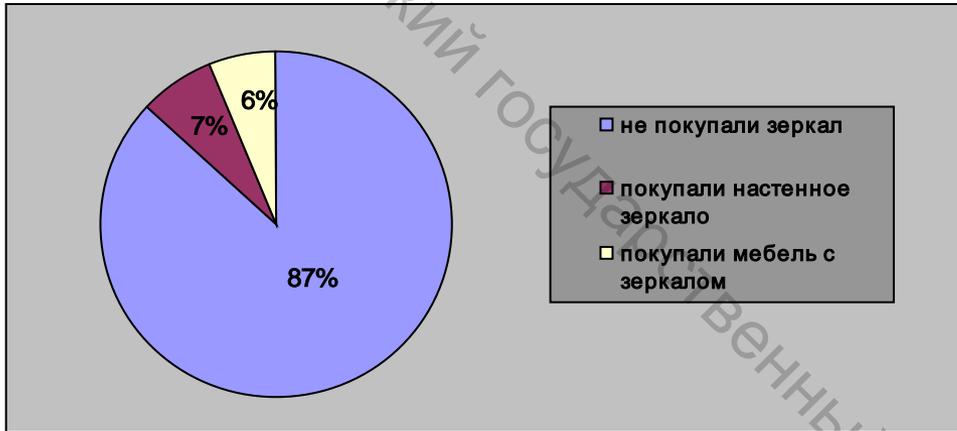
Критерии выбора мест покупки зеркал: 1-3 — занимаемые места



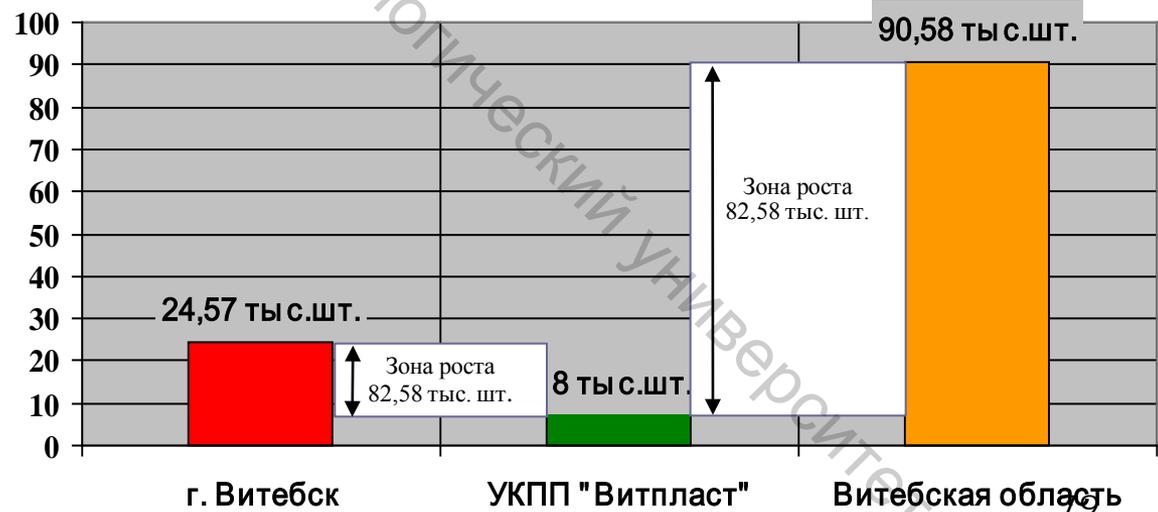
# Текущий рыночный спрос на настенные зеркала согласно опросу

Данные опроса:

«В прошлом году Вы покупали настенные зеркала или мебель с зеркалом?»



Текущий рыночный спрос на настенные зеркала по г. Витебску и Витебской области по отношению к объему продаж УКПП «Витпласт» за 2008 г.



# Тенденции развития рынка

- **Тенденция развития рынка** (от лат. *tendere* – направляться, стремиться) – экономическое и статистическое понятие, характеризующее закономерность изменения его основных параметров во времени.
- Основные тенденции развития рынка выявляются через построение и графическое изображение трендовых моделей (так называемый метод статистического, или аналитического выравнивания).
- Сезонные колебания рынка обусловлены сезонностью сельскохозяйственного производства, сезонно-климатическими изменениями потребностей, вакационными (каникулы) сезонами и т.п.
- **Сезонность на рынке** – внутригодовые и постоянно повторяющиеся колебания спроса и предложения. Для выявления и отображения сезонных колебаний используются различные приемы.

## 4 вопрос - Анализ микроокружения

**1. Анализ покупателей** включает следующие направления:

- описание основных сегментов рынка. Для выделения сегментов рынка целесообразно провести сегментный анализ. На основе проведенной сегментации составляют профиль покупателей;
- описание динамики покупок по сегментам (для действующих предприятий);
- основные требования потребителей к продукции (услуге), является ли сам покупатель пользователем продукта;
- торговая сила покупателя.

**2. Анализ поставщиков** направлен на выявление тех аспектов в их деятельности, от которых зависит эффективность работы организации-покупателя, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

**Показатели сравнительной оценки поставщиков** : цена, качество материально-технических ресурсов, гарантии, качество выполнения договорных обязательств, условия оплаты, условия поставки, возможность замены.

# Показатели анализа субъектов микросреды

№ п/п	Субъекты микросреды	Показатели анализа
1	Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество и перечень поставщиков по видам материально-технических ресурсов</li> <li>• сила влияния посредников (наличие альтернатив)</li> <li>• близость поставщиков</li> <li>• качество поставляемых ресурсов</li> <li>• цены на поставляемые ресурсы</li> </ul>
2	Торговые посредники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество и перечень посредников</li> <li>• сила влияния посредников (наличие альтернатив)</li> <li>• распределение посредников по рынкам сбыта</li> <li>• эффективность используемых каналов сбыта (отношение объемов продаж/прибыли к затратам на содержание канала )</li> </ul>
3	Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество и перечень конкурентов</li> <li>• доля каждого конкурента на рынке</li> <li>• конкурентоспособность их продукции</li> <li>• используемые каналы и рынки сбыта</li> <li>• виды и средства рекламы и стимулирования сбыта</li> </ul>
4	Покупатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество обслуживаемых сегментов и сила влияния</li> <li>• характеристика сегментов конечных покупателей:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ поло-возрастной состав</li> <li>➤ географическое месторасположение</li> <li>➤ уровень доходов</li> <li>➤ социальный статус</li> <li>➤ тип личности</li> <li>➤ искомые выгоды</li> </ul> </li> <li>• характеристика сегментов промежуточных продавцов:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ отрасль</li> <li>➤ объемы закупки</li> <li>➤ объемы производства/продаж, динамика</li> <li>➤ формы взаимосвязи (разовые закупки, долговременные отношения)</li> <li>➤ условия оплаты</li> <li>➤ требования к товару</li> </ul> </li> </ul>

# 3. Анализ посредников

Различают следующие *типы посредников*:

- торговые посредники;
  - посредники по товародвижению;
  - посредники по маркетинговым услугам;
  - кредитно-финансовые посредники.
- В практике бизнеса субъекты хозяйствования привлекают для продажи различных **торговых посредников**, которые отличаются по праву собственности на товар, наличию у посредника права продажи товара от своего имени, длительности взаимоотношений торгового посредника с поставщиком товара.
  - В зависимости от различных комбинаций этих факторов посредники подразделяются на сбытовых посредников (дилеров, дистрибьютеров), комиссионеров, агентов и брокеров.

В *анализе посредников* оценивают:

- размер скидок посреднику,
- стоимость услуг посредника,
- его материально-техническую базу,
- рынки сбыта,
- деловую репутацию,
- условия оплаты и кредитования покупателей.

## 4. Анализ конкурентов

- **Цель анализа конкурентов** - выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы, а также на основе методологии бенчмаркинга –построить маркетинговую стратегию предприятия.
- Для проведения конкурентного анализа составляется **конкурентный лист** - список конкурентов, их объемы продаж, доли на рынке. Выявленные конкурирующие предприятия могут быть сгруппированы по нескольким признакам (размеру, типу, виду рынка и товарной специализации).

Выделяются:

- **прямые конкуренты** (производители аналогичной продукции, **непрямые** (производители схожей продукции, обслуживающие другие сегменты рынка, имеющие другой ассортимент),
- **товары-заменители.**

Наибольшую опасность представляют **прямые конкуренты.**

- Затем необходимо собрать и проанализировать общую информацию о конкурентах. Условно информацию можно разделить на две группы: **количественную (формальную) и качественную.**

# Информация о конкурентах

## Количественная информация :

- организационно-правовая форма;
- численность персонала;
- активы;
- Объемы продаж;
- Доля рынка;
- Рентабельность;
- Наличие и размеры сети филиалов;
- Перечень основных видов товаров;
- Другие количественные данные (цены на товары, расходы на рекламу и т.п.).

## Качественная информация :

- Деловая репутация конкурентов;
- Имидж;
- Опыт руководителей и сотрудников;
- Приоритеты на рынке;
- Эффективность маркетинговой стратегии, в т.ч. эффективность:
- товарной политики;
- Ценовой политики;
- Сбытовой и коммуникационной политики;
- Уровня обслуживания потребителей;
- Приверженность потребителей.

# Общие сведения о предприятии и его конкурентах

Сведения	Предприятие	Конкурент А	Конкурент Б
Организационно-правовая форма	ОАО	ООО	ОАО
Численность персонала	120	Около 200	Менее 100
Наличие и размеры сети филиалов	Есть 2 филиала в России	Есть 3 филиала в России и 1 в Украине	Нет филиалов
Перечень основных видов товаров	Обувь женская, мужская, детская	Обувь женская, мужская, детская	Обувь мужская
Место расположения	В центре города	Около остановки, но не в центре	Далеко от остановки, добираться неудобно
График работы	9.00 – 17.00	8.30 – 18.00	8.00 – 20.00
Первичный сервис	оказывается	оказывается	оказывается
Уровень обслуживания	средний	высокий	средний
Уровень цен	средний	высокий	низкий
Способы и условия оплаты	По факту поставки, наличный и безналичный расчет	По факту поставки, отсрочка платежа 30 дней для посредников, наличный и безналичный расчет	По факту поставку, наличный и безналичный расчет
Репутация на рынке	Хорошая	Хорошая	Хорошая
Известность, престиж	Давно известное предприятие, с формирующимся имиджем	Давно известное предприятие, с высоким имиджем	Не известное рынку предприятие, имидж не сформирован
Реклама и организация продвижения	Реклама интенсивная, не достаточно эффективная	Реклама целевая, эффективная, используются широкие методы стимулирования продвижения	Реклама напоминающая, не активная, методы стимулирования не используются.

# Конкурентный лист

товарная группа	Показатель	Единица измерения	Поставщики продукции				
			Наше предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
А	Объем поставок	млн. штук					
		млн. USD					
	Доля рынка	% от кол-ва					
		% от стоим.					
Сред. цена	USD/шт.						
Б	Объем поставок	млн. штук					
		млн. USD					
	Доля рынка	% от кол-ва					
		% от стоим.					
Сред. цена	USD/шт.						

# Шкалирование позиции предприятия в зависимости от принадлежащей ему доли рынка



Доля на рынке, %	От 40 и выше	От 40 до 20	От 20 до 10	Менее 10
Статус конкурента	Лидер рынка	Претендент на лидерство (предприятие с сильной конкурентной позицией)	Последователь (ведомый, предприятие со слабой конкурентной позицией)	Аутсайдер рынка (Занявший рыночную нишу и избегающий конкуренции)

# Сравнительная характеристика позиций предприятия и конкурентов на рынках

Факторы конкурентных преимуществ	Рынок А			Рынок Б			Рынок С					
	Предприятие	конкуренты		Предприятие	конкуренты		Предприятие	конкуренты				
		1	2	3		1	2	3		1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Качество продукции</li> <li>•Ассортимент</li> <li>•Степень новизны продукции</li> <li>•Новизна применяемых технологий и оборудования</li> <li>•Реклама</li> <li>•Организация продаж</li> <li>•Сервис</li> <li>•Цены</li> <li>•Имидж</li> <li>•Итого</li> </ul>												

# Тема 6: Разработка стратегии маркетинга

## **Вопросы:**

1. *Сегментирование рынка*
2. *Роль и содержание маркетингового анализа.*
3. *Состав и содержание маркетинговой стратегии*
4. *Прогнозирование объемов продаж*

# 1 вопрос - Сегментирование рынка

**Сегментирование рынка** – это разделение рынка на четкие группы покупателей (сегменты), различающиеся между собой по своим потребностям, характеристикам или поведению, но которые имеют внутригрупповое единство в отношении к товару и в целом к *комплексу маркетинга* (товар, цена, сбыт и продвижение).

**Сегмент** – это группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же предлагаемый продукт и/или комплекс маркетинга.

Основные **направления сегментации рынка**:

## 1) Сегментация потребительского рынка

(Business-to-Consumer)

## 2) Сегментация промышленного рынка

(Business-to-Business)

С помощью **сегментации** достигаются цели бизнес-планирования, сегментирование позволяет:

- а) более точно оценить ёмкость и привлекательность рынка;
- б) лучше удовлетворить нужды и потребности покупателей, доработать товар исходя из предпочтений покупателей;
- в) повысить конкурентоспособность как товара, так и производителя, усилить конкурентные преимущества;
- г) создавать и внедрять новые виды продукции;
- д) уклоняться от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- е) лучше спланировать маркетинговые мероприятия по позиционированию и продвижению продукции.

# Основные принципы и переменные сегментации потребительского рынка

Принципы Сегментации	Переменные сегментации
1. Географический	<ul style="list-style-type: none"> <li>● тип населенного рынка</li> <li>● географическое расположение</li> <li>● климат</li> </ul>
2. Демографический	<ul style="list-style-type: none"> <li>● возраст</li> <li>● пол</li> <li>● размер семьи</li> <li>● численность</li> </ul>
3. Социально-психологический	<ul style="list-style-type: none"> <li>● уровень доходов</li> <li>● род занятий</li> <li>● образование</li> <li>● национальность</li> <li>● вероисповедание</li> <li>● социальный статус</li> <li>● образ жизни</li> <li>● тип личности</li> </ul>
4. Поведенческий	<ul style="list-style-type: none"> <li>● искомые выгоды</li> <li>● стиль потребления товара</li> <li>● статус пользователя</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● интенсивность потребления</li> <li>● степень приверженности</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● отношение к товару</li> <li>● знание о товаре предприятия</li> </ul>

# Сегментирование промышленного рынка

**Критерии сегментирования применяются по принципу "матрёшки":**

- **1-й уровень: Отрасль, тип, размер компании-покупателя и её географическое положение.**
- **2-й уровень: Применяемые технологии, цели использования данного товара, технические и финансовые ресурсы.**
- **3-й уровень: Поведенческие факторы: тип покупателя (потенциальный, новый, постоянный, периодический), политика и методы закупок, объём закупок, чувствительность к цене и пр.**

## Характеристика сегментов конечных потребителей трикотажных изделий г. Витебска

Представители Характеристика сегмента	Женщины			Мужчины			Дети		Подростки		Всего
	авангардисты	умеренные	консерваторы	авангардисты	умеренные	консерваторы	мальчики	девочки	мальчики	девочки	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Емкость сегмента, чел.	130864	359875	65432	179823	194809	104897	96841	112318	46696	54159	134571 4
2. Возрастная группа (мол, сред, старшая)	средняя	средняя	средняя	средняя	молодая	средняя	молодая	молодая	молодая	молодая	—
3. Уровень доходов (высокий, средний, низкий), \$	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	—	—	—	—	—
4. Социальное положение	Служащие	Служащие	Служащие	Предприниматели	Рабочие, предприниматели	Рабочие	—	—	—	—	—
5. Доля сегмента, %	9,7	26,7	4,8	13,4	14,5	7,7	7,2	8,3	3,4	4,0	100

# Сегментация конечных потребителей парфюмерии

	«Рядовые» потребители	«Постоянно заботящиеся» состоянием своего здоровья потребители	«Проблемные» потребители	«Сталкеры» потребители
Средний уровень доходов -Лица в возрасте от 17 до 25 лет -Лица в возрасте от 25 до 35 лет -Лица в возрасте от 35 до 55 лет -Лица в возрасте старше 55 лет	Сегмент 1 Сегмент 2 Сегмент 3 Сегмент 4	Сегмент 5 Сегмент 6 Сегмент 7 Сегмент 8	Сегмент 9 Сегмент 10 Сегмент 11 Сегмент 12	Сегмент 13 Сегмент 14 Сегмент 15 Сегмент 16
Уровень доходов выше среднего -Лица в возрасте от 17 до 25 лет -Лица в возрасте от 25 до 35 лет -Лица в возрасте от 35 до 55 лет -Лица в возрасте старше 55 лет	Сегмент 17 Сегмент 18 Сегмент 19 Сегмент 20	Сегмент 21 Сегмент 22 Сегмент 23 Сегмент 24	Сегмент 25 Сегмент 26 Сегмент 27 Сегмент 28	Сегмент 29 Сегмент 30 Сегмент 31 Сегмент 32
Высокий уровень доходов -Лица в возрасте от 17 до 25 лет -Лица в возрасте от 25 до 35 лет	Сегмент 33 Сегмент 34 Сегмент 35	Сегмент 37 Сегмент 38 Сегмент 39	Сегмент 41 Сегмент 42 Сегмент 43	Сегмент 45 Сегмент 46 Сегмент 47

## Сегментный анализ корпоративных потребителей бумажной продукции

Критерии оценки сегментации	Сегменты				
Сегменты	Торгующие организации РБ, приобретающие продукцию Предприятия для розничной и оптовой торговли	Крупные промышленные предприятия РБ, приобретающие продукцию Предприятия для собственного производства и потребления	Небольшие посреднические фирмы РФ, в дальнейшем перепродающие продукцию	Крупные посреднические фирмы РФ, в дальнейшем перепродающие продукц.	Посреднические фирмы СНГ (кроме РФ) и Дальнего Зарубежья, в дальнейшем перепродающие продукцию
Продукция	Тетради школьные, тетради общие, прочие бумажно-беловые товары	Бумага обойная, прочие виды бумаг	Тетради школьные, тетради общие, бумага обойная, прочие виды бумаг	Бумага обойная, прочие виды бумаг	Тетради школьные, прочие виды бумаг
Величина сегмента (данные 2008 года)	5 563 млн. руб. (20,2%)	19 406 млн. руб. (70,3%)	239 млн. руб. (0,9%)	2 156 млн. руб. (7,8%)	233 млн. руб. (0,8%)
Возможность роста	Сегмент насыщен, возможность роста минимальна	Сегмент в стадии роста, достаточный потенциал для насыщения	Сегмент требует стратегического маркетингового анализа для роста	Сегмент требует стратегического маркетингового анализа для роста	Сегмент требует стратегического маркетингового анализа для роста

# Сегментирование рынка зубной пасты

		Название сегмента			
		Озабоченный	Общительный	Чувствительный	Независимый
<b>Кто покупает</b>	<i>Социально-экономический</i>	C1 C2	B C1 B2	C1 C2 D	A B
	<i>Демографический</i>	Большие семьи 25—40 лет	Подростки Молодые курильщики	Дети	Мужчины 35—50 лет
	<i>Психологический</i>	Консерваторы- ипохондрики	Высокая степень общительности: активные	Высокая степень самовлечения: гедонисты	Высокая степень автономии: ориентированные на ценности
<b>Что покупают, где, когда</b>	<i>Примеры продукта</i>	Crest	MacLeans Ultrabright	Colgate (полосатый)	Own label
	<i>Упаковка продукта</i>	Большие упаковки	Большие тюбики	Средние тюбики	Малые тюбики
	<i>Пункт продаж</i>	Супермаркет	Супермаркет	Супермаркет	Независимые пункты
	<i>Частота покупок</i>	Еженедельно	Ежемесячно	Ежемесячно	Ежеквартально
<b>Почему покупают</b>	<i>Ожидаемые выгоды</i>	Остановить порчу зубов	Привлечь внимание	Приятный вкус	Функциональность
<b>Уплаченная цена</b>		Низкая	Высокая	Средняя	Низкая
<b>Доля рынка</b>		50%	30%	15%	5%
<b>Потенциал роста</b>		Нет	Высокий	Средний	Нет

## Основные требования, предъявляемые покупателями к медицинскому препарату «Х»

Группа покупателей	Требования				
	Упаковка	Цена	Условия оплаты	Качество	Дополнительно
Крупные дистрибьюторы	Надежная, герметичная	Низкая цена за единицу, скидки	Желательна отсрочка платежа	В соответствии с GMP	Рекламная поддержка
Аптеки	Надежная, герметичная	Низкая цена за единицу	Необходима отсрочка платежа		Рекламная поддержка
Больницы	Упаковка большого объема	Низкая цена за курс лечения	Желательна отсрочка платежа	Препарат должен обеспечивать эффективное лечение	
Индивидуальные потребители	Различных объемов	Разное отношение к цене			Нужна реклама

# Выбор целевых сегментов рынка

## 1) Привлекательность сегмента рынка

Суммарная оценка привлекательности сегмента определяется по формуле.

$$P_c = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times O_i$$

- где  $P_c$  – суммарная оценка привлекательности сегмента, балл.;
- $\alpha_i$  – значимость  $i$ -го критерия;
- $O_i$  – оценка  $i$ -го критерия, балл.;
- $n$  – количество сравниваемых критериев.

$$P_c \rightarrow \max$$

### Критерии оценки привлекательности сегмента:

- география рынка;
- количество потенциальных покупателей;
- емкость сегмента;
- темп роста объема реализации;
- темп рост прибыли;
- уровень конкуренции в сегменте;
- доля предприятия в сегменте;
- возможность не ценовой конкуренции;
- уровень риска;
- наличие требуемых каналов распределения продукции;
- издержки по сегменту.

## 2) Возможности предприятия:

- Ресурсы предприятия;
- Стратегия предприятия;
- Уровень компетенции руководства предприятия.

## Сравнительный анализ привлекательности сегментов для ВПО "Чаровница"

№ п / п	Критерии	Значи- мость	Сегмент № 1			Сегмент № 2			Сегмент № 3			Сегмент № 4		
			Значение критерия	Ранговая оценка	Взвешенный ранг									
1	Емкость сегмента, чел	0,25	130864	4	1	359875	1	0,25	65432	8	2	179823	3	0,75
2	Конкурентоспособность продукции в сегменте	0,2	1,478	5	1	1,677	4	0,8	1,821	3	0,6	0	8	1,6
3	Количество конкурентов в сегменте	0,25	3	8	2	3	8	2	3	8	2	2	5	1,25
4	Доля сегмента, %	0,1	9,73	4	0,4	26,74	1	0,1	4,86	8	0,8	13,36	3	0,3
5	Темпы роста объема реализации в сегменте, %	0,2	105,6	9	1,8	112,7	3	0,6	109,4	5	1	108,7	6	1,2
	Итого :	1,0		30	<b>6,2</b>		17	<b>3,7</b>		32	<b>6,4</b>		25	<b>5,1</b>

# Критерии эффективности сегментов:

**Измеримы** – должна быть возможность разграничения, измерения и оценки сегментов для определения потенциала рынка.

**Достаточно велики** - целевые сегменты должны быть достаточно большими для обеспечения необходимого объема продаж и покрытия издержек предприятия.

**Достижимы** - означает требование наличия каналов коммуникации и распределения фирмы-продавца с потенциальными потребителями.

**Стабильны** – жизнеспособность сегмента при изменении рыночных условий среды.

**Имеют отличительные черты** – должны различаться по переменным сегментирования (пол, возраст, уровень доходов, социальный статус, отношение к товару и т.д.).

## Пример описания профиля сегмента

- Нашим целевым сегментом являются состоятельные молодые люди в возрасте от 20-30 лет. Как правило, они работают в частном бизнесе на руководящих должностях, либо являются предпринимателями. Их средний годовой доход составляет 3000 и более долларов США. Они ценят торговую марку, их выбор часто определяется мнением окружения.
- По социологическим исследованиям этот целевой сегмент составляет 4% от всего взрослого населения Беларуси, то есть около 210 тысяч человек. В Минске, где работает фирма, процент состоятельных молодых людей составляет 7,6%, то есть около 9000 человек. С учетом конкуренции и доли рынка (около 5%) целевой сегмент фирмы в Минске может составить 450 человек. В среднем потребители делают свои покупки 4-5 раз в месяц. Таким образом, фирма может рассчитывать на продажу от 1800 до 2250 единиц продукции в месяц.

## 2 вопрос - Роль и содержание маркетингового анализа



### Контрольный список вопросов для проведения маркетингового анализа

- **Продукция**
- Каковы конкурентные преимущества продукции?
- Какое качество продукции требуется по сегментам рынка?
- Каков ассортимент продукции?
- Является ли она марочной или нет? Почему?
- Какой вид обслуживания предлагается вместе с продукцией?
- Каков тип упаковки? Почему?
- Каким должен быть срок хранения продукции?
- Какие предлагаются гарантии качества и/или срока хранения продукции?

### Вопросы маркетингового анализа цен:

- Каков уровень цен в сравнении с конкурентами?
- Проводятся ли какие-либо мероприятия по стимулированию сбыта?
- Предлагается ли специальная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена)?
- Существует ли какая-либо система скидок (например, по количеству или сезонности покупок)?
- Какова политика дифференциации цен?
- Каковы специальные условия оплаты?

# Контрольный список вопросов для проведения маркетингового анализа

## **Сбыт/распределение**

- Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам?
- Каковы средства транспортировки продукции?
- Через какое количество точек розничной торговли осуществляется сбыт?
- Используются ли собственные или другие средства транспортировки?
- Как часто перевозятся товары?
- Какие используются возможности для хранения продукции?
- Как используется система управления запасами продукции?
- Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?
- Существуют ли какие-либо формы кооперации для распределения закупаемой продукции (например, франчайзинг)?

# Контрольный список вопросов для проведения маркетингового анализа продвижения товаров

## **Личные продажи**

- Какое количество продавцов, осуществляющих личные продажи, в штате?
- Специализированы ли продажи по географическому местоположению или типу продукции?
- Какова частота визитов к покупателям?
- Насколько часто составляются отчеты о продажах?
- Как часто анализируются результаты продаж?
- Насколько часто проводятся встречи-продажи?
- Как отбирается и нанимается торговый персонал?
- Обучен ли персонал технике переговоров?

## **Реклама**

- Какие виды и средства рекламы используются /предполагаются использовать?
- Как определяется бюджет на рекламу?
- Как осуществляется выбор средств массовой информации (газета, радио - местное, национальное телевидение и т.д.)?
- Какие рекламные сообщения и какое внешнее оформление рекламы используется?
- Какой составляется график рекламной кампании?
- Как измеряется эффект от рекламы?
- Как отбираются рекламные агентства?

## **Продвижение на рынок**

- Какие виды скидок используются? В течение какого срока они действуют?
- Осуществляется ли продажа в кредит?
- Организуются ли викторины, конкурсы и игры, способствующие продвижению товара на рынок?
- Предлагаются ли подарки покупателям или клиентам?

## **Связи с общественностью**

- Как поддерживаются контакты с прессой (пресс-релизы, конференции)?
- Организуются ли какие-либо информационные встречи, дни открытых дверей, экскурсии и т.д.?
- Существуют ли какие-либо контакты с местными органами власти или другими правительственными организациями?
- Осуществляется ли спонсорская или благотворительная деятельность?

# Анализ маркетинга на основе оценки показателей конкурентоспособности предприятия (баллы: 0-5)

Показатель	ОАО «Витебское пиво»	ОАО «Криница»	ОАО «Оливария»	ОАО «Лидское пиво»	ОАО «Полоцкое пиво»
<b>Продукт:</b>	3	4	5	4	2
- Качество	3	4	5	4	3
- Стиль	2	4	5	3	2
- Престиж торговой марки	3	4	5	4	3
- Внешний вид					
<b>Цена:</b>	5	3	2	4	4
- Прейскурантная	0	3	4	3	1
- % скидки	4	4	4	4	4
- Срок платежа					
<b>Каналы сбыта:</b>	5	5	5	5	5
- Прямая доставка	1	3	3	3	2
- Торговые представители	3	4	4	3	3
- Оптовые посредники					
<b>Степень охвата рынка</b>	1	2	3	3	1
<b>Система транспортировки</b>	2	3	3	3	2
<b>Реклама:</b>	0	1	4	1	2
- для потребителей	1	3	3	2	1
- для торговых посредников	1	3	3	2	1
- обучение и подготовка сбытовых служб					
<b>Имидж</b>	2	3	4	2	2
<b>Сумма баллов</b>	36	54	62	50	38 <sub>106</sub>

# Анализ уровня цен ОАО «Витебское пиво»

Предприятие	Диапазон цен, руб.*	Среднее значение, руб.	Достигнутые производственные мощности, тыс. дал.	Отклонение		Отклонение от среднего руб.
				Абсолют руб.	Относит., %	
«Витебское пиво»	293-401	347	309	0	1	-67,6
«Криница»	320-550	435	4703	88	125,4	20,4
«Оливария»	330-570	450	2304	103	129,7	35,4
«Лидское пиво»	300-450	375	3960	28	108,1	-39,6
Сумма			11276			
Ср. взвеш. значение		414,6				

### 3 вопрос - Состав и содержание маркетинговой стратегии

**Маркетинговая стратегия** представляет собой главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым организация стремится достигнуть свои маркетинговые цели.

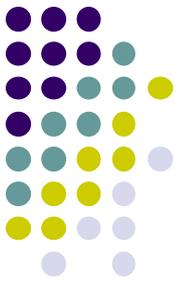
- Маркетинговые стратегии разрабатываются для каждого целевого сегмента.

**Цели по маркетингу формулируются в следующих областях:** в области продуктовой политики, ценообразования, сбыта, рекламы и стимулирования.

**Пример целей по маркетингу.** Обеспечить:

- прирост объема продаж в .... г. на ...%,
- освоение 2 новых рынков в .... г. (Минска, Гомеля),
- увеличение объема экспорта в .... г. на.... ? %,
- выход с продуктом X на рынок Y и захват 10% его доли в течение одного года.

# Стратегия маркетинга



Стратегия маркетинга включает следующие стратегии:

## **1. базовые стратегии:**

- сегментирования рынка,
- позиционирования товара,
- проникновения на рынок;

## **2. стратегии по комплексу маркетинга:**

- товарная,
- сбытовая,
- ценовая,
- коммуникационная стратегия.

## *Стратегия сегментирования рынка*

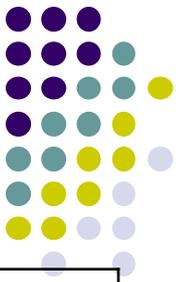
Предприятие может выбрать одну из следующих *стратегий сегментирования рынка*:

- *Стратегия дифференцированного маркетинга* состоит в том, что для каждого из нескольких сегментов рынка разрабатывается своя программа маркетинга. Это позволяет снизить риск, распределяя его по нескольким сферам обслуживания, однако может потребовать очень много ресурсов.
- *Стратегия массового маркетинга*: одна программа маркетинга предлагается всем существующим потребителям рынка. Преимущество может быть достигнуто за счет эффекта масштаба, однако существует риск того, что лишь некоторые потребители будут приобретать товар.
- *Стратегия целевого маркетинга*: концентрация на одном сегменте рынка с одной программой маркетинга. Это относительно дешевый вариант в плане ресурсов, но очень рискованный, если сегмент не устоялся, кроме того, возникает опасность конкуренции.
- Выбор той или иной стратегии сегментирования осуществляется на основе анализа следующих факторов: единообразие продукта и рынка, уровень конкуренции на рынке, потребности покупателей, размер, структура и будущий потенциал сегмента, ресурсы предприятия, объемы сбыта, география продаж.

## Рекомендации по выбору стратегии сегментирования рынка

Стратегии сегментирования	Условия выбора	Основные преимущества	Основные недостатки
<b>Недифференцированный маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рынок не насыщен</li> <li>• Ценовая эластичность</li> <li>• Низкая платежеспособность</li> <li>• Доступность сырьевых ресурсов</li> <li>• Наличие эффекта опыта</li> <li>• Возможность экономии на масштабе</li> <li>• Массовое производство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая себестоимость товара</li> <li>• Возможность снижения цен с целью удержания рынка</li> <li>• Низкие затраты на маркетинг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• По мере роста рынка компания становится все более уязвимой для атак конкурентов, особенно в наиболее доходных сегментах, и тем более, если барьеры для входа невысоки и/или предпочтения потребителей начинают меняться</li> </ul>
<b>Дифференцированный маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рынок насыщен</li> <li>• Высокая степень конкуренции</li> <li>• Гибкая организационная и производственная структура</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность действовать в нескольких сегментах с индивидуальной ценовой, сбытовой и коммуникационной стратегией</li> <li>• Минимизация рисков, так как на различных рынках существует различная рыночная конъюнктура</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для каждого сегмента необходимо разрабатывать свой комплекс маркетинга</li> <li>• Высокие затраты на маркетинг</li> <li>• Высокие затраты на производство</li> <li>• Отсутствие эффекта экономии на масштабе</li> </ul>
<b>Концентрированный или целевой маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая ценовая чувствительность</li> <li>• Высокая чувствительность к качеству</li> <li>• Наличие группы потребителей с неудовлетворенными потребностями</li> <li>• Высокая платежеспособность клиентов</li> <li>• Ограниченные производственные мощности</li> <li>• Наличие «ноу-хау»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невысокие затраты на маркетинг</li> <li>• Возможность получения сверхприбыли за счет предложения товаров/услуг, которые другие предложить не могут</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа только с одним сегментом особенно не защищена от перемен в потребностях и/или появления крупного конкурента</li> </ul>

# Факторы и рекомендуемые стратегии сегментирования



Факторы	Рекомендуемые стратегии сегментирования
1. Степень однородности продукции: – однородная – неоднородная	Недифференцированного маркетинга Дифференцированного или целевого маркетинга
2. Ресурсы предприятия: – ограничены – достаточны	Целевого маркетинга Дифференцированного маркетинга
3. Этап жизненного цикла товара: – внедрение	Недифференцированного или целевого маркетинга
4. Степень однородности: – однородный	Недифференцированного маркетинга
5. Стратегии сегментирования конкурентов: – недифференцированный – дифференцированный	Дифференцированного или целевого маркетинга Целевого маркетинга или более глубокая сегментация

# Стратегия позиционирования товара на рынке

**Позиционирование** – это деятельность по обеспечению товару конкурентного положения на рынке путем воздействия на сознание покупателей.

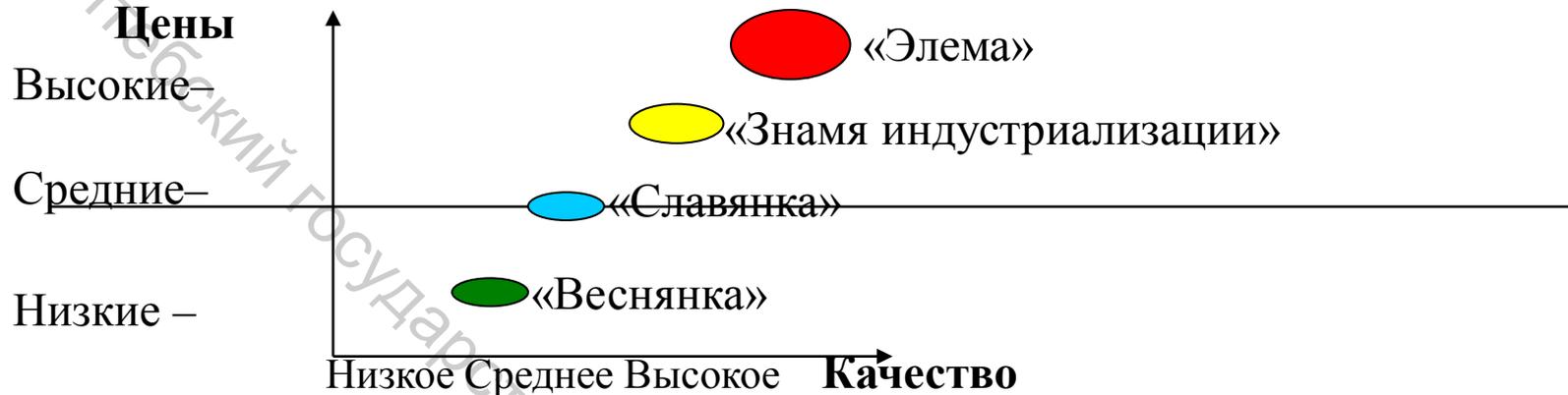
Стратегия позиционирования товара на рынке представляет собой действия предприятия по выгодному представлению на рынке своего товара по сравнению с товарами конкурентов.

- Стратегия позиционирования строится на выявленных в процессе анализа товара конкурентных преимуществах. Позиционирование товара может происходить по низкой цене, лучшему сервисному обслуживанию, высокому качеству, оказанию дополнительных услуг, высокому имиджу, более длительному гарантийному сроку и т.д.

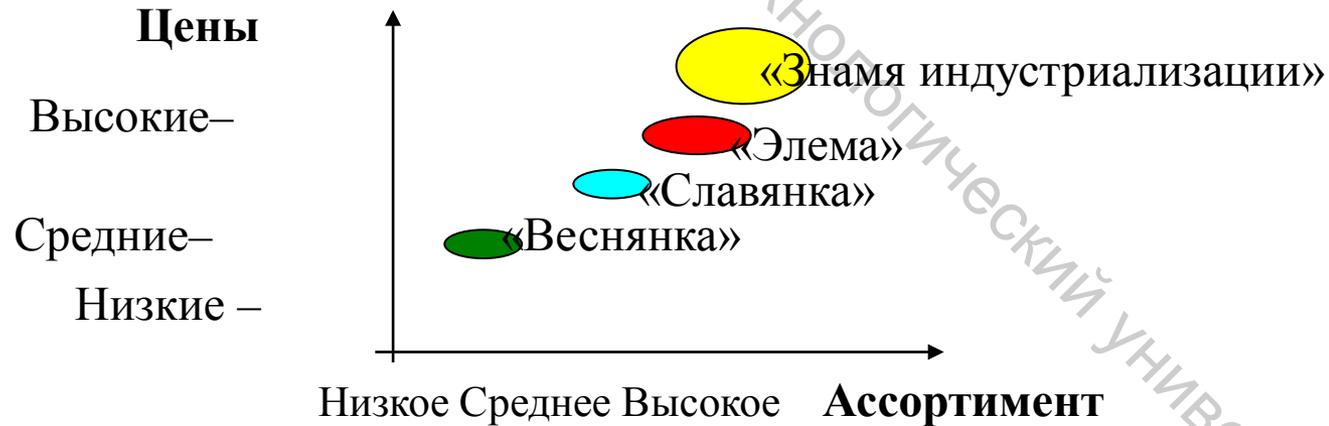
## **Критерии позиционирования:**

- *Значительность* . Данная отличительная особенность представляет целевым потребителям такое преимущество, которое они могут оценить как значительное.
- *Характерность* . Конкуренты не предлагают данной отличительной особенности, или же фирма может обеспечить ее предложение более специфичным способом.
- *Превосходство* . Данная отличительная особенность превосходит все другие способы, с помощью которых потребители могут получить аналогичные преимущества.
- *Наглядность* . Смысл данной отличительной особенности может быть легко доведен до потребителей и является для них очевидным.
- *Защищенность от копирования* . Конкуренты не смогут легко скопировать эту отличительную особенность.
- *Доступность* . Покупатели должны быть в состоянии позволить себе заплатить за эту отличительную особенность.
- *Прибыльность* . Внедрение данной отличительной особенности должно быть для фирмы прибыльным.

## Позиционирование ОАО «Знамя индустриализации»



## Позиционирование торговой марки по цене и качеству



## Позиционирование торговой марки по цене и ассортименту

# Разработка стратегии проникновения на рынок



**Стратегия быстрого получения прибыли** (интенсивная стратегия) применяется в следующих случаях:

- большинство покупателей не осведомлено о товаре и требуется затратить значительные усилия на их информирование и создание положительного отношения к товару;
- покупатели, осведомленные о товаре, согласны платить высокую цену.

**Стратегия медленного получения прибыли** (стратегия медленного проникновения) применяется в следующих случаях:

- емкость рынка является незначительной;
- товар известен большинству покупателей;
- покупатели готовы платить высокую цену;
- конкуренция на рынке незначительна.

**Стратегия быстрого (широкого) проникновения** применяется в следующих случаях:

- большая емкость рынка;
- покупатели плохо осведомлены о товаре;
- для большинства покупателей высокая цена неприемлема;
- конкуренция на рынке велика;
- рост масштабов производства уменьшает себестоимость единицы продукции.

**Стратегия медленного проникновения** (пассивная стратегия) на рынок применяется в следующих случаях:

- большая емкость рынка;
- хорошая осведомленность о товаре;
- отказ покупателей от приобретения дорогого товара;
- конкуренция на рынке не является высокой.

**Стратегия ухода с рынка:** ликвидации бизнеса

Затраты на продвижение  
Высокие                      Низкие

Цена	Высокая	Стратегия быстрого получения прибыли	Стратегия медленного получения прибыли
	Низкая	Стратегия быстрого проникновения	Стратегия медленного проникновения

# Разработка товарной стратегии

*Важнейшими из числа стратегических решений товарной политики являются следующие решения:*

- *Изменение объемов и структуры ассортимента выпускаемой продукции.*
- *Разработка и внедрение новых товаров.*
- *Увеличение темпов обновления ассортимента.*
- *Повышение уровня качества выпускаемых продуктов.*
- *Совершенствование рыночной атрибутики (марки, дизайна, упаковки).*
- *Повышение уровня гарантийного и постгарантийного обслуживания.*

# Разработка сбытовой стратегии

К стратегическим решениям в области сбыта относятся следующие:

- Выбор каналов сбыта по числу уровней. В зависимости от числа участников сбыта или посредников различают нулевой, одноуровневый, двухуровневый и т.д. каналы сбыта.
- Установление ширины канала сбыта. В зависимости от числа независимых участников сбыта различают эксклюзивный сбыт (право продажи принадлежит официальному дилеру), выборочный сбыт (несколько сбытовых организаций) и широкий сбыт (большое число сбытовых организаций на конкретном рынке).
- Определение форм интеграции участников процесса товародвижения и сбыта. Возможна интеграция производителя со сбытовыми посредниками, транспортными, логистическими организациями.
- Выбор методов продажи товаров в торговой организации (самообслуживание, через прилавки, доставка на дом заказов).
- Определение наиболее привлекательных зарубежных рынков и методов выхода на них.
- Определение оптимальной структуры комбинирования и сочетания разнообразных каналов сбыта по всему ассортименту продукции предприятия.
- Образование логистической сбытовой системы. Логистическая сбытовая система включает : сеть оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, выставочных залов, логистических центров.
- Определение оптимального уровня затрат на канал и уровня продаж по этому каналу.
- Определение методов послепродажного обслуживания (предприятием на месте, ремонтными мастерскими, сервисными центрами).

## Разработка ценовой стратегии

*К типовым ценовым стратегиям в отношении уровня цены относятся:*

- *стратегия снятия сливок (установление цены выше, чем у конкурентов);*
- *нейтральная стратегия (установление цены на уровне конкурентов);*
- *стратегия ценового лидерства (установление цены ниже, чем у конкурентов);*
- *высокое качество – высокая цена;*
- *низкие производственные издержки – низкая цена.*

## Типы ценовых стратегий в отношении дифференциации и стабильности

---

- Стратегия дифференцированных цен
- Стратегия единых цен
- Стратегия гибких, эластичных цен
- Стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен
- Стратегия нестабильных, меняющихся цен
- Стратегия ценового лидера
- Стратегия престижных цен
- Стратегия неокругленных цен

# Разработка коммуникационной стратегии

## Стратегические решения по разработке коммуникационной стратегии:

- **виды и средства рекламы;**
- **мероприятия по стимулированию сбыта;**
- **личные продажи;**
- **мероприятия Public Relation (связи с общественностью);**
- **создание фирменного стиля.**

# Преимущества и недостатки средств рекламы

Средства рекламы	Преимущества	Недостатки
Газеты	Своевременность, большой охват местного рынка	Кратковременность существования, низкое качество воспроизведения, малая аудитория «вторичных читателей»
Телевидение	Сочетание изображения, звука, движения; высокая степень привлечения внимания, широта охвата	Высокая стоимость, мимолетность рекламного контакта
Радио	Массовость использования, низкая стоимость, высокая избирательность	Представление только звуковыми средствами, мимолетность рекламного контакта
Журналы	Высокая избирательность и престижность, хорошее качество воспроизведения, длительность существования	Большой разрыв во времени между представлением материала в редакцию и выходом его в свет
Наружная реклама	Высокая частота повторных контактов	Отсутствие избирательности аудитории
Интернет	Низкая стоимость, сочетание изображения, звука, движения	Ограниченность аудитории <sup>121</sup>

# Критерии отбора основных видов и средств рекламы

- охват;
- частотность за определенный период;
- сила воздействия;
- приверженность целевой аудитории к определенным средствам информации;
- стоимость;
- рекламоотдача (охват/стоимость ед. рекламного места или времени)

## Пример графика использования средств рекламы и стимулирования

№	Название мероприятия	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
<b>I</b>	<b>PR-кампании</b>												
1	Выставки												
2	Промо-акции												
3	Презентации												
4	Семинары												
5	Конкурсы												
<b>II</b>	<b>Реклама</b>												
1	Реклама на TV												
2	Реклама на радио												
3	Реклама в СМИ												
4	Реклама в Интернет												

## План-график рекламной кампании ОАО «Веста»

Средства рекламы	Кол-во сообщений за год	Тариф за единицу, руб.	Период размещения	Затраты, тыс.руб.
Газета «В каждый дом»	48	14 000	Каждую неделю по четвергам	672 000
Радио «Витебск»	24	12 000	Первая и третья неделя месяца по субботам	288 000
Телерадиокампания «Витебск»	24x30слов	1 600	Вторая и четвертая неделя месяца по пятницам	1 152 000
Внутреннее радио магазина	730	-	Ежедневно утром и вечером	725 800
Рекламная акция кондитерских изделий «Витьба»	1	-	С 1.09.2008 по 30.10.2008 г	2 500,0
Итого:				5 337,8

# Меры стимулирования продаж

## Меры стимулирования покупателей:

- ❑ самплинг (бесплатное распространение образцов),
- ❑ купоны, скидки, кредит в различных его формах (например, рассрочка, отсутствие первоначального взноса и т.п.),
- ❑ премии,
- ❑ конкурсы,
- ❑ демонстрация товара и т.д.

# Меры стимулирования продаж

## *Меры стимулирования посредников :*

---

- скидки,
- субсидирование рекламы и других подобного рода мероприятий,
- конкурсы,
- предоставление бесплатного или на льготных условиях специального оборудования.

# Инструменты прямого маркетинга

- прямая реклама (лично вручаемые рекламные материалы и прямая почтовая реклама);
- использование рекомендаций, персональная продажа (продажа товаров непосредственно покупателю у него дома, если это товары личного пользования, или на предприятии, если производственного назначения);
- телемаркетинг (убеждение, пропаганда, совершение сделок или договоренность о них и даже послепродажное обслуживание с помощью видеотекста, телефакса, компьютера, телефона);
- посылочная торговля по каталогам и прейскурантам ;
- электронные средства (например, Интернет);
- приложения к печатным средствам массовой информации (например, вклейки, вставки и т.п.).

# Public relations (связи с общественностью)



**Public relations** (связи с общественностью) – это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью. Основная задача публик-релейшнз – создание и сохранение имиджа предприятия.

Методы **Public relations** :

- пропаганда;
- контакты с прессой, пресс-конференции;
- организация интервью с руководителями предприятия;
- сотрудничество со школами;
- сотрудничество с деловыми союзами;
- контакты с правительственными учреждениями;
- контакты с общественными организациями;
- развлекательные мероприятия;
- проведение дней открытых дверей;
- издание фирменной литературы (газет, журналов, брошюр, книг);
- опубликование годовых отчетов предприятия;
- лоббизм;
- спонсорство;
- проведение юбилеев;
- участие в выставках и ярмарках.

# Разработка и поддержание фирменного стиля

**Фирменный стиль** – это ряд приемов, которые обеспечивают, с одной стороны, определенное единство всех изделий предприятия, а с другой – противопоставляют предприятие и его изделия конкурентам и их товарам.

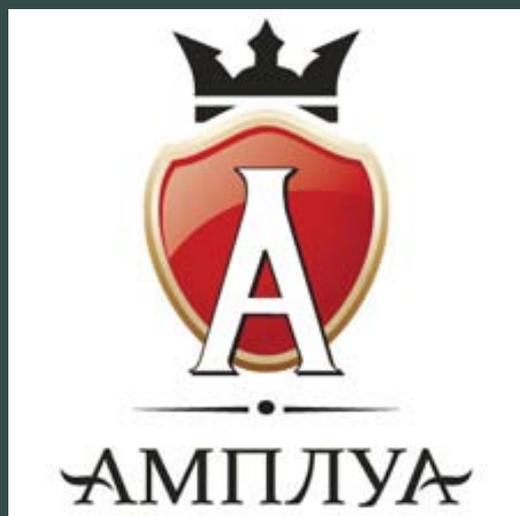
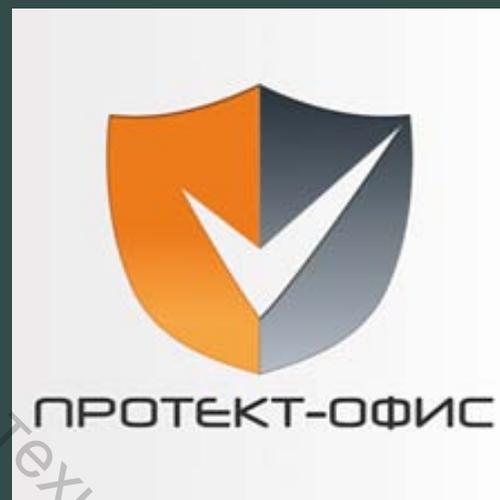
**В фирменный стиль включают:**

- товарный знак (знак обслуживания, торговую марку, логотип);
- фирменный блок - объединенные в композицию товарный знак, а также разного рода пояснительные надписи (юридический адрес, телефоны, факсы, e-mail);
- рекламный слоган;
- фирменный цвет (набор цветов), фирменный комплект шрифтов, фирменные константы (формат, система верстки текста и иллюстраций, орнамент и т.п.);
- фирменные радиопозывные, гимны;
- корпоративный герой.

**Носителями фирменного стиля являются:**

- Фирменная одежда
- Визитная карточка
- Конверт
- Фирменный бланк
- Папка
- Упаковка
- Средства печатной рекламы (листовка, буклет, каталог и др.)
- Средства наружной рекламы (плакат, лайтбокс, биллборд, постер и др.)

# Примеры логотипов



# Пример элементов фирменного стиля



# Пример элементов фирменного стиля



## Построение общей маркетинговой стратегии

1. Анализ наличия ресурсов для маркетинговой стратегии (таблица)
2. Уточнение стратегии по комплексу маркетинга
3. Разработка мероприятий, сроков и затрат по реализации каждой стратегии
4. Определение общего бюджета маркетинга
5. Определение источников финансирования

Ресурсы	Имеюци еся в на- личии	Могут быть получены
1. Финансовые 2. Технологические 3. Сырьевые 4. Кадровые 5. Возможности маркетинга		

## Провал в реализации стратегии маркетинга часто происходит по следующим причинам:

- Сегмент рынка слишком мал
  - Несоответствие возможностям предприятия
- 
- Незначительные выгоды от конкуренции
  - Слабые позиции
  - Недостаточное качества продукта
  - Недостаточная поддержка от канала сбыта
  - Реакция конкурентов
  - Изменения предпочтений клиента
  - Изменения условий (например, цен на сырье)
  - Низкая рентабельность
  - Организационные проблемы

## 4 вопрос – Прогнозирование объемов продаж

### 1. Метод прогноза на основе экспертных оценок

$$ОП = (О + 4В + П) / 6, \quad (1)$$

Где ОП – прогнозный объем продаж;

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

Так как любой прогноз носит вероятностный характер, то рассчитывается доверительный интервал возможного объема продаж:

$$Д = ОП \pm 2(О - П) / 6, \quad (2)$$

где  $О - П / 6$  – стандартное отклонение оценок продаж.

### 2. Экономико-статистические методы :

- **Метод экстраполяции** – определяет объем продаж как функцию времени (или иного фактора).
- **Метод доли рынка предприятия** – в основе данные о среднегодовых темпах роста емкости целевого рынка в прошедшем периоде и планируемой доли предприятия в общем объеме продаж.

$$ОП = Е_r \times И_{ср} \times Д / 100, \quad (3)$$

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

$И_{ср}$  – среднегодовой индекс роста емкости целевого рынка;

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

- **Метод «объема безубыточности»**, который характеризует пограничный, т.е. нулевой по прибыльности объем работы.

$$ОП = ПОИ / 1 - ПИ' \text{ (руб.)}, \quad (4)$$

где ПОИ – постоянные издержки, руб.;  $ПИ'$  – уровень переменных издержек в единице товара, доля.

# Прогноз реализации товара

<b>Показатели</b>	<b>1-й год</b>	<b>2-й год</b>	<b>3-й год</b>
1. Предполагаемый объем производства продукции (услуг)			
2. Предполагаемый объем продаж			
3. Предполагаемая доля на рынке, %			

## Тема 7: Планирование производственно-хозяйственной деятельности организации

### **Вопросы:**

- 1 Содержание и значение раздела бизнес-плана «Производственный план». Методы анализа ассортимента
- 2 Разработка программы производства и реализации продукции.
- 3 Планирование материально-технического обеспечения
- 4 Планирование затрат на производство и реализацию продукции.

## 1 вопрос - Содержание и значение раздела бизнес-плана «Производственный план». Методы анализа ассортимента

---

**Основная цель** раздела бизнес-плана

**"Производственный план"** – представить информацию по обеспеченности производственными факторами защищаемого проекта. Для производственного бизнеса рассматриваются вопросы, касающиеся использования производственных мощностей, материально-технического обеспечения, управления производственным процессом, контроля качества продукции.

**В сфере услуг** особое внимание фокусируется на определении приемлемого местоположения, наличия необходимого оборудования, квалифицированного персонала, необходимого целевому сегменту уровня сервиса.

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета).

Данный раздел должен состоять из следующих

**подразделов:**

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

# Инструменты разработки производственной программы

- Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

- ABC-анализ ассортимента

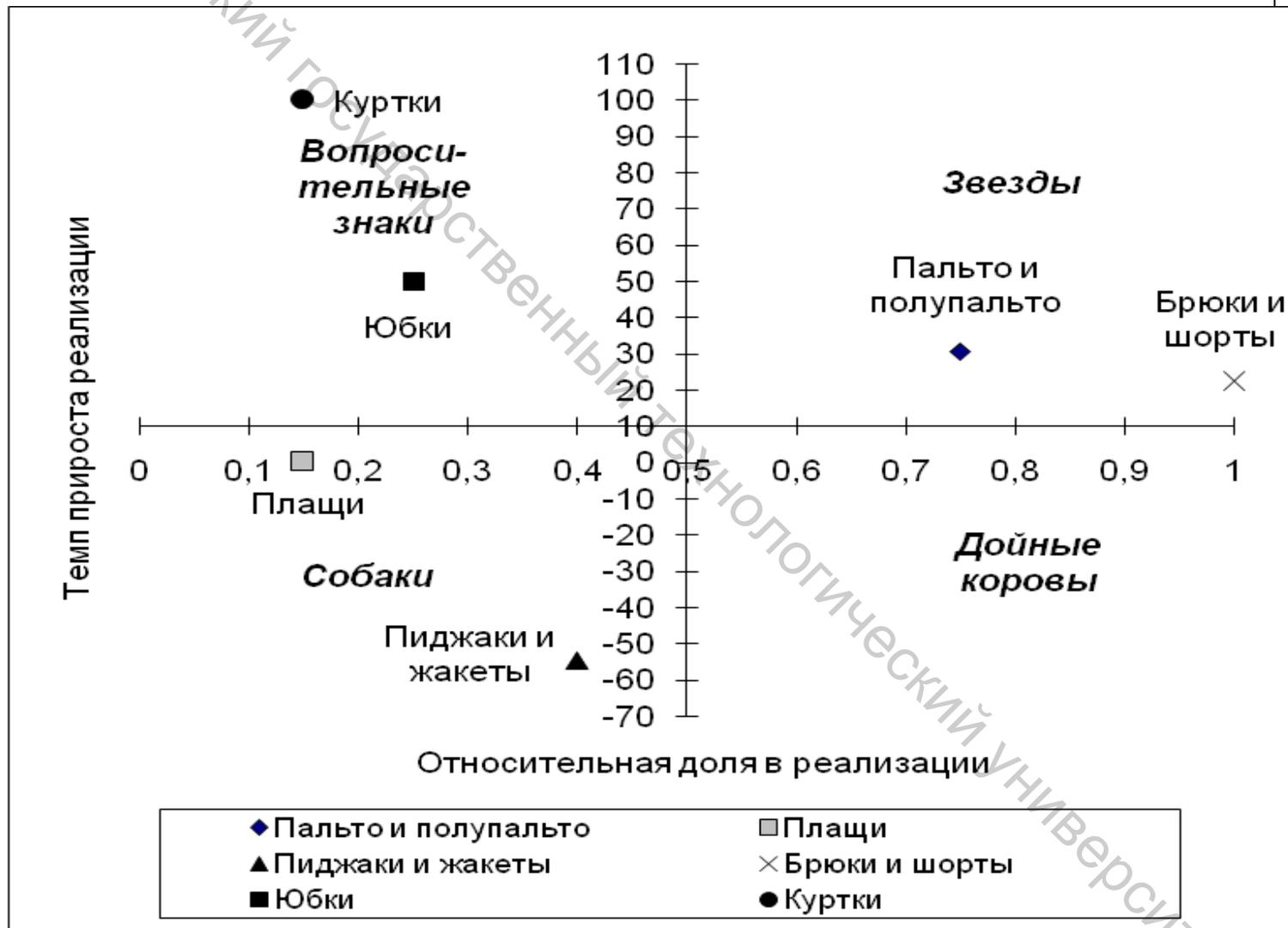
- XYZ-анализ ассортимента

- Совмещенный ABC- XYZ анализ

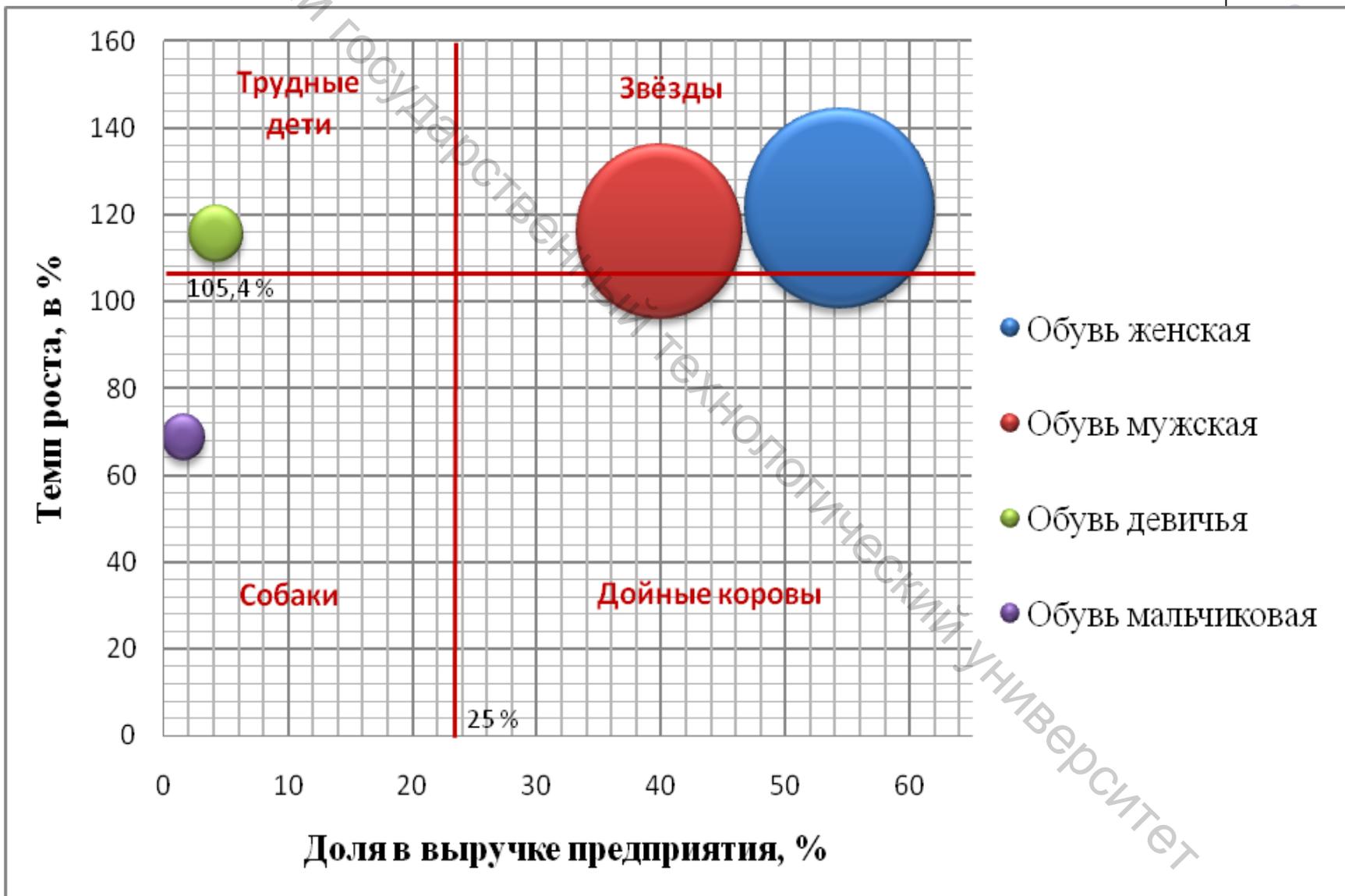
Темп роста продаж



# Пример анализа ассортимента ОАО «Знамя Индустриализации» с использованием матрицы БКГ



# Анализ ассортимента обуви СООО «Марко» при помощи матрицы BCG



# МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ АВС-АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА

**Первый шаг:** Определить объекты анализа (товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица, и т.п.)

**Второй шаг:** Определить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта (объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт. и т.п.)

**Третий шаг:** Сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

**Четвертый шаг:** Определение групп А, В и С.

Для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо:

- рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов;
- рассчитать эту долю с накопительным итогом;
- присвоить значения групп выбранным объектам.

Рекомендуемое распределение:

- **Группа А** - объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50 % от общей суммы параметров.
- **Группа В** - следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 50 % до 80 % от общей суммы параметров.
- **Группа С** - оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 80 % до 100 % от общей суммы параметров.

## Пример анализа реализации готовой продукции АВС-методом

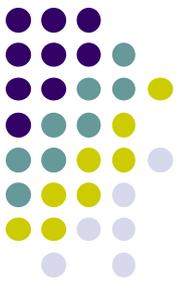
Товарная продукция	Объем реализации, тыс. шт.	Цена за ед., руб.	Стоимость, млн. руб.	Доля тов. ассортимента в общ. стоимости и%	№ тов. ассортимента в списке упоряд. по призн. доли	Доля тов. ассортимента в общ. стоимости, %	Доля нарастающим итогом	Группа (А 0-80) В 80-95) С (95-100)
Тетради школьные								<b>А</b>
12 листов	165000	51	8415	32,4	1,2	41,9	41,9	
18 листов	165000	66	10890	41,9	1,1	32,4	74,3	
Тетради общие:								<b>В</b>
48 листов	9600	213	2045	7,9	2,2	15,9	90,2	
96 листов	11000	376	4136	15,9	2,1	7,9	98,1	<b>С</b>
Тетради для рисования	560	325	182	0,7	3	0,7	98,8	
Бумага писчая п/форматов	17	1560	26	0,1	6	0,4	99,2	
Альбомы для рисования	170	524	89	0,3	5	0,3	99,5	
Альбомы для черчения	130	741	96	0,4	7	0,1	99,6	
Календари-ежедневники	4	2440	10	0,1	4	0,1	99,7	
Записные книжки	6	1340	8	0,03	8	0,03	99,73	
Папки для курсовых работ	4	616	2	0,01	9	0,01	99,74	

# ABC анализ прибыльности ассортимента верхней одежды ОАО «Знамя индустриализации»



Группы продук-ции	Прибыль от реализации, млн. руб.	Удельный вес, %	Удельный вес с накопительным итогом, %	Присвоенная группа
Пальто и полупальто	261,107	51,94	51,94	A
Брюки и шорты	77,4032	15,4	67,34	B
Костюмы	49,38	9,82	77,16	B
Куртки	34,1265	6,79	83,95	C
Пиджаки и жакеты	25,1015	4,99	88,94	C
Плащи	24,0727	4,79	98,15	C
Юбки	22,221	4,42	95,51	C
Платья и сарафаны	5,4318	1,08	99,23	C
Блузки	3,8681	0,77	100	C
<b>Итого:</b>	<b>502,7118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	-

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ XYZ- АНАЛИЗА ассортимента



Основная идея XYZ- анализа состоит в группировании объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации). Формула для расчета коэффициента вариации:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%$$

- где,  $v$  – коэффициент вариации,
- $x_i$  - значение параметра по оцениваемому объекту за  $i$ -ый период,
- $\bar{x}$  - среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа,
- $n$  - число периодов.

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ XYZ- АНАЛИЗА ассортимента

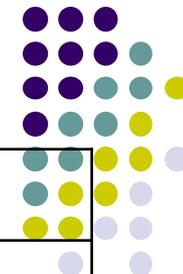


- **Первый шаг:** Определить объекты анализа (товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица, и т.п.)
- **Второй шаг:** Определить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта (объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт. и т.п.).
- **Третий шаг:** Определить период и количество периодов, по которым будет проводиться анализ: неделя, декада, месяц, квартал/сезон, полугодие, год .
- **Четвертый шаг:** Определить коэффициент вариации для каждого объекта анализа по приведенной выше формуле.
- **Пятый шаг:** Отсортировать объекты анализа по возрастанию значения коэффициента вариации.
- **Шестой шаг :** Определение групп X, Y и Z.

### **Рекомендуемое распределение:**

- **Группа X** - объекты, коэффициент вариации значение по которым не превышает 10%. Товары группы X характеризуются стабильностью продаж.
- **Группа Y** - объекты, коэффициент вариации по которым составляет 10% - 25%. Товарные группы Y имеют колебания в спросе и средний объем продаж.
- **Группа Z** - объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25%. Товары группы Z отличаются нерегулярным спросом, имеют непредсказуемые или очень большие колебания.

# XYZ-анализ ковровых изделий ОАО «Витебские ковры»



Товарная группа	Реализовано за год, тыс.м кв.	Среднеарифм. продажи, тыс.м кв./месяц	Коэффициент вариации,%	Группа
Тафтинг без подложки	1752,9	146,075	13,49951	X
Восьмицв. жаккардовые,с полипропилен.ворсом, обычные	367	30,58333333	30,2336	Y
Восьмицв. жаккардовые, с синтетическим ворсом	614,9	51,2416667	32,39524	Y
Аксминстерские	63,1	5,258333333	33,95954	Y
Шестицв.жаккардовые BFC	462	38,5	34,93724	Y
Шестицв.жаккардовые	175,2	14,6	40,96440	Y
Тафтинг дублированный	3676,4	306,366667	45,04732	Y
Четырехцв. жаккардовые	16,1	1,34166667	51,56459	Z
Восьмицв.плотные с рельефным ворсом	173,8	14,48333333	68,03733	Z
Восьмицв жаккардовые п/шерстяной	69,5	5,79166667	75,5254	Z
Двухполотные "Шегги"	45,6	3,8	132,1435	Z
Восьмицв.жаккард, с полипропилен. ворсом,плотные	65,7	5,475	145,5573	Z
Циновки	4,3	0,358333333	330,1273	Z
По предприятию	7486,5	623,875	29,80576	

# СОВМЕЩЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ABC И XYZ- АНАЛИЗА ассортимента



- **Первый шаг:** Провести ABC-анализ
- **Общие рекомендации:** *Перед началом ABC анализа, создайте индексное поле, т.е. ячейку, содержащую нумерацию, которая не изменяется при сортировках. По окончании анализа <внедрите> значения. Скопируйте ячейки содержащие формулы и воспользуйтесь: меню <Правка>, <Специальная вставка:>, <Вставить, Значения>.*
- **Второй шаг:** Провести XYZ- анализ
- **Общие рекомендации:** *Перед началом XYZ- анализа, создайте индексное поле такое же, как в ABC анализе (или делайте оба анализа в одном файле), т.е. ячейку, содержащую нумерацию, которая не изменяется при сортировках. По окончании анализа можете <внедрить> значения, но это не обязательно.*
- **Третий шаг:** Совместить полученные результаты
- **Общие рекомендации:** *Наиболее простой вариант совмещения, это отсортировать оба файла с результатами анализа по индексному полю, затем скопировать столбец с группами из одного файла в другой. Лучше из XYZ в ABC, так как фактическое значение доли оборота объекта имеет больше практического смысла, чем коэффициент вариации. Можно соединить значения в одной ячейке, для этого воспользуйтесь формулой =СЦЕПИТЬ(I3;J3)*
- **Четвертый шаг:** Построить совмещенную матрицу

# Совмещение ABC-анализа и XYZ- анализа ассортимента ковровых изделий ОАО «Витебские ковры»



Товарная группа	Реализовано всего, тыс.м <sup>2</sup>	Удельный вес, %	Удельный вес с накопительным итогом, %	Коэффициент вариации, %	Группа по совмещенному анализу
Тафтинг, дубли-ров. вторичным материалом	3676,40	49,10	49,10	45,04	AY
Тафтинг, без подложки	1752,90	23,41	72,52	13,49	BX
Восьмицв, жаккард. с синтет.ворсом	614,90	8,21	80,73	32,39	BY
Шестицв, жаккард.ВФС	462	6,17	86,90	34,93	CY
Восьмицв, с п/проп. ворсом, обычные	367	4,90	91,80	30,23	CY
Шестицветн.жаккард	175,20	2,34	94,15	40,96	CY
Восьмицветн.плотные рельефным ворсом	173,80	2,32	96,50	68,04	CZ
Восьмицветн.жаккард п/шерст.ворсом	69,50	0,93	97,39	75,53	CZ
Восьмицв.жаккард. п/проп.ворсом, плотные	65,70	0,88	98,27	145,56	CZ
Аксминстерские	63,10	0,84	99,11	33,95	CY
Двухполотные «Шегги»	45,60	0,61	99,72	132,14	CZ
Четырехцветн.жаккард.	16,10	0,22	99,94	51,56	CZ
Циновки	4,30	0,06	99,99	330,12	CZ
<b>Всего</b>	<b>7486,50</b>		<b>100</b>	<b>29,81</b>	

## 2 вопрос: Разработка программы производства и реализации продукции

Программа производства и реализации продукции представляет собой детальный план производства по видам и количеству каждого вида продукции в натуральном и стоимостном выражении.

- Планирование необходимого количества производимой продукции осуществляется на основе прогноза объема продаж (который рассмотрен ранее) и анализа использования производственных мощностей предприятия.
- Планирование наиболее эффективных видов продукции осуществляется на основе анализа ассортимента

## Рекомендации по планированию видов продукции

1. На основе анализа по матрице BCG для включения в программу рекомендуются следующие товарные группы :
  - «Звезды» - товары, приносящие основную прибыль предприятию и находящиеся в стадии роста;
  - «Дойные коровы» - товары, стабилизирующие доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости;
  - «Вопросительные знаки» - товары, призванные обеспечивать будущие прибыли предприятию и находящиеся в стадии внедрения;
2. По результатам *метода ABC-анализа* в производственную программу в первую очередь включают товары группы «А» и группы «В».
3. На основе проведенного *совмещенного метода ABC- анализа и XYZ-анализа* в производственную программу включают высокорентабельные и стабильные (АХ), (АУ), (ВХ) товары.
4. По результатам *анализа ассортимента на основе матрицы «Маркон»* в производственную программу включают ассортимент с высоким общим запасом прибыли.

# Планирование ассортимента на основе производственных мощностей и прогноза спроса

## 1 этап. Анализ использования среднегодовой производственной мощности в отчетном периоде.

- Определяется коэффициент использования среднегодовой производственной мощности:

$$K_{исп} = \frac{ОП_{факт}}{ПМ_{ср}} \leq 1 \quad (1)$$

где ОП – фактический (плановый) годовой выпуск продукции; руб, (ед.).

- При анализе достигнутого уровня использования мощностей уточняются наличие не установленного оборудования, коэффициент сменности, использование внутрисменного фонда рабочего времени.

## 2 этап. Осуществляется планирование роста коэффициента использования производственной мощности.

- Целью данного этапа является выявление возможности реализации внутренних резервов увеличения объема производства без дополнительного ввода мощностей.
- Резервы улучшения использования действующих производственных мощностей подразделяются на экстенсивные и интенсивные.
- К **экстенсивным резервам** относятся резервы увеличения полезного времени работы оборудования в пределах режимного фонда: сокращение целодневных и внутрисменных простоев оборудования, времени нахождения в плановых ремонтах и т.д.
- **Интенсивные факторы** включают мероприятия, направленные на более полную загрузку оборудования в единицу времени – сокращение брака, повышение квалификации обслуживающих рабочих, организации производства труда. При наличии внутрипроизводственных резервов и их реализации коэффициент использования производственной мощности равен:

$$K_{исп}^{nl} = K_{исп}^{баз} \times J \quad (2)$$

где – коэффициент использования производственной мощности в базовом периоде;

- $J$  – индекс роста коэффициента использования в плановом периоде.

## 3 этап. Определяется возможный выпуск продукции на действующих мощностях.

- Цель этапа – проверка возможности выполнения планового объема на действующих мощностях.
- Возможный объем продукции ( $ОП_{возм}$ ) будет определен путем умножения производственной мощности на плановый коэффициент их использования:

$$ОП_{возм} = ПМ_{вх} \times K_{исп}^{nl} \quad (3)$$

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

## 4 этап - Разработка баланса производственных мощностей

### 1. Мощность на начало планового периода:

- наименование продукции;
- единица измерения.

### 2. Корректировка мощности с учетом рыночного спроса.

- Определяется темп роста (изменения) спроса на вид продукции по формуле:

$$Tr = \text{ОПпрогн} / \text{ОПвозм}$$

- где  $Tr$  - темп роста (изменения) спроса;
- ОПпрогн – объем продаж вида товара по прогнозу (на основе анализа рынка);
- ОПвозм – возможный объем продаж анализируемого товара.

Затем рассчитывается производственная мощность, скорректированная с учетом спроса по формуле:

$$M_{\text{скор}} = M_n * Tr,$$

- где  $M_{\text{скор}}$  – скорректированная мощность на начало периода с учетом изменения спроса.

### 3. Увеличение мощности в планируемом периоде:

прирост мощности, всего, в том числе за счет:

- ввода новых мощностей;
- реконструкции;
- изменения режима работы,
- лизинга и т.д.

## 4 этап - Разработка баланса производственных мощностей

### 4. Уменьшение мощности в планируемом периоде:

выбытие мощности, всего, в том числе за счет:

- изменения номенклатуры продукции;
- выбытия вследствие износа;
- передачи другим субъектам в лизинг, аренду.

### 5. Мощность на конец планируемого периода:

- мощность на конец года;
- среднегодовая мощность в планируемом году;
- выпуск продукции в планируемом году;
- коэффициент использования среднегодовой мощности.

Пример планирования ассортимента на основе «Баланса выживания»

Ассортиментная группа	Оценки эксперта, балл				Место
	Ресурсоспечение	Сбыт продукции	Прибыльность	Сумма баллов	
Ковры восьмицветные	20	16	14	50	2
Ковры шестицветные	19	17	10	46	4
Ковры четырёхцветные	20	10	11	41	5
Акминстеские ковры	18	16	15	49	3
Прошивные покрытия	19	20	20	69	1

# Плановый объема производства проверяется по критерию безубыточности

Суть метода – определение минимального объема продаж, начиная с которого фирма не имеет убытков. При этом издержки фирмы равны ее доходам.

**Безубыточный объем продаж** есть такой объем продаж, начиная с которого продажная цена товара превышает издержки на его производство и реализацию. Его называют **критическим объемом или точкой безубыточности**.

$$q = \frac{ПОИ}{(Ц - ПИ)}$$

где  $q$  – точка безубыточности, шт.;

$Ц$  – цена 1 продукции, руб.;

$ПОИ$  – постоянные издержки в объеме реализации;

$ПИ$  – переменные издержки на 1 продукции.

Для расчета точки безубыточности в денежных единицах ( $Q$ ) формула точки безубыточности примет вид:

$$Q = q \times Ц$$

- Критерий правильности планирования объема производства и реализации ( $ОП_{пл}$ ):

- $ОП_{пл} \geq Q$

# Программа производства и реализации продукции в натуральном выражении

№ п п	Наименование показателя  /	Ед из- ния	Баз. го д)	По периодам (годам) реализации проекта			
				1	2	⋮	t
1	Использование производственных мощностей: продукция А продукция Б ⋮ продукция n	%					
2	Объем производства продукции: продукция А продукция Б ⋮ продукция n						
3	Объем реализации продукции по рынкам сбыта: продукция А: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье продукция Б: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье ⋮ продукция n: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье						

# Программа реализации продукции в стоимостном выражении

№ п/п	Наименование показателя	Став - ка НДС	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
				1	2	...	t
1	Объем реализации продукции в стоимостном выражении (без НДС)						
	продукция А:						
	внутренний рынок						
	ближнее зарубежье						
	дальнее зарубежье						
	продукция Б:						
	внутренний рынок						
	ближнее зарубежье						
	дальнее зарубежье						
	...						
	продукция n:						
	внутренний рынок						
	ближнее зарубежье						
дальнее зарубежье							
2	Выручка от реализации продукции (без НДС)						
3	НДС начисленный - всего						
4	Выручка от реализации продукции (строка 2 (далее - стр.) + стр. 3)						
5	Удельный вес реализуемой продукции по рынкам сбыта, %:						
	внутренний рынок						
	ближнее зарубежье						
	дальнее зарубежье						

# 3 вопрос: Планирование материально-технического обеспечения

В подразделе "Материально-техническое обеспечение" производства излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, теплоэнергетическими и другими ресурсами.

В этом подразделе приводятся *следующие данные*.

1. Перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков.
2. Периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично либо с иной периодичностью, соответствие качественным характеристикам);
3. Требования поставщиков по форме оплаты (аванс (предоплата), по факту поставки, в рассрочку, предоставление товарного кредита).
4. Обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией.
5. Обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов).
6. Обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией.
7. Метод закупки. Он характеризуется объемом и интенсивностью закупки. Выбор метода закупок зависит от таких факторов, как объем партии поставляемых ресурсов, тип ресурсов, профиль предприятия, финансовые возможности предприятия, наличие складов и др.
8. Риски ресурсного обеспечения и методы страхования.

## **4 вопрос: Планирование затрат на производство и реализацию продукции**

*4.1 Планирование затрат на сырье и материалы*

*4.2 Планирование потребности в трудовых ресурсах*

*4.3 Планирование фонда оплаты труда*

*4.4 Расчет и планирование амортизационных отчислений*

*4.5 Планирование сметы затрат на производство продукции*

## 4.1 Планирование затрат на сырье и материалы

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

$$P_i = k * H_p (1 - C_n), \quad (1)$$

- где  $P_i$  – потребность (необходимое количество)  $i$ -го вида сырья и материалов;
- $k$  – количество штук изделий, шт.;
- $H_p$  – норма расхода  $i$ -го вида сырья или материала;
- $C_n$  – коэффициент снижения норм расхода  $i$ -го вида материала в результате проведения мероприятий по экономии.

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

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

- Затраты на топливо, электроэнергию, воду определяются отдельно на технологические нужды и бытовые (вспомогательные) нужды.
- Стоимость электроэнергии на технологические цели определяется исходя из удельных норм расхода на единицу изделия или единицу веса:

$$Z_э = n \times q \times T \quad (3)$$

где  $n$  – количество единиц изделия или единиц веса;

$q$  – удельная норма (паспортные данные оборудования) расхода энергии на единицу изделия (веса);

$T$  – тарифная ставка 1 кВт.ч.

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

## 4.2 Планирование потребности в трудовых ресурсах

- Для нового бизнеса потребность в трудовых ресурсах определяется на основе – построения организационной структуры управления, штатного расписания, производственной мощности, норм управления.

Для уже действующего предприятия используют:

- метод прямого счета;
- укрупненный метод.

Персонал предприятия делится на две группы:

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

# Структура персонала предприятия

## Списочный состав персонала предприятия

<b>Непромышленный персонал:</b> охрана; пожарная охрана; персонал пунктов питания и прочие бытовики; медперсонал и т.п.	<b>Промышленно-производственный персонал (ППП)</b>				
	<b>Административно-управленческий персонал (руководители)</b>	<b>Специалисты</b>	<b>Служащие</b>	<b>Рабочие</b>	
				<b>Основные производственные</b>	<b>Вспомогательные</b>

# Планирование потребности в трудовых ресурсах на действующем предприятии

**1. Укрупненный метод** расчета численности (для действующего производства и для предприятий с однородным производством)

$$Ч_{пл} = Ч_{баз} \cdot \frac{K_{оп}}{100} \pm Э_ч \quad (1)$$

где **Ч<sub>пл</sub>** – плановая численность ППП, чел.;

**Ч<sub>баз</sub>** – базисная численность ППП, чел.;

**К<sub>оп</sub>** – роста объема производства в плановом периоде в % к базисному уровню;

**Э<sub>ч</sub>** – планируемая экономия (увеличение) численности работников в плановом периоде по факторам, чел.

# Прямой метод расчета численности работающих

Расчет численности рабочих по трудоемкости

$$Ч_{ор} = \frac{T}{\Phi_{пл} \cdot K_{внв}}, \quad (3)$$

где  $T$  – расчетная технологическая трудоемкость производственной программы, в нормо-час (чел-час);  
 $\Phi_{пл}$  – плановый фонд рабочего времени одного рабочего в плановом периоде, час;  
 $K_{внв}$  – среднегодовой коэффициент выполнения норм выработки.

Расчет численности рабочих по нормам выработки (для однородной продукции)

$$Ч_p = \frac{ОП_{пл}}{H \cdot \Phi_{пл} \cdot K_{внв}}, \quad (4)$$

где  $ОП_{пл}$  – плановый объем в натуральных измерителях, шт;  
 $H$  – часовая норма выработки, шт.

Расчет численности производственных рабочих, занятых обслуживанием аппаратов механизмов:

$$Ч_{ор} = \frac{N \cdot n}{H_o}, \quad (5)$$

где  $N$  – количество единиц обслуживаемого оборудования;  
 $n$  – количество смен работы в сутки;

$H_o$  – норма обслуживания (количество единиц оборудования, приходящихся на одного рабочего).

Списочная численность рабочих ( $Ч_{сл}$ ):

(6)

# Планирование численности работников аппарата управления

Численность работников аппарата управления может определяться на основе 2 –х методов:

1. аналитического;
2. нормативного.

В соответствии с **аналитическим методом** численность управленческого персонала рассчитывается по формуле, имеющей следующий вид:

$$C_{упр} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} + \frac{t_p}{T}$$

- где  $C_{упр}$  – численность управленческого персонала;
- $n$  – количество видов управленческих функций, определяющих загрузку данной категории специалистов;
- $m$  – среднее количество определенных действий в рамках  $i$  – го вида управленческих функций за установленный промежуток времени ( например, за год);
- $t$  – время, необходимое для выполнения единицы  $m$  в рамках  $i$  – го вида управленческих функций;
- $T$  – рабочее время специалиста за соответствующий промежуток календарного времени;
- $t_p$  – время на различные функции, которые невозможно учесть в предварительных расчетах.

**Нормативный метод** основан на разработанных нормах управляемости. В межотраслевых методических материалах по совершенствованию организационных структур управления предприятий и производственных объединений установлены следующие **нормы управляемости**:

- для руководителей организаций и их первых заместителей — не более 10-12 человек (подразделений);
- для функциональных отделов — не менее 7-10 человек;
- для функциональных бюро — не менее 4-6 человек;
- для конструкторских и технологических отделов — 15-20 человек;
- для конструкторских и технологических бюро — 7-10 человек.

Должность заместителя руководителя подразделения вводится, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

## 4.3 Планирование фонда оплаты труда

**1 Планирование ФОТ по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда.** В основе данного метода лежит базовый фонд оплаты труда (ФОТ<sub>баз</sub>), планируемый коэффициент роста объема производства (К<sub>оп</sub>), планируемое сокращение численности (Э<sub>ч</sub>) и среднегодовая заработная плата одного работника в плановом периоде (ЗП<sub>ср</sub>):

$$\Phi OT_{пл} = \Phi OT_{баз} \cdot K_{оп} \pm \mathcal{E}_ч \cdot ЗП_{ср},$$

Хотя этот метод и получил широкое применение в практике, ему присущ большой недостаток: в плановый фонд переносятся все нерациональные выплаты заработной платы, имевшие место в базисном году, следовательно, он не нацеливает коллектив на эффективное использование живого труда.

**2 Планирование ФОТ на основе средней заработной платы.** В основе данного метода лежат плановая численность работников по категориям (Ч<sub>сп</sub>) и планируемая средняя заработная плата одного работника данной категории (ЗП<sub>с</sub>):

$$\Phi OT = \sum_{i=1} Ч_{сп} \cdot ЗП_{с},$$
$$ЗП_{с} = ЗП_{б} \cdot K_{зн},$$

где ЗП<sub>б</sub> – достигнутый уровень заработной платы работника i-й категории, руб.;

К<sub>зн</sub> – планируемый коэффициент роста средней заработной платы i-й категории работников.

Данный метод более точен, сложность его применения связана со сложностью обоснования планового уровня заработной платы.

### **3. Нормативный метод планирования фонда оплаты труда.**

■ В настоящее время выделяют два варианта нормативного метода: уровневый и приростный.

■ При **уровневом** нормативном методе ФОТ определяется на основе планируемого объема выпуска продукции (товарной, валовой) в стоимостном (трудовом) выражении (ОП) и планового норматива заработной платы на один рубль (нормо-час) объема продукции (Н<sub>зп</sub>):

$$\Phi OT_n = ОП_{пл} \cdot Н_{зп},$$

$$Н_{зп} = \frac{\Phi OT_{б}}{ОП_{б}} \cdot \frac{100 + \Delta ЗП}{100 + \Delta ПТ}$$

где ФОТ<sub>б</sub> – фонд оплаты труда в базисном периоде за вычетом относительного перерасхода;

ОП<sub>б</sub> – фактический объем производства базисного года, р. или нормо-часы;

ΔЗП – плановый суммарный прирост средней заработной платы по отношению к базисному периоду, %;

ΔПТ – плановый прирост производительности труда, %.

■ **Прирост средней заработной платы** (ΔЗП) определяется по формуле:

$$\Delta ЗП = \Delta ПТ \cdot Н_з,$$

где Н<sub>з</sub> – норматив прироста в % средней заработной платы на один процент повышения производительности труда.

Использование данного метода требует наличия стабильных нормативов.

■ **Приростной нормативный метод** базируется на нормативе прироста ФОТ на один процент прироста объема производства (ΔН<sub>зп</sub>):

$$\Phi OT_n = \Phi OT_{б} \pm \frac{\Delta ОП \cdot \Delta Н_{зп} \cdot \Phi OT_{б}}{100},$$

Данный метод, в отличие от вышерассмотренного, характеризуется большим стимулирующим эффектом и получил широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой.

Нормативные методы достаточно активно применяются и в отечественной практике.

## Поэлементный метод (прямого счета) расчета **планового фонда оплаты труда по категориям работающих**

$$\Phi OT = \sum_{i=1}^n 3П_{инн} \times Ч_{инн}$$

где  $3П_{инн}$  – среднегодовая заработная плата одного работника;

$Ч_{инн}$  – плановая численность,  $i$ -й категории персонала, чел.

■ **Расчет прямого ФОТ рабочих** ведется отдельно для сдельщиков и повременщиков.

**Для сдельщиков** прямой фонд оплаты труда рассчитывается по формуле:

$$\Phi OT_{сд} = \sum_{i=1}^n ОП_i \cdot P_{ci},$$

где  $ОП_i$  – объем производства  $i$ -х изделий (работ, услуг) в плановом периоде;

$n$  – количество наименований изделий (работ, услуг);

$P_{ci}$  – суммарная планируемая сдельная расценка на  $i$ -е изделие по предприятию (подразделению).

Данный фонд оплаты труда может быть определен на основе трудоемкости производственной программы ( $T$ ) в нормо-часах и среднечасовой тарифной ставке ( $ТС_{сд}$ ) в рублях:

$$\Phi OT = T \cdot TC_{сд}$$

$$TC_{сд} = \frac{\sum_{i=1}^n TC_i \cdot Ч_i}{\sum_{i=1}^n Ч_i},$$

где  $ТС_i$  – часовая тарифная ставка  $i$ -го разряда, руб.;

$Ч_i$  – численность рабочих  $i$ -го разряда;

$n$  – количество разрядов рабочих.

■ **Прямой фонд оплаты труда основных рабочих, оплачиваемых по повременным системам**, рассчитывается, исходя из планового фонда времени одного рабочего, их численности и соответствующей среднечасовой тарифной ставки.

■ **Планирование фонда оплаты труда рабочих предусматривает расчет часового фонда, дневного и месячного (квартального, годового).**

■ **Планирование фонда оплаты труда служащих** осуществляется на основании установленных месячных должностных окладов ( $ДО_i$ ) каждой категории, среднемесячной численности этих работников по штатному расписанию ( $Ч_{сл}$ ) и числа месяцев работы в данном периоде ( $П$ ):

$$\Phi OT_{сл} = \sum_{i=1}^n (ДО_i \cdot Ч_{сл_i} \cdot n \cdot Д_n),$$

где  $Д_n$  — сумма прочих доплат, включаемых в фонд оплаты труда  $i$ -й категории служащих (работа в выходные дни, ночные часы и т.д.).

Отдельно планируются фонды оплаты учеников ( $\Phi OT_{уч}$ ) и прочих категорий персонала ( $\Phi OT_{пр}$ ).

**Фонд оплаты труда промышленно–производственного персонала** ( $\Phi OT_{пп}$ ) равен:

$$\Phi OT_{пп} = \Phi OT_{раб} + \Phi OT_{сл} + \Phi OT_{уч} + \Phi OT_{пр}.$$

# Планирование ФОТ на основе средней заработной платы

- В основе данного метода лежат плановая численность работников по категориям и планируемая средняя заработная плата одного работника данной категории

$$ФОТ = \sum_{i=1}^n Ч_{сн} \bullet ЗП_c, \quad (1)$$

$$ЗП_c = ЗП_б \bullet K_{зн}, \quad (2)$$

- где  $Ч_{сн}$  - плановая численность работников по категориям
- $ЗП_c$  - планируемая средняя заработная плата одного работника данной категории, руб.;
- $ЗП_б$  – достигнутый уровень заработной платы работника  $i$ -й категории в базовом периоде, руб.;
- $K_{зн}$  – планируемый коэффициент роста средней заработной платы  $i$ -й категории работников.

## 4.4 Расчет и планирование амортизационных отчислений

- Основным нормативным документом, регулирующим порядок начисления амортизации *основных средств и нематериальных активов* в РБ является «Инструкция о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов» (Инструкция), утвержденная постановлением Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 27 февраля 2009 г. № 37/18/6 (с изменениями и дополнениями от 30 сентября 2010 г. № 141/106/28).

### Способы начисления амортизации:

- линейный;
- нелинейный;
- метод суммы чисел лет;
- производительный.

## Способы амортизации основных средств

1. **Линейный способ** заключается в равномерном (по годам) начислении организацией амортизации в течение всего нормативного срока службы или срока полезного использования объекта основных средств, нематериальных активов.

$$AO = \sum (C_{бi} * N_i) / 100 \quad (1)$$

где  $AO$  - сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.;

- $C_{бi}$  - балансовая стоимость  $i$  объекта или их группы, тыс. руб.;
- $N_i$  - норма амортизации по объекту  $i$  вида, %;
- $n$  - количество объектов (или их группа), по которым начисляется амортизация,  $i = 1, 2, 3, \dots, n$ .

# Способы амортизации основных средств

**2. Нелинейный способ** заключается в неравномерном (по годам) начислении организацией амортизации в течение срока полезного использования объекта основных средств, нематериальных активов.

При нелинейном способе годовая сумма амортизационных отчислений рассчитывается методом суммы чисел лет либо методом уменьшаемого остатка с коэффициентом ускорения от 1 до 2,5 раза. Нормы начисления амортизации в первом и каждом из последующих лет срока применения нелинейного способа могут быть различными.

# Метод суммы чисел лет

3. **Метод суммы чисел лет** заключается в определении годовой суммы амортизационных отчислений исходя из амортизируемой стоимости объектов основных средств и нематериальных активов и отношения, в числителе которого - число лет, остающихся до конца срока полезного использования объекта, а в знаменателе - сумма чисел лет срока полезного использования объекта.

Сумма чисел лет срока полезного использования объекта определяется по следующей формуле:

$$СЧЛ = \frac{С \times (С + 1)}{2 \times \pi}, \quad (1)$$

- где СЧЛ - сумма чисел лет выбранного организацией самостоятельно в пределах
- установленного диапазона срока полезного использования объекта;
- С - выбранный организацией самостоятельно в пределах установленного
- $\pi$
- диапазона срок полезного использования объекта.

При использовании метода уменьшаемого остатка годовая сумма начисленной амортизации рассчитывается исходя из определяемой на начало отчетного года недоамортизированной стоимости и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования объекта и коэффициента ускорения (от 1 до 2,5 раза), принятого организацией.

# Производительный способ начисления амортизации

4. **Производительный способ** начисления амортизации объекта основных средств или нематериальных активов заключается в начислении организацией амортизации исходя из амортизируемой стоимости объекта и отношения натуральных показателей объема продукции (работ, услуг), выпущенной (выполненных) в текущем периоде, к ресурсу объекта.

- Ресурс каждого объекта - количество продукции (работ, услуг) в натуральных показателях, которое в соответствии с технической документацией может быть выпущено (выполнено) на протяжении всего срока эксплуатации объекта. Период, в течение которого будет выпущено (выполнено) указанное количество продукции (работ, услуг) в натуральных показателях, определяется как срок полезного использования данного объекта.

Амортизационные отчисления производительным способом рассчитываются в каждом отчетном году по следующей формуле:

$$AO_t = \frac{AC}{\sum_{t=1}^n OPR_t} \times OPR_t, \quad (2)$$

- где  $AO_t$  - сумма амортизационных отчислений в году  $t$ ;
- $AC$  - амортизируемая стоимость объекта;
- $OPR_t$  - прогнозируемый в течение срока эксплуатации объекта объем продукции (работ, услуг) в году  $t$ ;
- $t = 1, \dots, n$  - годы срока полезного использования объекта.

# Сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции

№ п/п	Элементы затрат	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Затраты на производство и реализацию продукции - всего					
1.1	Материальные затраты - всего					
1.1.1	В том числе: сырье и материалы (стр. 3 табл. 4-5)					
1.1.2	покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты					
1.1.3	топливно-энергетические ресурсы (стр. 6 табл. 4-6)					
1.1.4	работы и услуги производственного характера					
1.1.5	прочие материальные затраты (указать)					
1.2	Расходы на оплату труда (стр. 6 табл. 4-7)					
1.3	Отчисления на социальные нужды (стр. 4 табл. 4-7)					
1.4	Амортизация основных средств и нематериальных активов					
1.5	Прочие затраты - всего					
1.5.1	В том числе: налоги и неналоговые платежи					
1.5.2	платежи по страхованию					
1.5.3	проценты по полученным ссудам, кредитам и займам (в соответствии с законодательством)					
1.5.4	лизинговые платежи					
1.5.5	Коммерческие расходы другие затраты					
2 2.1	Справочно: условно-переменные издержки					
2.2	условно-постоянные издержки					175

# Коммерческие расходы

**Коммерческие расходы** – это расходы предприятия, связанные с организацией сбыта продукции. Бюджет коммерческих расходов включает:

- затраты на рекламу,
- участие в выставках, ярмарках, выставках-продажах;
- на предпродажную подготовку;
- тару и упаковку,
- погрузку в транспортные средства,
- хранение, транспортировку,
- расходы на исследование рынка,
- на оплату услуг банков, иных небанковских кредитно-финансовых организаций по осуществлению в соответствии с заключенными договорами факторинговых операций и операций по учету векселей,
- на оплату вознаграждений в соответствии с заключенными договорами комиссии и поручения и др.

# Тема 8: Организационный план

1. Планирование ключевого персонала
2. Планирование организационной структуры управления предприятием
3. План реализации проекта.

## **Задачи организационного плана:**

- Доказать, что команда управленцев (ключевой персонал) справится с реализацией проекта
- Разработать оптимальную и эффективную организационную структуру управления предприятием

# Вопрос 1: Планирование ключевого персонала

В организационном плане перечисляются:

- организационно-правовая форма предприятия;
- учредители и принадлежащие им доли;
- послужной список учредителей (прежнее рабочее место, образование, приобретенные управленческие навыки, возраст, особые способности и интересы, состояние здоровья, финансовое положение и т.д.);
- *ключевой персонал организации*, его состав и численность, профессиональный уровень. Ключевые должности - директор, заместители, главные специалисты и руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, юрист;
- распределение обязанностей между членами руководящего состава;
- Штатное расписание – документ, который определяет состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в организации;
- рост зарплаты и продвижение по службе (обосновывается необходимостью в подготовке и переподготовке кадров и затраты на обучение).

## 2 вопрос: Планирование организационной структуры управления предприятием

*Разработка организационной структуры управления предприятием включает:*

- определение состава органов управления и их количества;
- установление уровня компетенции, прав, обязательств и ответственности каждого звена;
- установление количественного состава работников;
- формирование применяемых методов руководства;
- установление информационных взаимосвязей между структурными подразделениями .

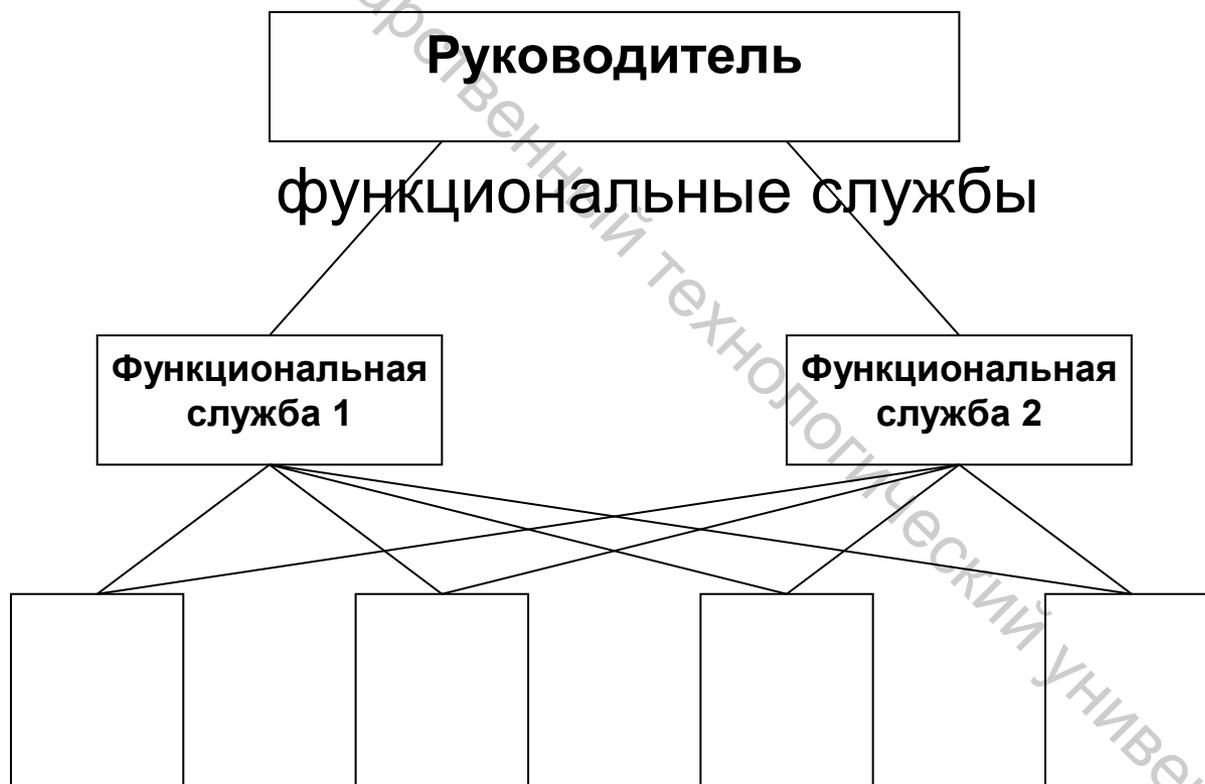
# Линейная организационная структура

(основана на вертикальном разделении управленческого труда)



# Функциональная организационная структура

(основана на горизонтальном разделении управленческого труда)

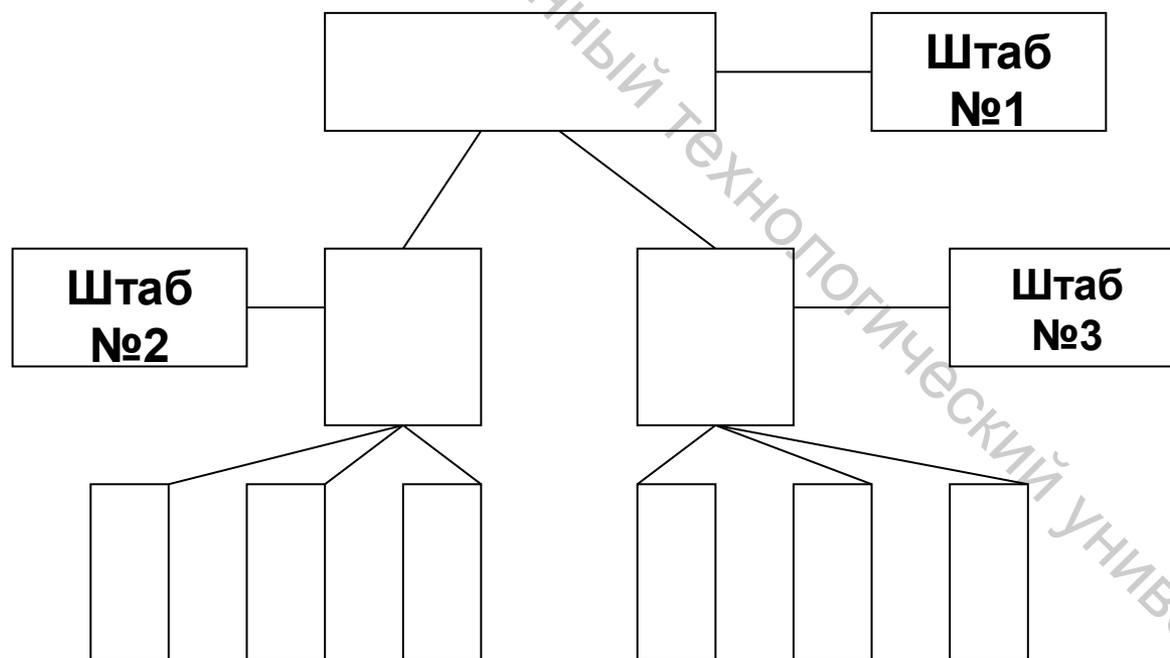


## Линейно-штабная организационная структура

(базируется на линейной организации управления)

Штабные подразделения не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями

К штабным подразделениям относятся службы контроллинга, маркетинга, группы сетевого планирования, юридические службы и т.д.

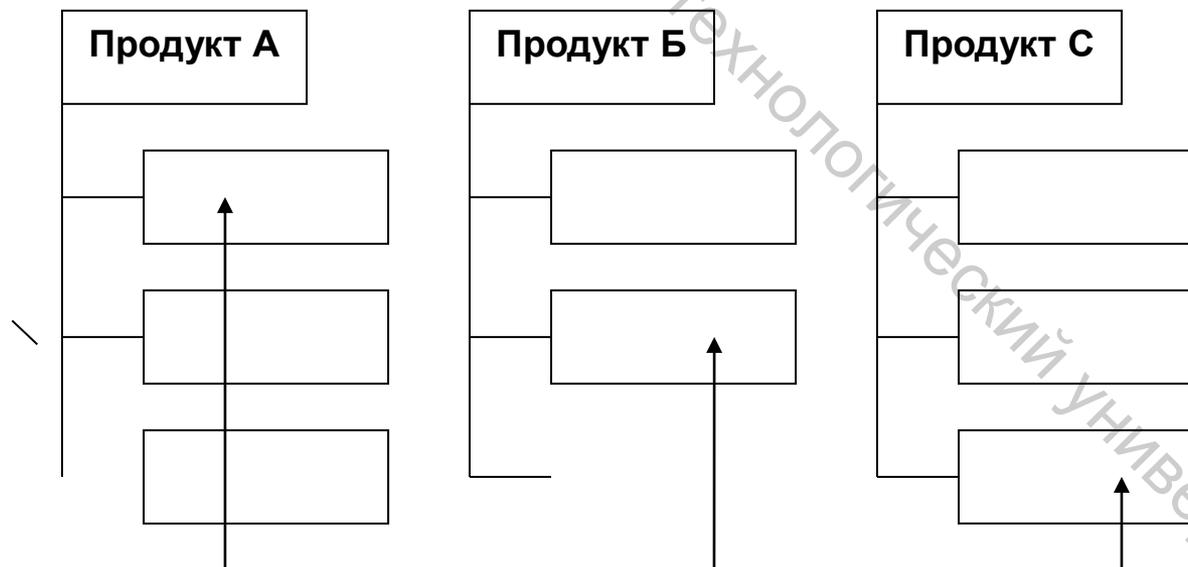


# Дивизиональная организационная структура

(принцип двойного подчинения исполнителей – непосредственному руководителю производственных служб и функциональной службы)

Генеральный директор

Руководитель производственных служб



Функциональные службы

## Положение о самостоятельном структурном подразделении предприятия должно включать:

1. Общую часть (роль, подчиненность);
2. Цели и задачи;
3. Функции;
4. Внутреннюю структуру;
5. Взаимоотношения;
6. Права;
7. Ответственность;
8. Критерии оценки работы;
9. Порядок реорганизации и ликвидации.

**Должностные инструкции содержат следующие разделы для каждого исполнителя:**

1. Должностные обязанности (виды работ);
2. Должен знать (законы, постановления, ГОСТы);
3. Квалификационные требования, отражающие уровень общей и специальной подготовки и практический стаж;
4. Права и ответственность.

## Вопрос 3: План реализации проекта

- Календарный график реализации проекта представляет собой план согласованных во времени мероприятий, начиная от принятия инвестиционного решения и подготовительных работ до промышленного производства и погашения задолженностей перед заемщиками.
- Рекомендуется его разрабатывать в виде временной диаграммы или сетевого графика.
- Этапы осуществления проекта обозначаются графически поквартально (до выхода производства на проектную мощность) с указанием стоимости каждого этапа в руб.

***Для нового бизнеса этапами создания предприятия могут быть:***

- государственная регистрация предприятия;
- получение лицензий и разрешений;
- открытие расчетного счета;
- изготовление печати предприятия.

# Календарный график реализации проекта

№	Этапы осуществления проекта	Ед. изм.	Всего по про-екту	По годам (периодам) реализации проекта									
				1				2				.	t
				I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1	Предвостительные исследования												
2	Строительство (Реконструкция)												
3	Приобретение и монтаж оборудования												
4	Пусконаладочные работы												
5	Освоение производственных мощностей												
6	Эксплуатация при полной загрузке мощностей												
7	Кредит 1: -получение -погашение												
8	Кредит n: -получение -погашение												
9	Погашение отсроченной задолженности												

# Тема 9: Инвестиционный план

1. Понятие и виды инвестиций
- 2 Планирование общих инвестиционных затрат.
- 3 Планирование эффективных источников финансирования проекта.

# 1 вопрос: Понятие и виды инвестиций

**Инвестиции** — долгосрочные вложения капитала в экономику с целью получения прибыли.

**Инвестиции** – ключевой элемент финансирования инноваций, динамичного развития предприятия, находящегося в условиях постоянной трансформации.

По объекту инвестирования выделяют:

- **Реальные инвестиции** (прямая покупка реального капитала в различных формах):
  - в форме материальных активов (основных средств, земли), оплата строительства или реконструкции.
  - Капитальный ремонт основных средств.
  - Вложения в нематериальные активы: патенты, лицензии, права пользования, авторские права, товарные знаки, ноу-хау, человеческий капитал (воспитание, образование, наука) и т. д.
- **Инвестиции в основной капитал** представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроеизводственных мероприятий.
- **Финансовые инвестиции** (косвенная покупка капитала через финансовые активы):
  - ценные бумаги (акции, облигации, сертификаты институтов совместного инвестирования и т.п.)
  - предоставленные кредиты
  - лизинг (для лизингодателя)

# Классификация инвестиций

По основным целям инвестирования инвестиции подразделяются на:

- **Прямые инвестиции** - вложение денежных средств с целью участия в управлении предприятием, в которое вкладываются деньги, а также получения дохода от участия в его деятельности.
- **Портфельные инвестиции** — инвестиции в ценные бумаги, формируемые в виде портфеля ценных бумаг. Портфельные инвестиции представляют собой пассивное владение ценными бумагами, например акциями компаний, облигациями и пр., и не предусматривает со стороны инвестора участия в оперативном управлении предприятием, выпустившим ценные бумаги.

По срокам вложения инвестиции бывают:

- краткосрочные (до одного года)
- среднесрочные (1-3 года)
- долгосрочные (свыше 3-5 лет)

По форме собственности на инвестиционные ресурсы:

- частные
- государственные
- иностранные
- смешанные

## Реальные инвестиционные проекты могут иметь следующие цели:

- замена или поддержание уровня оборудования (модернизация);
- расширение собственного производства посредством увеличения имеющихся производственных мощностей;
- расширение деятельности по выпуску продукции посредством создания новых видов продукции;
- создание нового собственного производства, применение новых технологий в производстве;
- активизация и повышение эффективности продвижения товара на рынок (инвестиции в рекламу и товаропроводящие сети);
- охрана и предотвращение загрязнения окружающей среды.

## 2 вопрос: Планирование общих инвестиционных затрат

**Общие инвестиционные затраты** определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость (НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала.

**Прирост чистого оборотного капитала** соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС определяет **стоимость инвестиционного проекта**.

- **Расчет потребности в чистом оборотном капитале** выполняется в соответствии с [таблицей 4-10](#) приложения 4 к Правилам. При этом размер оборотных активов определяется исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации оборотными активами, планируемых изменений производственной программы, а также возможностей обеспечения их оптимальной величины.
- **Размер кредиторской задолженности регулируется** с учетом накопительного остатка денежных средств и уровня платежеспособности организации, контролируемого по коэффициенту текущей ликвидности. В случае, если коэффициенты текущей ликвидности принимают значения меньше нормативного, накопительный остаток денежных средств (кроме минимального остатка денежных средств на расчетном счете организации) **должен быть использован** на уменьшение кредиторской задолженности и возврат краткосрочных и долгосрочных кредитов (займов).

# Расчет потребности в чистом оборотном капитале



№ п/п	Наименование показателя	На начало базового периода (года)	На конец базового периода (года)	На конец периода (года реализации проекта)			
				1	2	...	t
1	Оборотные активы						
1.1	Сырье и материалы						
	запас сырья и материалов в днях						
	размер однодневной суммы затрат на сырье и материалы						
1.2	Незавершенное производство						
	запас незавершенного производства в днях						
	размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции						
1.3	Готовая продукция и товары для реализации						
	запас готовой продукции и товаров для реализации в днях						
	размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции						
1.4	Товары отгруженные						
	запас товаров отгруженных в днях						
	размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции						
1.5	Налоги по приобретенным ценностям						
1.6	Дебиторская задолженность:						
1.6.1	поставщиков и подрядчиков						
	количество дней предоплаты						
	авансируемая сумма материальных затрат						
	размер однодневной авансируемой суммы материальных затрат						
1.6.2	покупателей и заказчиков, разных дебиторов и прочая дебиторская задолженность						
	отсрочка в поступлении платежей в днях						
	размер однодневной суммы выручки от реализации продукции						
1.7	Денежные средства						
1.8	Итого оборотные активы (сумма стр. 1.1 – стр. 1.7)						
1.9	Прирост оборотных активов (по стр. 1.8)						
2.8	Прирост кредиторской задолженности (по стр. 2.7)						
3	Чистый оборотный капитал (стр. 1.8 – стр. 2.7)						194
4	Прирост чистого оборотного капитала (по стр. 3)						

# Расчет уровня оборотных активов

- Расчет количества дней запаса (текущего и страхового) по соответствующему элементу оборотных активов, а также дней отсрочки платежей (предоплаты) при расчетах с кредиторами и дебиторами на начало (конец) базового периода (года) (Дбэ) осуществляется по формуле

$$\text{Дбэ} = \text{Збэ} \times 360 / \text{СРбэ} \quad (1)$$

где Збэ – сумма запаса (текущего и страхового) соответствующего элемента оборотных активов, а также отсроченных платежей (предоплаты) при расчетах с кредиторами и дебиторами (далее – значение элемента оборотных активов и обязательств) на начало (конец) базового периода (года) из бухгалтерского баланса организации за анализируемые периоды;

СРэ – сумма доходов (выручка от реализации продукции), расходов организации (затраты на производство и реализацию продукции, на сырье и материалы, расходы на оплату труда, налоги и сборы, уплачиваемые в бюджет, другие составляющие затрат) за период (год), используемая при расчете значений элементов оборотных активов и обязательств.

Расчет однодневной суммы доходов (расходов) организации на начало (конец) базового периода (года), на конец периода (года) реализации проекта (РОэ) осуществляется по формуле

$$\text{РОэ} = \text{СРбэ} / 360 \quad (2)$$

- Количество дней запаса (текущего и страхового) по соответствующему элементу оборотных активов, дней отсрочки платежей (предоплаты) при расчетах с кредиторами и дебиторами на конец периода (года) реализации проекта (ДРэ) определяется экспертно, путем анализа показателя Дбэ и особенностей материально-технического обеспечения организации при реализации проекта (с учетом изменений в структуре производства, периодичности и объемов закупки сырья и материалов и других факторов).
- При этом приводятся детальные обоснования подходов при определении показателя ДРэ, а также значений элементов оборотных активов и обязательств, рассчитываемых экспертно либо по иным методикам.
- Расчет значений элементов оборотных активов и обязательств на конец периода (года) реализации проекта (Рэ) с применением показателя ДРэ осуществляется по формуле

$$\text{Рплэ} = \text{Дплэ} \times \text{РОплэ} \quad (3)$$



### 3 вопрос: Планирование эффективных источников финансирования проекта

- **Источники финансирования инвестиционных затрат:**

**1. Собственные средства – всего в том числе:**

- взнос в уставный фонд
- денежные средства за счет деятельности организации

**2. Заемные и привлеченные средства – всего в том числе:**  
иностранные кредиты – всего

- из них под гарантии правительства
- внутренние кредиты в иностранной валюте
- внутренние кредиты в национальной валюте
- займы других организаций

**3. лизинг**

**4. государственное участие – всего в том числе:**  
бюджетные ссуды,

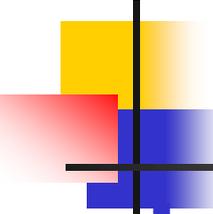
- займы из средств республиканского бюджета
- субсидии (финансовая помощь) из средств республиканского бюджета средства инновационного фонда)

# Источники финансирования инвестиционных проектов – заемные средства

- **Контокоррентный кредит**, который означает, что текущий счет организации ведется банком-кредитором с оплатой банком расчетных документов и зачислением дохода этой организации. Банк в данном случае кредитует внешнюю задолженность организации в пределах, оговоренных кредитным договором.
- **Учетный (вексельный) кредит** предоставляется банком векселедержателю путем покупки векселя до наступления срока платежа. Владелец векселя получает от банка сумму, указанную в векселе, за минусом учетной ставки, комиссионных платежей и других расходов.
- **Акцептный кредит** используется во внешней торговле и предоставляется банком акцепта выставленных на него экспортером тратт.
- **Ипотечный кредит**. Особое место среди залоговых форм предоставления банковских ссуд занимают долгосрочные ссуды, выдаваемые под залог недвижимости – ипотечный кредит. В международной практике ипотечный кредит – это долгосрочная ссуда, обеспечением которой служат различные виды недвижимого имущества (земля, жилые дома, административные и производственные здания и др.).

# Источники финансирования инвестиционных проектов – привлеченные средства

- **Форфейтинг** представляет собой кредитование экспортера путем покупки векселей, акцептованных импортером. Механизм форфетирования состоит в следующем. Форфетор покупает у экспортера вексель с определенным дисконтом (за вычетом всей суммы процентов). Форфетор имеет возможность перепродать купленные у экспортера векселя на вторичном рынке. При таком кредитовании экспортеры освобождаются от кредитных рисков, и сокращается кредиторская задолженность.
- **Овердрафт** (overdraft) представляет собой форму краткосрочного кредита. Предоставление такого кредита осуществляется путем списания банком финансовых средств по счету клиента сверх его остатка. В условиях овердрафта на погашение направляются все суммы, зачисляемые на текущий счет клиента. В связи с этим объем кредита меняется по мере поступления средств. Это отличает овердрафт от обычной ссуды банка.
- **Ресурсы фондового рынка.** Их разделяют на фондовые, имеющие хождение и обращение на фондовых биржах (акции, облигации, производные финансовые инструменты), и коммерческие, используемые для обслуживания процесса товарооборота и имущественных сделок (векселя, чеки, коносаменты, складские и залоговые свидетельства, закладные и др.). С позиций управления их разделяют на долговые ценные бумаги, имеющие процентную ставку и обязательство возврата суммы долга и капитальные ценные бумаги, представляющие собой долю владельца собственности. В развитых странах до 75% инвестиций привлекаются на фондовом рынке. Это один из лучших инструментов долгосрочного инвестирования.
- **Лизинговое кредитование.** Лизинг – это вид предпринимательской деятельности, направленный на инвестирование временно свободных или привлеченных финансовых средств, когда по договору финансовой аренды (лизинга) арендодатель (лизингодатель) обязуется приобрести в собственность обусловленное договором имущество у определенного продавца и предоставить это имущество арендатору (лизингополучателю) за плату во время пользования для предпринимательских целей.



## Источники финансирования инвестиционных проектов

### Венчурное финансирование.

- Цель: способствовать росту конкретного бизнеса путем предоставления определенной суммы денежных средств в обмен на долю в уставном капитале или некий пакет акций. В западной практике венчурное финансирование осуществляется специальными фондами или компаниями. Но они не вкладывают собственные средства в уставный капитал предприятий, акции которых они приобретают.
- **Венчурный фонд** – это посредник между синдицированными (коллективными) инвесторами и предприятием. В этом заключается одна из самых принципиальных особенностей этого типа инвестирования. С одной стороны, венчурный фонд самостоятельно принимает решение о выборе того или иного объекта для внесения инвестиций и всячески способствует росту и расширению бизнеса этого предприятия. С другой, окончательное решение о производстве инвестиций принимает инвестиционный комитет, представляющий интересы инвесторов в фонде.



# Тема : Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности организации

*Вопросы:*

- 1. Планирование прибыли организации.*
- 2 Расчет потока денежных средств.*
- 3 Формирование проектно-балансовой ведомости*

# 1 вопрос : Планирование прибыли организации

## 1 Прямой метод планирования прибыли организации:

А) Прибыль от реализации продукции (Пр)

$$П_p = \sum_{i=1}^n (B_{pi} - H_{ai} - НДС_i - C_i),$$

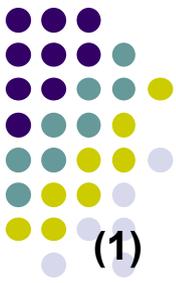
- где  **$B_{pi}$**  – выручка от реализации  $i$ -го вида продукции в отпускных ценах предприятия, млн. руб.;
- **$H_{ai}$**  – акцизный налог;
- **$НДС_i$**  – налог на добавленную стоимость;
- **$C_i$**  – полная себестоимость  $i$ -ой продукции;
- **$n$**  – количество видов продукции.
- Б) Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов
- В) Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов

# Планирование прибыли прямым методом



№ п/п	Наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта				
			1	2	...	t	
1	Выручка от реализации продукции						
2	Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции						
3	Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) (стр. 1 – стр. 2)						
3.1	Справочно: бюджетные субсидии на покрытие разницы в ценах и тарифах						
4	Условно-переменные издержки						
5	Маржинальная (переменная) прибыль (стр. 3 – стр. 4)						
6	Условно-постоянные издержки						
7	Прибыль (убыток) от реализации (стр. 3 – стр. 4 – стр. 6)						
8	Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов						
9	Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов						
10	Прибыль (убыток) за отчетный период (стр. 7 + стр. 8 + стр. 9)						
11	Налоги и сборы, производимые из прибыли (доходов)						
12	Расходы и платежи из прибыли						
13	Льготируемая прибыль						
14	Чистая прибыль (убыток)(стр. 10 – стр. 11 – стр. 12)						
	В том числе по направлениям использования:	x	x	x	x	x	
14.1	резервный фонд						
14.2	на цели накопления						
14.3	на цели потребления						
14.4	прочие (указать)						
15	Справочно: сумма предоставленной льготы по налогу на прибыль						
16	Чистый доход (стр. 14 + стр. 3.3 <a href="#">табл. 4-8</a> )						
17	Погашение задолженности по кредитам (займам)						204
18	Погашение задолженности с учетом возмещения из бюджета части процентов(стр. 17 – стр. 22 табл. 4-14)						

## II. Аналитические методы расчета прибыли



- Планирование прибыли на основе затрат

$$\text{Пр} = \text{ОП} (100 - \text{Зоп}) / 100$$

где Пр – плановая прибыль от реализации, тыс. руб.

ОП – планируемый объем производства, тыс.руб.;

Зоп – затраты на рубль планируемого объема.

- Планирование прибыли на основе анализа безубыточности.

Суть метода – определение точки нулевой прибыли, или минимального объема продаж, начиная с которого фирма не имеет убытков. При этом издержки фирмы равны ее доходам, то есть:

$$q \times Ц = \text{ПОИ} + \text{ПИ} \times q \quad (2)$$

где  $q$  – объем продаж в физических единицах, шт.;

$Ц$  – цена 1 продукции, руб.;

ПОИ – постоянные издержки в объеме реализации;

ПИ – переменные издержки на 1 продукции.

$$q = \frac{\text{ПОИ}}{(Ц - \text{ПИ})} \quad (3)$$

где  $q$  – точка безубыточности, то есть такой объем продаж, начиная с которого продажная цена товара превышает издержки на его производство и реализацию. Его называют критическим объемом.

- Для расчета точки безубыточности в денежных единицах (Q) формула точки безубыточности примет вид:

$$Q = q \times Ц \quad (4)$$

«Запас финансовой прочности» определяется как разница между планируемой выручкой от реализации и критическим объемом. Можно рассчитать «запас финансовой прочности» и в процентах к выручке от реализации.

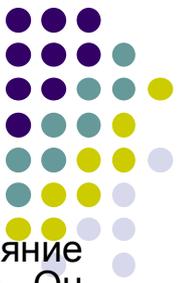
# Расчет минимальной прибыли предпринимателя



$$П_{\min} = \frac{K \times УД_{\min}}{100 - СН_{\text{приб}}}$$

- где  $K$  – величина вложенного капитала, ден. Ед.;
- $УД_{\min}$  – минимальный уровень доходности, %
- $СН_{\text{приб}}$  – Ставка налога на прибыль, %.

## 2 вопрос: Прогнозирование потока денежных средств



Расчет потока денежных средств позволяет определить текущее финансовое состояние предприятия и его способность выполнить свои обязательства перед кредиторами. Он позволяет проследить входящие и исходящие финансовые потоки и наличие **реальных средств на расчетном счете предприятия**.

- В процессе финансового планирования должны быть обеспечены следующие условия:

$$ПС_0 + \sum_1^n Пt \geq \sum_1^n Вt, \text{ или}$$

$$ПС_0 + \sum (Пt - Вt) \geq ПС_{\min}$$

где **ПС<sub>0</sub>** – запас платежных средств на начало планируемого периода;

**Пt** – поступления в течение периода *t*;

**Вt** – выплаты в течение периода *t*;

**ПС<sub>min</sub>** – запланированный запас платежных средств, гарантирующий ликвидность.

$$ПС_{\min} = КЗК * К_{л}$$

- где **К<sub>л</sub>** – коэффициент абсолютной ликвидности (рекомендуется поддерживать на уровне **не ниже 0,2**)

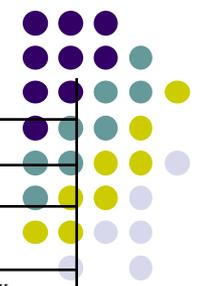
# Расчет потока денежных средств по организации



№ п/п	Наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
	<b>I. ТЕКУЩАЯ (ОПЕРАЦИОННАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
1.1	<b>Приток:</b>					
1.1.1	выручка от реализации продукции					
1.1.2	прирост кредиторской задолженности					
1.1.3	прочие поступления по текущей (операционной) деятельности					
1.1.4	итого приток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.1.1–1.1.3)					
1.2	<b>Отток:</b>					
1.2.1	затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации)					
1.2.2	НДС, подлежащий уплате (возврату) (стр. 1.1 <a href="#">табл. 4-16</a> )					
1.2.3	НДС по приобретенным материальным ресурсам, прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам					
1.2.4	отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды					
1.2.5	акцизы (стр. 1.3 <a href="#">табл. 4-16</a> )					
1.2.6	прочие налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки (стр. 1.4 <a href="#">табл. 4-16</a> )					
1.2.7	налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли (доходов) (стр. 2.6 <a href="#">табл. 4-16</a> )					
1.2.8	расходы и платежи из прибыли (стр. 11 <a href="#">табл. 4-15</a> )					
1.2.9	прирост оборотных активов (стр. 1.10 <a href="#">табл. 4-10</a> )					
1.2.10	прочие расходы по текущей деятельности (указать)					
1.2.11	итого отток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.2.1–1.2.10)					
1.3	Сальдо потока денежных средств по текущей (операционной) деятельности (стр. 1.1.4–1.2.11)					208



	<b>II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
2.1	<b>Приток:</b>					
2.1.1	поступления денежных средств от реализации основных средств и нематериальных активов					
2.1.2	прочие доходы от инвестиционной деятельности (указать)					
2.1.3	итого приток денежных средств по инвестиционной деятельности (стр. 2.1.1 + стр. 2.1.2)					
2.2	<b>Отток:</b>					
2.2.1	капитальные затраты без НДС (стр. 2 <a href="#">табл. 4-11</a> )					
2.2.2	НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат (стр. 3 <a href="#">табл. 4-11</a> )					
2.2.3	долгосрочные финансовые вложения					
2.2.4	другие расходы по инвестиционной деятельности (указать)					
2.2.5	итого отток денежных средств по инвестиционной деятельности (сумма строк 2.2.1–2.2.4)					
2.3	Сальдо потока денежных средств по инвестиционной деятельности (стр. 2.1.3 – стр. 2.2.5)					
2.4	Накопительный остаток по стр. 2.3					



3	<b>III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
3.1	<b>Приток:</b>					
3.1.1	дополнительно привлекаемый акционерный капитал (указать)					
3.1.2	заемные и привлеченные средства по проекту (стр. 7 табл. 4-11)					
3.1.3	существующие заемные и привлеченные средства организации, полученные за базовый период (год)	x	x	x		x
3.1.4	краткосрочные кредиты, займы					
3.1.5	возмещение из средств бюджета части процентов по долгосрочным кредитам (стр. 22 табл. 4-14)					
3.1.6	прочие источники (указать)					
3.1.7	итого приток денежных средств по финансовой деятельности					
3.2	<b>Отток:</b>					
3.2.1	погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту					
3.2.2	погашение процентов по долгосрочным кредитам, займам по проекту					
3.2.3	погашение прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту (стр. 8 табл. 4-14)					
3.2.4	погашение основного долга по существующим долгосрочным кредитам, займам (стр. 15 табл. 4-14)					
3.2.5	погашение процентов и прочих издержек по существующим долгосрочным кредитам, займам (стр. 16 табл. 4-14)					
3.2.6	погашение прочих долгосрочных обязательств организации					
3.2.7	погашение краткосрочных кредитов, займов					
3.2.8	выплата дивидендов					
3.2.9	использование финансовых средств на прочие цели (указать)					
3.2.10	итого отток денежных средств по финансовой деятельности (сумма строк 3.2.1–3.2.9)					
3.3	Сальдо потока денежных средств по финансовой деятельности (стр. 3.1.7 – стр. 3.2.10)					
4	Итого приток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.1.4, 2.1.3 и 3.1.7)					
5	Итого отток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.2.11, 2.2.5 и 3.2.10)					
6	Излишек (дефицит) денежных средств (стр. 4 – стр. 5)					
7	Накопительный остаток (дефицит) денежных средств (по стр. 6)					

### 3 вопрос: **Формирование проектно-балансовой ведомости**



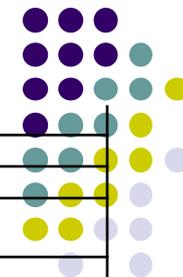
- Проектно-балансовая ведомость (балансовый отчет) отражает финансовое положение предприятия в определенный момент времени.
- Прогнозируемая балансовая ведомость дает возможность оценить, сколько денег и за счет каких источников израсходовано на приобретение активов, оценить потребность в заемных средствах и оценить финансовое состояние предприятия до проекта, в начальной стадии проекта и в конце реализации проекта.

# Проектно-балансовая ведомость по организации



№ п/п	Статьи баланса	На начало базового периода (года)	На конец базового периода (года)	На конец периода (года) реализации проекта			
				1	2	...	t
	<b>АКТИВ</b>						
I	<b>Внеоборотные активы</b>						
	Итого по разделу I						
II	<b>Оборотные активы</b>						
	Запасы и затраты						
	В том числе: сырье и материалы						
	незавершенное производство						
	готовая продукция и товары для реализации						
	товары отгруженные						
	Налоги по приобретенным ценностям						
	Дебиторская задолженность						
	В том числе: поставщиков и подрядчиков						
	покупателей и заказчиков, разных дебиторов и прочая дебиторская задолженность						
	Денежные средства						
	Прочие оборотные активы						
	Итого по разделу II						
	<b>БАЛАНС</b>						

# Проектно-балансовая ведомость по организации



	<b>ПАССИВ</b>						
III	<b>Капитал и резервы</b>						
	Уставный фонд						
	Резервный фонд						
	Добавочный фонд						
	Чистая прибыль (убыток) отчетного периода						
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)						
	Целевое финансирование						
	Доходы будущих периодов						
	Прочие источники (поступления)						
	Итого по разделу III						
IV	<b>Долгосрочные обязательства</b>						
	Долгосрочные кредиты и займы						
	Прочие долгосрочные обязательства						
	Итого по разделу IV						
V	<b>Краткосрочные обязательства</b>						
	Краткосрочные кредиты и займы						
	Кредиторская задолженность						
	В том числе:						
	перед поставщиками и подрядчиками						
	перед покупателями и заказчиками						
	по расчетам с персоналом по оплате труда						
	по лизинговым платежам						
	по налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению						
	разных кредиторов и прочая кредиторская задолженность						
	Задолженность перед участниками (учредителями)						
	Резервы предстоящих расходов						
	Прочие краткосрочные обязательства						
	Итого по разделу V						
	<b>БАЛАНС</b>						

# Тема : Оценка эффективности инвестиционного проекта



Вопросы:

- 1 Сущность и методы приведения денежных потоков
- 2 Состав и методы расчета показателей эффективности проекта
- 3 Прогнозирование финансовой устойчивости предприятия.

# 1 вопрос Сущность и методы приведения денежных потоков



- Основное влияние на показатели коммерческой эффективности проекта оказывает инфляция:
- неоднородность инфляции (т.е. различная величина ее уровня) по видам продукции и ресурсов;
- превышение уровня инфляции над ростом курса иностранной валюты.
- Наличие инфляции влияет на показатели проекта не только в денежном, но и в натуральном выражении. Иными словами, инфляция приводит не только к переоценке финансовых результатов осуществления проекта, но и к изменению самого плана реализации проекта (планируемых величин запасов и задолженностей, необходимых заемных средств и даже объема производства и продаж).
- Поэтому переход в расчетах к твердой валюте или вообще к натуральным показателям не отменяет необходимости учета влияния инфляции. Наряду с расчетами в постоянных и/или мировых ценах необходимо производить расчет в прогнозных (в денежных единицах, соответствующих условиям осуществления проекта) ценах с тем, чтобы максимально учесть это влияние.
- При уточненной оценке эффективности проекта необходимо учитывать динамику:
- уровня роста/падения отношения курсов внутренней и иностранной валют;
- цен на используемые ресурсы и комплектующие (по группам, характеризующимся примерно одинаковой скоростью изменения цен);
- прямых издержек (по видам);
- уровня заработной платы - по видам работников (инфляция на общие и административные издержки);
- общих и административных издержек (инфляция на заработную плату);
- стоимости элементов основных фондов (земли, зданий и сооружений, оборудования);
- затрат на организацию сбыта (в частности, на рекламу, транспорт и др.);
- банковского процента.
- **Дисконтирование** – метод приведения будущих доходов и расходов к исходному моменту времени (моменту осуществления капиталовложений) – уменьшает стоимость проекта. Учитывает изменение стоимости денежных доходов и затрат из-за влияния инфляции в течение периода реализации планируемого мероприятия.
- Дефлирование – метод пересчета денежных потоков, рассчитанных в текущих ценах, в сопоставимые постоянные цены (увеличивает стоимость проекта).

# Расчет ставки дисконтирования



- **Коэффициент дисконтирования**

$$K_t = \frac{1}{(1 + D)^t}$$

где:  $K_t$  – коэффициент дисконтирования;  
 $D$  - ставка дисконтирования (норма дисконта);  
 $t$  - год реализации проекта.

$$Дср = (Рс.к. \times СК + Рз.к. \times ЗК) / 100, \quad (2)$$

где:  $Рс.к.$  - процентная ставка на собственные средства;  
 $СК$  - доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат;  
 $Рз.к.$  - процентная ставка по кредиту;  
 $ЗК$  - доля кредита в общем объеме инвестиционных затрат.

- **Процентная ставка для собственных средств** определяется:

$$\text{Процентная ставка} = \frac{\text{номин. ставка} - \text{темп инфляции}}{\text{индекс цен}} \times 100 \quad (3)$$

где: номинальная процентная ставка (в долях единицы) - ставка, устанавливаемая Национальным банком Республики Беларусь;  
индекс цен (в долях единицы) - годовой индекс роста потребительских цен (произведение индексов цен по месяцам);  
темп инфляции - показатель прироста, определяемый как разность между индексом цен и единицей.

- Темп инфляции учитывается при расчетах финансово-экономических показателей бизнес-плана в прогнозируемых ценах. Если в условиях высокого уровня инфляции реальная ставка принимает отрицательное значение, в качестве процентной ставки используется ставка дохода по ценным бумагам (депозитам).

## 2 вопрос Содержание основных показателей эффективности инвестиционного проекта и методы их расчета



Эти показатели можно объединить в две группы:

**1 группа:** Показатели, определяемые на основании использования концепции дисконтирования:

- чистый дисконтированный доход
- индекс доходности дисконтированных инвестиций
- внутренняя норма доходности
- динамический срок окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования.

**2 группа:** Показатели, не предполагающие использования концепции дисконтирования:

- простой срок окупаемости инвестиций
- показатели простой рентабельности инвестиций
- чистые денежные поступления
- индекс доходности инвестиций
- показатели рентабельности
- уровень безубыточности
- показатели обеспеченности
- показатели структуры баланса
- показатели ликвидности

## РАСЧЕТ Чистого дисконтированного дохода



- **Чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость – NPV)** характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием разницы между всеми дисконтированными годовыми притоками и оттоками реальных денег, накапливаемых в течение горизонта расчета проекта:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T \frac{P_{t-1} - Z_{t-1}}{(1 + D)^{t-1}}, \text{ или } \text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T \Pi_{t-1} K_{t-1}, \quad (1)$$

где:  $t$  – номер шага расчета ( $t=1, 2, 3 \dots T$ );

$T$  – горизонт расчета;

$P_{t-1}$  – результаты на  $t-1$  шаге расчета;

$Z_{t-1}$  – затраты на  $t-1$  шаге расчета, включая капитальные затраты;

$\Pi_{t-1} = P_{t-1} - Z_{t-1}$  – чистые потоки наличности (эффект), достигаемый на  $t-1$  шаге;

$D$  - ставка дисконтирования (норма дисконта).

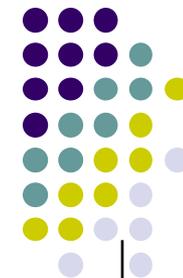
$K_t$  - коэффициент дисконтирования.

- Чистый дисконтированный доход показывает абсолютную величину прибыли, приведенной к началу реализации проекта и должен иметь положительное значение, иначе инвестиционный проект нельзя рассматривать как эффективный.

- Проект выгоден, если:

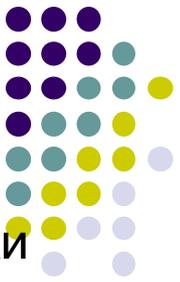
$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \Pi_t K_t \geq 0 \quad (2)$$

# Пример расчета ЧДД



№ п/п	Наименование показателей	По годам реализации проекта				
		1	2	3	4	5
1	Полный приток денежных средств для расчета срока окупаемости	21338,0	19146,1	21055,5	21948,0	22881,8
2	Полный отток денежных средств для расчета срока окупаемости	19795,1	18005,1	19806,3	20649,6	21424,0
3	Излишек (дефицит) денежных средств на конец года для расчета срока окупаемости (стр.1-стр.2)	1542,9	1141,0	1249,2	1298,4	1457,8
4	То же, нарастающим итогом (стр.3)	1542,9	2683,9	3933,1	5231,5	6689,3
5	Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости. Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования 13%) -	1	0,88496	0,78315	0,69302	0,61329
6	Дисконтированный приток (стр.1 x стр.5)	21338,0	16943,6	16489,7	15210,4	14033,2
7	Дисконтированный отток (стр.2 x стр.5)	19795,1	15933,8	15511,3	14310,6	13139,1
8	Дисконтированный чистый поток наличности	1542,9	1009,7	978,3	899,8	894,1
9	Чистый дисконтированный доход нарастающим итогом (ЧДД)	1542,9	2552,6	3531,0	4430,8	5324,8 <sup>219</sup>

# Расчет внутренней нормы доходности

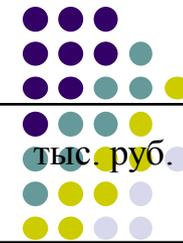


- **Внутренняя норма доходности (прибыли) (IRR)** – это интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки доходности инвестиций, при которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций (т.е. ЧДД = 0).
- В этом случае расчет ВНД производится исходя из уравнения

$$\sum_{t=1}^T \frac{P_{t-1} - Z_{t-1}}{(1 + \text{ВНД})^{t-1}} - I = 0$$

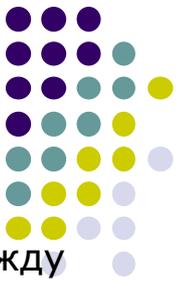
- где  $I$  – стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанных с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).
- Если проект выполняется **за счет заемных средств**, то ВНД характеризует максимальный процент, под который возможно взять кредит, чтобы рассчитаться из доходов от реализации.
- При заданной инвестором норме дохода на вложенные средства инвестиции оправданы, если ВНД равна или превышает установленный показатель. Этот показатель также характеризует **"запас прочности" проекта**, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентном исчислении). Чем выше показатель ВНД по сравнению со стоимостью капитала, тем привлекательнее выглядит проект, тем больше «запас прочности» проекта.

# Расчет внутренней нормы доходности (IRR)



1. ВНД рассчитан при норме дисконта (r) 40,0%,	$NPV = \frac{420000}{(1+0,4)^6} - 28133,4 = 27643,5$	тыс. руб.
2. ВНД рассчитан при норме дисконта (r) 60,0%	$NPV = \frac{420000}{(1+0,6)^6} - 28133,4 = -3088,6$	тыс. руб.
Следовательно, IRR находится между 40 и 60%. Для дальнейших расчетов принимаем $r = \frac{40+60}{2} = 50\%$		
3. ВНД рассчитан при норме дисконта 50%	$NPV = \frac{420000}{(1+0,5)^6} - 28133,4 = 8741,05$	тыс. руб.
Следовательно, IRR находится между 50 и 60%. Для дальнейших расчетов принимаем $r = \frac{50+60}{2} = 55,0\%$		
4. ВНД рассчитан при норме дисконта 55,0%	$NPV = \frac{420000}{(1+0,55)^6} - 28133,4 = 2169,6$	тыс. руб.
Следовательно, IRR находится между 55 и 60%. Для дальнейших расчетов принимаем $r = \frac{55+60}{2} = 57,5\%$		
5. ВНД рассчитан при норме дисконта 57,5%	$NPV = \frac{420000}{(1+0,575)^6} - 28133,4 = -617,7$	тыс. руб.
Следовательно, IRR находится между 55 и 57,5%. Для дальнейших расчетов принимаем $r = \frac{55+57,5}{2} = 56,25\%$		
6. ВНД рассчитан при норме дисконта 56,25%	$NPV = \frac{420000}{(1+0,5625)^6} - 28133,4 = 732,6$	тыс. руб.
Следовательно, IRR находится между 56,25 и 57,5%. Для дальнейших расчетов принимаем $r = \frac{56,25+57,5}{2} = 56,875\%$		
7. ВНД рассчитан при норме дисконта 56,875%	$NPV = \frac{420000}{(1+0,56875)^6} - 28133,4 = 54,5$	тыс. руб.
Следовательно, IRR находится между 56,875 и 57,5%. Для дальн/ расчетов принимаем $r = \frac{56,875+57,5}{2} = 57,1875\%$		
8. ВНД рассчитан при норме дисконта 57,1875%	$NPV = \frac{420000}{(1+0,571875)^6} - 28133,4 = 0$	221 тыс. руб.

# Расчет Уровня безубыточности



$$УБ = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{маржинальная (переменная) прибыль}} \times 100$$

**Маржинальная (переменная) прибыль** определяется как разница между выручкой от реализации продукции и суммой налогов и отчислений из выручки и переменных издержек. **Объем реализации**, соответствующий уровню безубыточности, определяется как произведение выручки от реализации и уровня безубыточности. Приемлемым считается уровень менее 60%.

**Точка безубыточности** определяется для одного вида продукции в натуральных показателях.

Если предполагается выпускать разные виды товаров, то расчеты объемов производства, обеспечивающего безубыточность, выполняются по формуле:

$$K = \frac{УПЗ}{(Ц_1 - УППЗ_1) \times d_1 + (Ц_2 - УППЗ_2) \times d_2 + \dots + (Ц_n - УППЗ_n) \times d_n}$$

$$q = \frac{ПОИ}{(Ц - ПИ)}$$

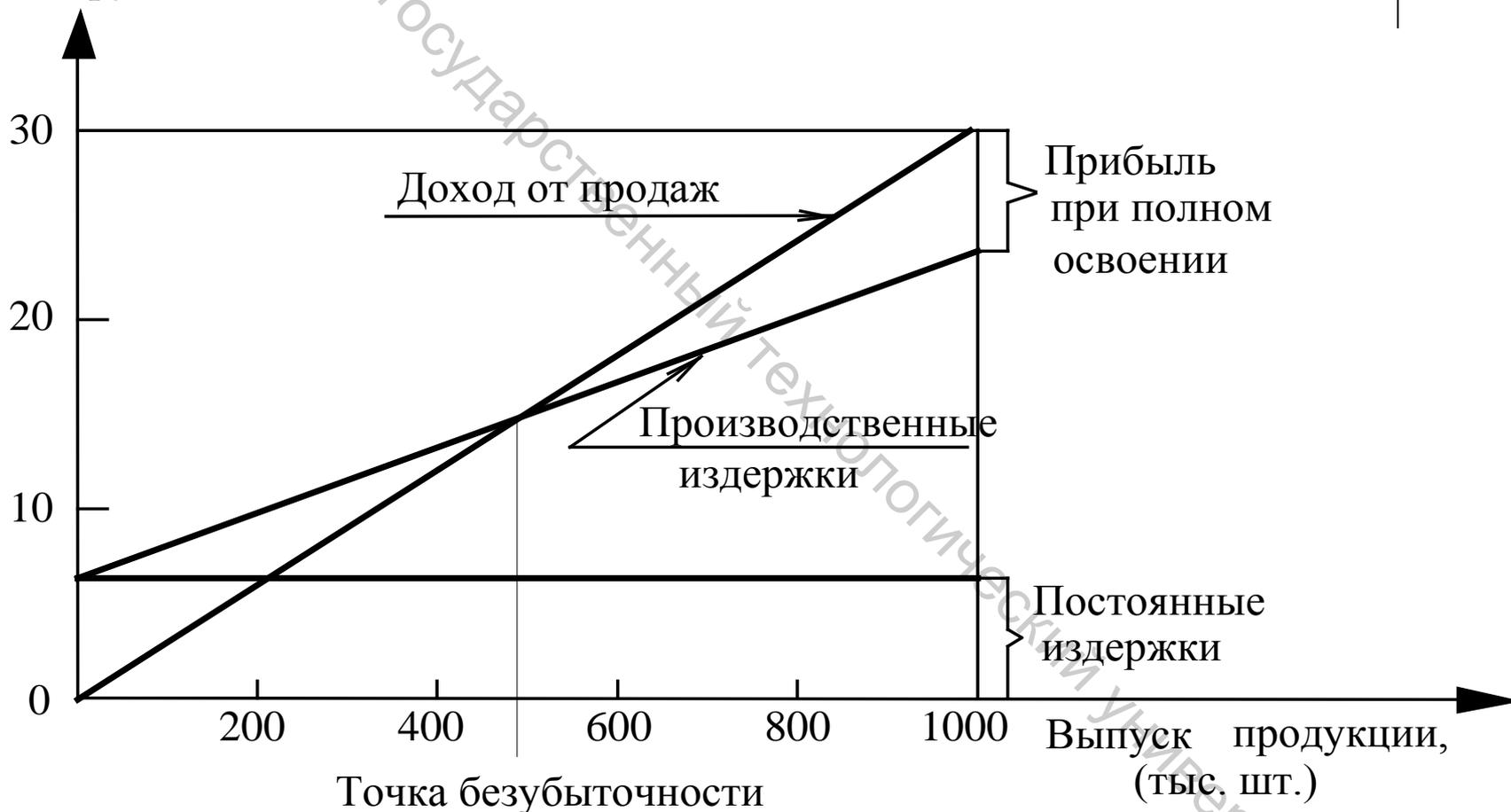
где: Ц, УППЗ - соответственно цена и условно-переменные затраты для каждого из товаров, выпускаемых предприятием; d - доля выручки от реализации товаров в общей выручке от реализации всех производимых предприятием в течение года товаров (в долях единицы); n - количество видов товаров, выпускаемых предприятием; K - общее число изготавливаемых предприятием товаров.

Умножив K на соответствующую долю выпуска интересующего товара в общем объеме производства, можно определить то количество единиц этого товара, которое надо изготовить для достижения безубыточности при такой структуре выпуска изделий.

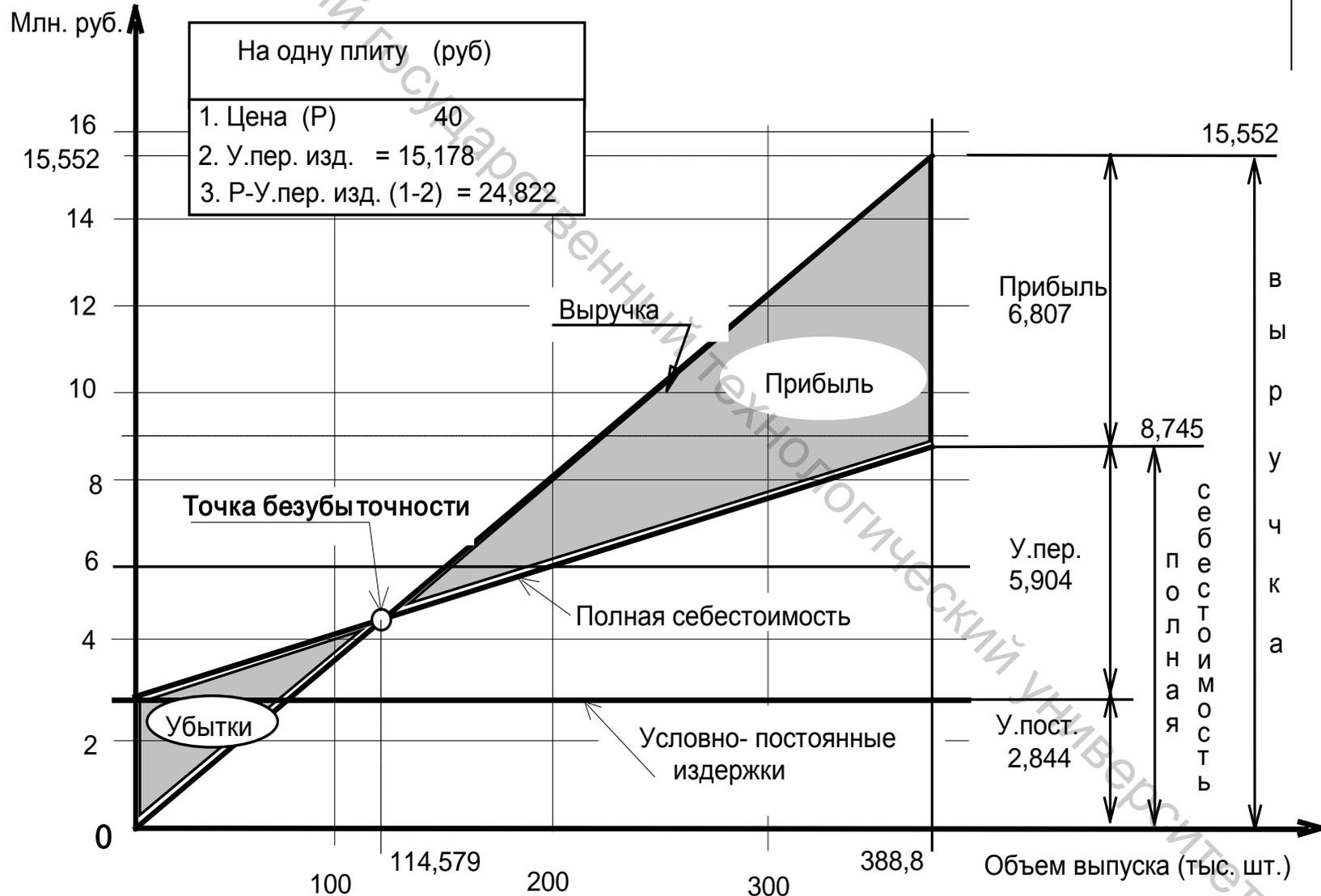
# Расчет точки безубыточности



млн. руб



# График безубыточного ведения проекта



## Индекс рентабельности (RI)

Индекс рентабельности - относительный показатель, характеризующий уровень дохода на единицу инвестиций .

$$ИР = \frac{ДИ + ЧДД}{ДИ}$$

где: ИР - индекс рентабельности

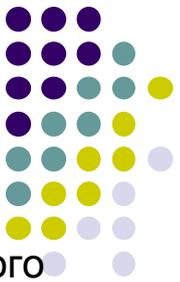
- ДИ - дисконтированная сумма инвестиций за расчетный период (горизонт расчета).

$$ДИ = \sum_{t=1}^T I_t \times K_t$$

- индекс рентабельности используется при сопоставлении инвестиционных проектов различной природы. Инвестиционные проекты эффективны при ИР более 1.
- проект эффективен : если ЧДД положителен, то ИР>1 и наоборот,
- проект неэффективен: если ЧДД отрицателен, то ИР<1.



# Срок окупаемости (Период возврата инвестиций) – ПВИ



- *Простой срок окупаемости проекта* - это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Рассчитывается по формуле:

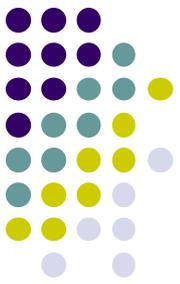
$$T_{ок} = \frac{\sum I(KЗ + \Delta ЧА + \% Kр)}{ЧДср(П - Н + А)}$$

- где  $I$  – сумма инвестиций;  $KЗ$  – капитальные затраты;  $\Delta ЧА$  – прирост чистых активов;  $\% Kр$  – проценты за кредит;  $ЧДср$  – среднегодовой чистый доход;  $П$  – прибыль от реализации;  $Н$  – налоги из прибыли;  $А$  – сумма амортизационных отчислений.
- Расчет *динамического срока окупаемости проекта* осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Дисконтированный срок окупаемости в отличие от простого учитывает дисконтированную стоимость капитала и показывает **реальный период** окупаемости.

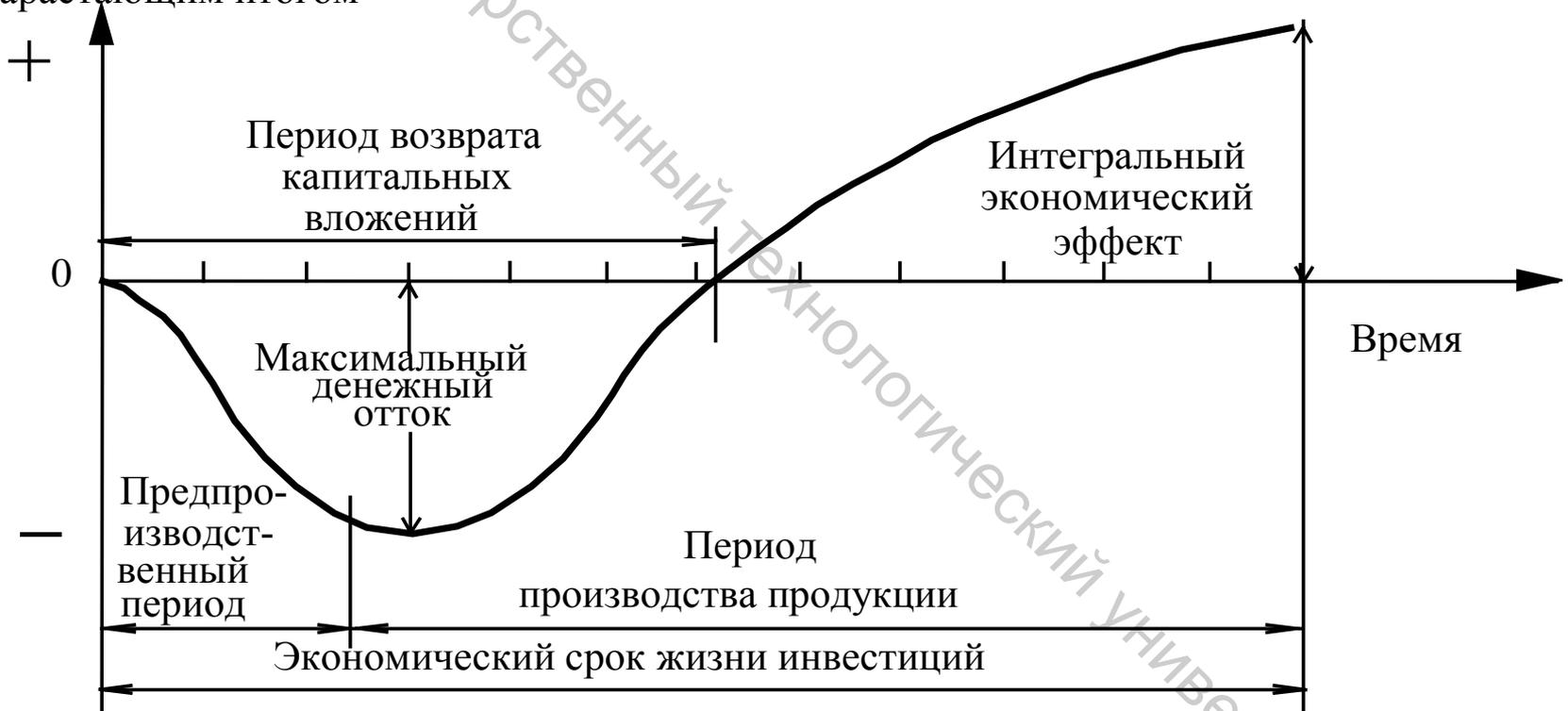
$$T_{ок}^{\partial} = \frac{ДИ}{ЧДД + ДИ}$$

- В общем случае динамический срок окупаемости – это величина обратная индексу доходности:

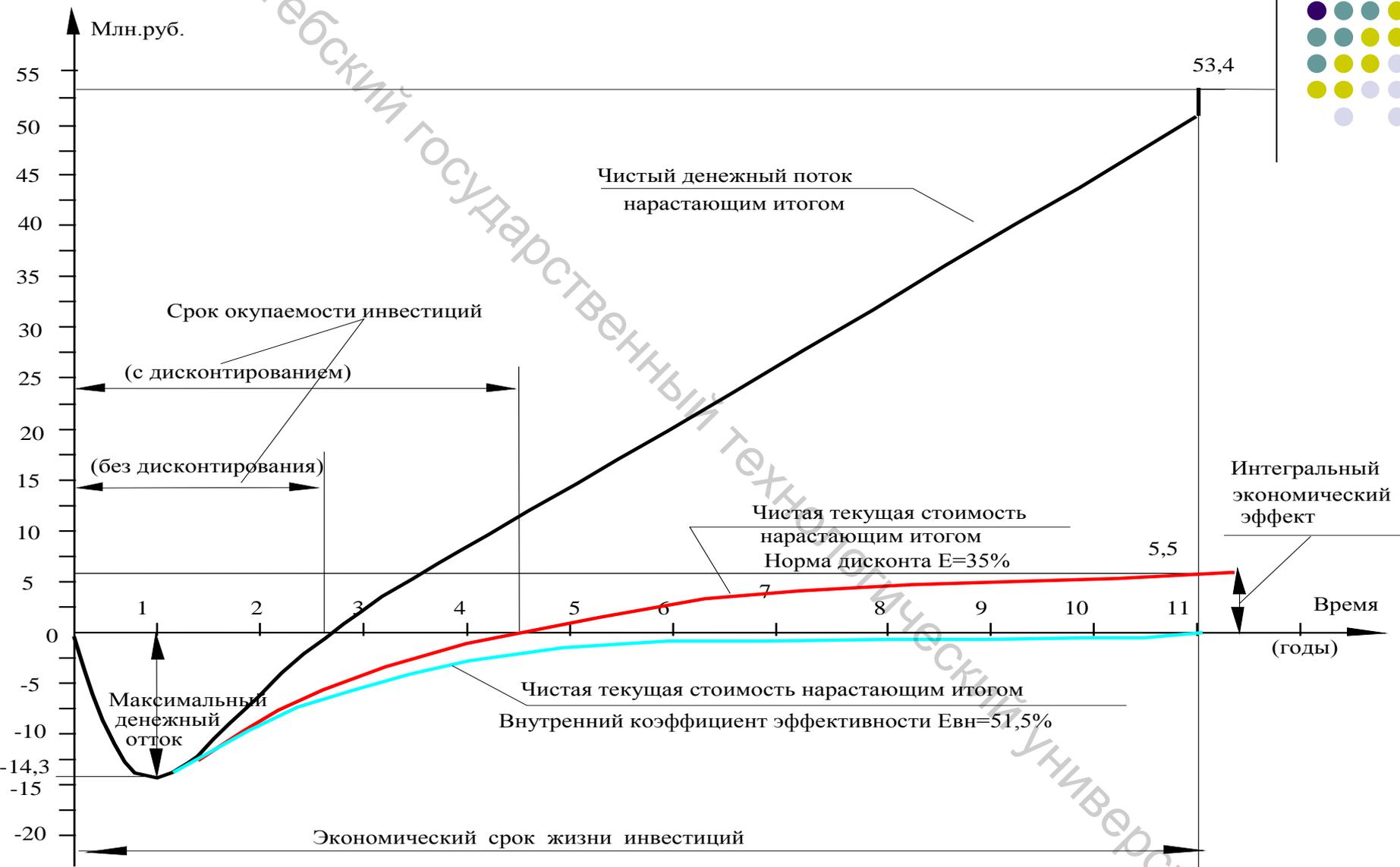
# Финансовый профиль предпринимательского проекта



Чистая текущая стоимость  
нарастающим итогом



# Финансовый профиль проекта



## Расчет показателей рентабельности



- **Рентабельность собственных средств (капитала):**

$$R_{с.к.} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственные средства}}$$

(1)

- **Рентабельность инвестиций:**

$$R_{и} = \frac{\text{Чистый доход}}{\text{Собственные средства} + \text{долгосрочные финансовые обязательства}}$$

(2)

- **Рентабельность инвестированного капитала (рентабельность активов):**

$$R_{а} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Итого по активам}}$$

(3)

- **Рентабельность продаж (оборота):**

$$R_{п} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$$

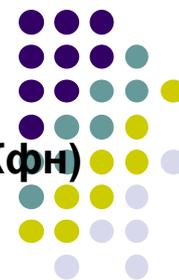
(4)

- **Рентабельность реализуемой продукции:**

$$R_{р.п} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Затраты на производство}}$$

(5)

## Показатели обеспеченности



- Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (Кфн)

$$K_{фн} = \frac{\text{финансовые обязательства}}{\text{итого по активам}}$$

- где финансовые обязательства - сумма долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств, включая кредиторскую задолженность. Допустимое значение - не более **0,85**.

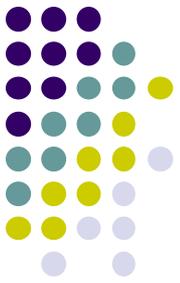
- Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Кос)

$$K_{ос} = \frac{\text{капитал и резервы} + \text{резервы предстоящих расходов} - \text{внеоборотные активы}}{\text{оборотные активы}}$$

- Нормативное значение – более **0,3**.
- Доля собственного капитала в объеме инвестиций (СКи)

$$SK_{и} = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{стоимость общих инвестиционных затрат}} \times 100$$

# Показатели структуры баланса



- **Коэффициент структуры капитала (Кск)**

$$K_{ск} = \frac{\text{заемные средства}}{\text{собственные средства}}$$

Показатель должен быть менее 1, долговые обязательства не должны превышать размеры собственного капитала.

- **Коэффициент финансовой независимости:**

$$K_a = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Итого по пассивам}}$$

Этот показатель должен составлять не менее 0,6.

- **Коэффициент финансовой напряженности:**

$$K_{ф.н} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Итого по пассивам}}$$

где: заемные средства - сумма долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств.

Оптимальное соотношение - не более 0,5.

## Коэффициенты оборачиваемости



$$\text{Всего капитала} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Итого по пассивам}}$$

$$\text{Собственных средств} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Собственные средства}}$$

$$\text{Заемных средств} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Заемные средства}}$$

$$\text{Дебиторской задолженности} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Дебиторская задолженность}}$$

$$\text{Кредиторской задолженности} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Кредиторская задолженность}}$$

# Расчет коэффициентов ликвидности



- Ликвидность I степени или **коэффициент абсолютной ликвидности** отражает степень покрытия краткосрочных обязательств субъектов хозяйствования реально имеющимися платежными средствами (сумма денежных средств и финансовых вложений):

$$L_{Ic.m} = \frac{ПС}{КЗК} \quad (1)$$

- Рекомендуется ликвидность I степени поддерживать на уровне **не ниже 0,2** [1].
- Ликвидность II степени или **коэффициент быстрой ликвидности** при оценке размера ликвидных средств (числитель относительного показателя) дополнительно учитывает дебиторскую задолженность:

$$L_{IIc.m} = \frac{ПС + ДЗ}{КЗК} \quad (2)$$

- Данный коэффициент отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного погашения дебиторской задолженности. Нижней нормальной границей показателя ликвидности II степени признается его величина в интервале **0,7-1**. Однако, если в составе ликвидных средств велика доля дебиторской задолженности, которую трудно своевременно взыскать, требуется более высокое значение данного коэффициента.
- Ликвидность III степени или **текущая ликвидность** показывает платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи в случае необходимости прочих реализуемых элементов запасов и затрат:

$$L_{IIIc.m} = \frac{ОА}{КЗК} \quad (3)$$

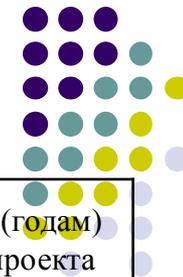
- Нормальная нижняя граница коэффициента ликвидности – **2 и выше**. В Инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности установлены нормативные значения коэффициента III степени, дифференцированные по отраслям (подотраслям) народного хозяйства республики Беларусь (таблица).

# Нормативные значения коэффициентов структуры баланса



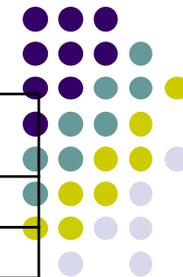
№ п/п	Отрасль народного хозяйства	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент обеспеченности собственными средствами
1.	Промышленность	1,7	0,3
	В том числе: топливная	1,4	0,2
	химическая и нефтехимическая (без химико-фармацевтической)	1,4	0,2
	машиностроение и металлообработка	1,3	0,2
	станкостроительная и инструментальная	1,3	0,2
	тракторное и сельскохозяйственное машиностроение	1,6	0,1
	средств связи	1,0	0,05
	строительных материалов	1,2	0,15
	легкая	1,3	0,2
	государственная приемка продукции в промышленности, государственный надзор и контроль за стандартами и средствами измерения	1,15	0,2
2.	Сельское хозяйство	1,5	0,3
3.	Транспорт	1,15	0,15
4.	Связь	1,1	0,15
	В том числе: почтовая связь	1,0	0,05
	электро- и радиосвязь	1,1	0,15
5.	Строительство	1,2	0,15
6.	Торговля и общественное питание	1,0	0,1
7.	Материально-техническое снабжение и сбыт	1,1	0,15
8.	Жилищно-коммунальное хозяйство	1,1	0,1
	В том числе: газоснабжение	1,01	0,3
	непроизводительные виды бытового обслуживания населения	1,1	0,1
9	Наука и научное обслуживание	1,15	0,2
10	Прочие	1,5	0,2

# Расчет чистого потока наличности



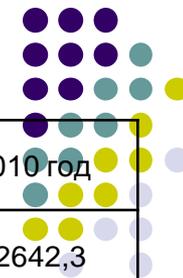
№ п/п	Виды доходов и затрат, наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	ОТТОК НАЛИЧНОСТИ					
1.1	Капитальные затраты без НДС (стр. 2 <a href="#">табл. 4-11</a> )					
1.2	Прирост чистого оборотного капитала (стр. 4 табл. 4-11)					
1.3	Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту (стр. 10 табл. 4-11)					
2	Полный отток (сумма стр. 1.1 – стр. 1.3)					
3	ПРИТОК НАЛИЧНОСТИ					
3.1	<b>Чистый доход</b> организации с учетом реализации проекта					
3.2	Чистый доход организации без учета реализации проекта					
4	Чистый доход по проекту (стр. 3.1 – стр. 3.2)					
5	Сальдо потока (чистый поток наличности – ЧПН) (стр. 4 – стр. 2)					
6	То же нарастающим итогом (по стр. 5)					
7	Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования ____ %)					
8	Дисконтированный отток (стр. 2 x стр. 7)					
9	Дисконтированный приток (стр. 4 x стр. 7)					
10	Дисконтированный ЧПН (стр. 9 – стр. 8)					
11	То же нарастающим итогом (по стр. 10) – чистый дисконтированный доход (ЧДД)					235

# Расчет показателей эффективности проекта



№ п/п	Виды доходов и затрат, наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
12	<b>Показатели эффективности проекта</b>					
12.1	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) (по стр. 11)					
12.2	Простой срок окупаемости проекта (по стр. 6)					
12.3	Динамический срок окупаемости проекта (по стр. 11)					
12.4	Динамический срок окупаемости государственной поддержки (по стр. 14 <a href="#">табл. 4-20</a> )					
12.5	Валютная окупаемость проекта (по стр. 5.1 <a href="#">табл. 4-21</a> )		Валютоокупаемый / Невалютоокупаемый			
12.6	Внутренняя норма доходности (ВНД) (по стр. 5)					
12.7	Индекс рентабельности (ИР)(по стр. 8 и стр. 11)					
12.8	Коэффициент покрытия задолженности					
12.9	Уровень безубыточности					
13	<b>Финансово-экономические показатели</b>					
13.1	Рентабельность активов					
13.2	Рентабельность продукции					
13.3	Рентабельность продаж					
13.4	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами					
13.5	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами					
13.6	Коэффициент структуры капитала					
13.7	Срок оборачиваемости капитала					
13.8	Срок оборачиваемости готовой продукции					
13.9	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности					
13.10	Срок оборачиваемости кредиторской задолженности					
13.11	Коэффициент текущей ликвидности					

# Пример показателей эффективности проекта «N»



№	Показатели	Ед. изм.	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год
1	Выручка от реализации продукции с НДС	млн. руб.	19768,5	20751,2	21708,3	22642,3
2	Прибыль от реализации продукции	млн. руб.	950,0	1100,0	1200,0	1300,0
3	Чистая прибыль	млн. руб.	708,7	820,3	896,9	973,5
4	Рентабельность реализованной продукции	%	5,49	6,09	6,37	6,63
5	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	млн. руб.	5324,8			
6	Рентабельность инвестированного капитала	%	9,1	10,1	10,7	11,2
7	Рентабельность продаж	%	3,9	4,3	4,5	4,7
8	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами		0,605	0,615	0,624	0,634
9	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		-0,58	-0,55	-0,53	-0,51
10	Коэффициент структуры капитала		2,38	2,38	2,39	2,40
11	Коэффициент покрытия		7,587	3,687	4,650	9,843
12	Коэффициент текущей ликвидности		0,782	0,779	0,776	0,770
13	Коэффициент оборачиваемости капитала		154,2	151,9	150,2	149,1
14	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности		27,8	27,8	27,8	27,8
15	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности		93,3	93,4	93,7	94,5
16	Срок окупаемости проекта	лет	3			

Тема лекции:

# Управление рисками в инвестиционном проекте

---

1. Сущность и виды рисков
2. Анализ рисков
3. Методы управления рисками

## Литература:

- Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г. в ред Пост. от 7 декабря 2007 г. № 214 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь № 8/17772 от 22.12.2007 г.
- Догиль Л.Ф. Управление хозяйственным риском. Учебное пособие. – Мн.: «Книжный дом» Мисанта, 2005.
- Лапченко Д.А. Оценка и управление экономическим риском: теория и практика: [монография]/Д.А. Лапченко. – Минск: Амалфея, 2007. – 148 с.
- Чернова Г.В. Управление рисками: уч. пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – Москва: Проспект, 2005. – 158 с.

# Сущность риска

- Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.
- Под хозяйственным риском понимают угрозу, опасность возникновения ущерба в любых видах деятельности, связанной с производством и реализацией продукции.

# ВИДЫ РИСКОВ

по факторам возникновения риски подразделяются на:



## Политические риски:

- нестабильность экономического законодательства и текущей экономической ситуации, что влияет на условия инвестирования и использования прибыли;
- колебания валютных курсов;
- возможность введения ограничений на внешнюю торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.;

## Производственные риски:

- поломка оборудования и транспортных средств;
- невыполнение графика внедрения продукта;
- задержки в получении необходимого сырья и материалов;
- производственный брак;
- завышенная стоимость разработки и производства продукции;
- аварии на производстве.

## Организационные риски:

- невозможность выполнения основных этапов реализации проекта в установленные сроки,
- отсутствие квалифицированного управленческого персонала

## Коммерческие риски:

- неполнота или неточность коммерческой информации;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств;
- снижение цен конкурентами;
- падение рыночного спроса;
- недостижимость планов реализации;
- трудности при получении банковских кредитов.

# ВИДЫ РИСКОВ



## Инвестиционные риски:

- неблагоприятное изменение инвестиционного климата в период реализации инвестиционного проекта;
- отказ иностранного инвестора от инвестиций;
- недостижение запланированных показателей эффективности проекта.

**Кредитный инвестиционный риск** проявляется, если инвестиции осуществляются за счет заемных средств и представляет собой вероятность изменения стоимости активов в результате неспособности заемщика-инвестора исполнять свои договорные обязательства в соответствии с условиями кредитного договора.

## Финансовые риски :

- ухудшение текущего финансового положения организации, реализующей проект,
- вероятность неисполнения участниками проекта своих финансовых обязательств,
- последствия возможной неплатежеспособности других участников проекта.

## Экологические риски:

- вероятность нанесения вреда окружающей среде,

## 2 вопрос: Анализ рисков



**Основными этапами управления рисками являются:**

1. анализ риска;
2. планирование допустимого риска;
3. разработка мер по минимизации риска.

**Анализ риска** осуществляется в следующей последовательности **действий**:

1. спрогнозировать перечень возможных рисков;
2. определить вероятность возникновения каждого риска;
3. оценить риск, т.е. ожидаемый размер убытков (ущерба) от наступления риска;
4. установить приемлемый уровень риска и отбросить все те риски, вероятность возникновения которых ниже данного уровня.

# Методы оценки риска

**1. Статистический метод** – заключается в изучении статистики потерь прибылей на данном предприятии в прошлом периоде с целью установления вероятности рискованного события и величины риска.

Степень риска измеряется двумя показателями: средним ожидаемым значением потерь и изменчивостью возможного результата.

Для количественного анализа риска применяются статистические методы – нормальное распределение вероятностей, распределение Пуассона и др. (см. Лапченко Д.А.)

**2. Метод экспертных оценок.**

В основе оценки вероятности и опасности риска для предприятия лежит мнение специалистов-экспертов о рисках.

**3. Метод ранжирования:**

Показатель величины риска определяется по формуле:

$$R_i = W_i \times V_i,$$

- где  $R_i$  - оценка  $i$ -го вида риска, балл
- $W_i$  - значимость риска, коэфф.
- $V_i$  - вероятность проявления, балл

# Шкала оценки величины риска

Вероятность риска, балл	Характеристика риска
0	риск рассматривается как несущественный
25	риск, скорее всего, не реализуется
50	событие имеет равные шансы проявления или неосуществления
75	риск, скорее всего, проявится
100	риск проявится наверняка

# Пример оценки рисков инвестиционного проекта N-го пивоваренного завода



Виды рисков		Оценки Экспертов вероятности проявления рисков, ( $V_i$ ) балл			Вероятность проявления средняя по экспертам ( $V_{cp}$ ), балл	Приоритет $P_i$	Значимость риска $W_i$	Оценка риска, балл ( $W_i \times V_i$ ) $R_i$
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3				
<b>Подготовительная стадия</b>								<b>1,67</b>
1.	Удаленность от инженерных сетей	0	0	0	0	3	0,01	0,00
2.	Отношение местных властей	25	0	25	17	1	0,1	1,67
3.	Доступность подрядчиков на месте	0	0	0	0	3	0,01	0,00
<b>Строительство</b>								<b>9,83</b>
1.	Платежеспособность заказчика	0	25	25	17	1	0,1	1,67
2.	Непредвиденные затраты	50	50	75	58	1	0,1	5,83
3.	Валютный риск	25	0	25	17	1	0,1	1,67
4.	Недостатки проектно-изыскательских работ	25	50	25	33	3	0,01	0,33
5.	Несвоевременная поставка комплектующих	25	25	0	17	3	0,01	0,17
6.	Несвоевременная подготовка ИТР и рабочих	0	0	0	0	2	0,055	0,00
7.	Недобросовестность подрядчика	25	25	0	17	3	0,01	0,17 <sub>245</sub>

Функционирование								10,29
Коммерческие								6,25
1.	Неустойчивость спроса	25	25	50	33	3	0,01	0,33
2.	Появление альтернативного продукта (конкурента)	25	25	50	33	3	0,01	0,33
3.	Снижение цен конкурентами	25	25	25	25	3	0,01	0,25
4.	Увеличение производства у конкурентов	25	0	0	8	3	0,01	0,08
Финансово-экономические:								
5.	Рост налогов	50	50	50	50	3	0,01	0,50
6.	Неплатежеспособность потребителей	0	0	25	8	1	0,1	0,83
7.	Рост цен на сырье, материалы, перевозки	50	50	25	42	3	0,01	0,42
8.	Зависимость от поставщиков	25	0	25	17	3	0,01	0,17
9.	Недостаток оборотных средств	25	25	50	33	1	0,1	3,33

<b>Социальные:</b>								<b>2,46</b>
1.	Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	0	0	25	8	3	0,01	0,08
2.	Отношение <b>местных</b> властей	25	25	0	17	3	0,01	0,17
3.	Недостаточный уровень заработной платы	0	25	0	8	2	0,055	0,46
4.	Квалификация кадров	0	0	25	8	3	0,01	0,08
<b>Производственно-технические:</b>								<b>1,33</b>
1.	Нестабильность качества сырья и материалов	25	0	25	17	3	0,01	0,17
2.	Новизна технологии	0	25	25	17	3	0,01	0,17
3.	Недостаточная надежность технологии	0	25	25	17	2	0,055	0,92
4.	Отсутствие резерва мощности	0	25	0	8	3	0,01	0,08
<b>Экологические:</b>								<b>0,25</b>
1.	Вероятность залповых выбросов	0	25	25	17	3	0,01	0,17
2.	Вредность производства	0	25	0	8	3	0,01	0,08

**Суммарный риск проекта 21,79**

# Наиболее значимые риски проекта N-го пивоваренного завода



Непредвиденные затраты	5,83
Недостаток оборотных средств	3,33
Валютный риск	1,67
Снижение цен конкурентами	1,67
Платежеспособность потребителей	1,67

## 4 Метод количественного анализа рисков – анализ чувствительности проекта



**Целью анализа чувствительности** является определение степени влияния варьируемых факторов на показатели эффективности проекта.

В инвестиционном проектировании в качестве **факторов**, в наибольшей степени оказывающих влияние на финансовый результат, выступают:

- объем продаж продукции или услуг;
- цена реализуемой продукции или услуг;
- величина издержек на производство и реализацию продукции;
- объем капитальных затрат.

Суть метода состоит в нахождении величины изменения показателей эффективности проекта (Ток, ЧДД, ВНД) под влиянием рисков и сравнении их с критическими значениями.

Под **критическим значением** понимается значение изменения исходного анализируемого параметра, при котором динамический срок окупаемости проекта выходит за горизонт расчета и (или) ЧДД принимает отрицательное значение, и (или) ВНД принимает значение ниже ставки дисконтирования.

# Показатели чувствительности проекта

№ п/п	Наименование показателей	Критическое значение изменения исходного анализируемого параметра (в процентах)	Значение показателя эффективности проекта
1	<b>Базовый случай:</b>	X	
1.1	принятая ставка дисконтирования	X	
1.2	динамический срок окупаемости проекта	X	
1.3	чистый дисконтированный доход (ЧДД)	X	
1.4	внутренняя норма доходности (ВНД)	X	
2	<b>Увеличение объема капитальных затрат</b>	_____ %	
2.1	динамический срок окупаемости проекта	X	
2.2	чистый дисконтированный доход (ЧДД)	X	
2.3	внутренняя норма доходности (ВНД)	X	
3	<b>Снижение объемов реализации (выручки от реализации)</b>	_____ %	
3.1	динамический срок окупаемости проекта	X	
3.2	чистый дисконтированный доход (ЧДД)	X	
3.3	внутренняя норма доходности (ВНД)	X	
4	<b>Увеличение издержек на реализуемую продукцию</b>	_____ %	
4.1	динамический срок окупаемости проекта	X	
4.2	чистый дисконтированный доход (ЧДД)	X	
4.3	внутренняя норма доходности (ВНД)	X	
5	В том числе по отдельным элементам, имеющим наибольший удельный вес в структуре затрат:	X	
	увеличение затрат на сырье и материалы:	_____ %	

# Планирование допустимого риска



### 1. Определяются зоны риска:

- допустимого риска,
- критического риска
- катастрофического риска

2. **Оценивается размер убытка** от наступления наиболее вероятных рисков, выявленных на предыдущем этапе анализа рисков с помощью прямого метода (статистического) или экспертного метода. Потери (убытки), связанные с риском, могут быть: материальные, трудовые, потери времени, финансовые и др.

**Например, убытком от производственного риска являются:**

- недополученный объем производства;
- рост материальных и других затрат;
- стоимость бракованной продукции.

**Убытком от коммерческого риска являются:**

- недостигнутый объем реализации вследствие изменения конъюнктуры рынка или других обязательств;
- повышение закупочной цены товара;
- повышение издержек обращения и др.

3. По видам рисков **сравнивается размер убытка и размеры допустимого, критического и катастрофического риска.**

4. Определяется **перечень рисков, которыми можно игнорировать** (если вероятность риска менее 50 баллов по шкале)

5. **Определяется перечень рисков, от которых целесообразно застраховаться**, если превышение возможного убытка над критическим значением потерь (выручка) существенно

# Зоны риска и пороговые значения



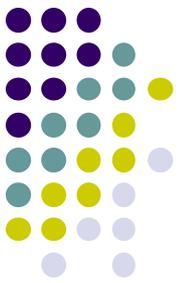
# 3 вопрос

## Методы управления рисками

---

- 1. Методы уклонения от рисков**
- 2. Методы локализации рисков**
- 3. Методы диверсификации рисков**
- 4. Методы компенсации рисков**

# 1. Методы уклонения от риска (отказ)

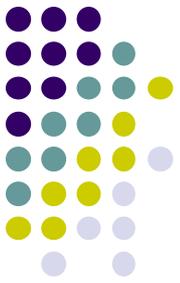


**Применяются при высокой вероятности реализации риска и больших размерах возможного ущерба**

Методы уклонения от риска подразделяются на:

- **отказ от ненадежных партнеров**, отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить круг партнеров, отказ от инвестиционных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает сомнения;
- **отказ от рискованных проектов**, т.е. отказ от инновационных и иных проектов, реализуемость или эффективность, которых вызывает сомнение;
- страхование рисков, основной прием снижения риска, **Страхование рисков** – это передача определенных рисков страховой компании, которая и возмещает убытки при наступлении страховых случаев из специальных страховых фондов.

# Объекты страхования рисков



- имущество;
- оборудование от поломок;
- гражданская ответственность;
- жизнь и здоровье ведущих сотрудников.
- страхование от перерывов в производстве;
- страхование от рисков неисполнения договорных обязательств.
- страхование коммерческих (товарных) кредитов и лизинговых операций.

## 2. Методы локализации рисков

**Методы локализации рисков используются если вероятность наступления риска мала и размер возможного ущерба также небольшой.**

К таким методам локализации относятся:

- **создание венчурных предприятий** - предполагает создание небольшого дочернего предприятия как самостоятельного юридического лица для высокотехнологических (рискованных) проектов.
- **создание специальных структурных подразделений** (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов;
- **заключение договоров о совместной деятельности** для реализации рискованных проектов.



# 3. Методы диверсификации рисков

**Методы диверсификации рисков используются если вероятность наступления риска мала и размер возможного ущерба также небольшой.**

---

**Методы диверсификации рисков** заключаются в распределении общего риска и подразделяются на:

- **распределение ответственности между участниками проекта**  
необходимо при распределении работ между участниками проекта четко разграничить сферы деятельности и ответственность каждого участника, а так же условия перехода обязанностей и ответственности от одного участника к другому и юридически это закрепить в договорах.
- **диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования**  
это увеличение числа применяемых технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или оказываемых услуг, увеличение количества охватываемых сегментов рынка;
- **диверсификация сбыта и поставок**  
т.е. работа одновременно на нескольких рынках, когда убытки на одном рынке, могут быть компенсированы успехами на других рынках, увеличение количества поставщиков материально-технических ресурсов для предприятия.
- **диверсификация инвестиций**  
это реализация нескольких относительно небольших по вложениям проектов, чем реализация одного крупного инвестиционного проекта, требующего задействовать все ресурсы и резервы предприятия, не оставляя возможностей для маневра.

## 4. Методы компенсации рисков



**Методы компенсации рисков связаны с созданием механизмов предупреждения опасности.** Методы компенсации рисков более трудоемки и требуют обширной предварительной аналитической работы для их эффективного применения:

- **стратегическое планирование деятельности как метод компенсации риска** дает положительный эффект, позволяет предугадать появление узких мест при реализации проектов, заранее идентифицировать источники рисков и разработать компенсирующие мероприятия;
- **прогнозирование внешней среды**, т.е. периодическая разработка сценариев развития и оценки будущего состояния среды хозяйствования для участников проекта, прогнозирование поведения партнеров и действий конкурентов, общее экономическое прогнозирование;
- **мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды** предполагает отслеживание текущей информации о соответствующих процессах. Необходимо широкое использование информации - приобретение и постоянное обновление систем нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований, привлечение консультантов.
- **создание системы резервов.** Этот метод близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. На предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов, комплектующих, резервные фонды денежных средств.
- **обучение персонала и его инструктирование.**

# Тема: Юридический план



В юридическом плане описываются:

- полное юридическое наименование организации,
- юридический адрес;
- отрасль, орган управления;
- организационно-правовая форма существующего или будущего предприятия, уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности предприятия, особенности внешнеэкономической деятельности. Необходимо обосновать какие преимущества дает выбранная организационно – правовая форма собственности, приводится краткое извлечение законодательных норм, регулирующих правовой статус предприятия.
- Например, **малый бизнес** (численность работающих, объем производства регламентируются законодательством) имеет следующие преимущества: льготы по налогу на прибыль, быстрая ликвидность, высокая степень заинтересованности в результатах труда, простота в организации дела, самостоятельность и свобода действий предпринимателя и др).
- В случае создания коммерческой **организации с иностранными инвестициями** отдельно указываются форма участия иностранного инвестора, доля иностранного инвестора в уставном фонде организации, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации, иные условия привлечения инвестиций.
- Указываются основные законодательные акты, регламентирующие выбранную организационно-правовую форму.
- Указываются какие лицензии требуется получить.

Указывают основные направления правового обеспечения будущей деятельности:

- доработка спорных вопросов по уставу предприятия, обсуждение их на совете предприятия и внесение изменений в устав;
- проведение юридической учебы по правам собственности;
- взыскание отсроченной дебиторской задолженности.

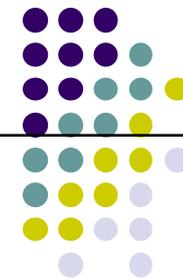
## План по энергосбережению

Этот раздел включает следующие мероприятия и показатели, которые представляют в форме таблицы.

1. **Перечень мероприятий по энергосбережению**, например, замена ламп накаливания, замена эл. двигателей с фазным ротором на асинхронный с частотным преобразователем (э/э); внедрение системы пофасадного автоматического регулирования температуры (теплоэнергия); промывка системы центрального отопления (топливо); преобразование котельных в мини-ТЭЦ; использование местных, нетрадиционных возобновляемых источников энергии (биогаз, ветер, ГЭС, геотермальные воды, солнечная энергия, вторичные энергоресурсы); создание производственной инфраструктуры по обеспечению источников энергии древесным топливом; внедрение энергосберегающих осветительных приборов и доведение теплотехнических характеристик зданий и сооружений до нормативных значений.
2. **Годовая экономия:**
  - э/э, кВт./ч.;
  - теплоэнергии (Г.кал.);
  - топливо (т.у.т).Всего ТЭР в т.у.т.
3. **Объем внедрения**, ед. изм.
4. **Годовой экономический эффект**, тыс. руб.
5. **Срок окупаемости**, лет.
6. **Объем финансирования**, млн. руб.
7. **Источники финансирования.**
8. **Дата внедрения мероприятий.**
9. **Ответственный исполнитель**



# Пример плана по энергосбережению



Наименование мероприятия	Годовой экономический эффект, млн. руб.	В том числе по кварталам				Срок исполнения	Ответственное лицо
		I	II	III	IV		
Заменить окна на теплоизоляционные						III квартал	Заместитель главного инженера
Утеплить наружные стены здания предприятия						IV квартал	Заместитель главного инженера
Заменить светильники общего освещения на аналогичные энергосберегающие с меньшей мощностью 60 шт	0,2	0	0,05	0,05	0,1	IV квартал	Заместитель главного инженера
Использовать местные виды топлива (торф, дрова, древесные отходы) для производства теплоэнергии котельными цехов №№ 3,4	1,8	0,7	0,1	0	1,0	1,4 квартал	Нач. цехов №№ 3,4
Обеспечить экономию электроэнергии за счет внедрения высокопроизводительного оборудования с сервомотором	6,7	1,6	1,60	1,8	1,7	поквартально	Заместитель главного инженера
Обеспечить экономию теплоэнергии за счет использования регулятора подачи тепла в системе отопления	7,6	3,0	0	0	4,6	отопительный сезон	Заместитель главного инженера



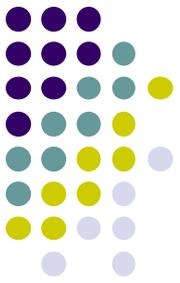
## Планирование целевого показателя по энергосбережению

- На основании этого плана рассчитывается план по целевому показателю по энергосбережению (формула 1).

$$Ц_{эн.сб}^{пл} = \frac{З_{эн}^{баз} - \Delta З_{эн}}{З_{эн}^{баз}} \times 100 - ТР_{пр-ва}$$

- где  $Ц_{пл\ энсб}$  - план по целевому показателю по энергосбережению, %;
- $З_{баз\ эн}$  – затраты на топливно-энергетические ресурсы базового периода, т.у.т.;
- $\Delta З_{эн}$  - годовая экономия топливно-энергетических ресурсов по плану, т.у.т.;
- $ТР_{пр-ва}$  - темп роста объема производства (целевой показатель, %).

# Тема: БИЗНЕС-ПЛАН развития коммерческих организаций на год



Вопросы:

1. Сущность, структура и правовая основа бизнес-планов развития
2. Особенности разделов бизнес-плана развития

# 1 вопрос: Сущность, структура и правовая основа бизнес-планов развития



**Назначение б/пл развития** – для обеспечения выполнения целевых показателей прогноза социально-экономического развития

Разрабатывается только государственными предприятиями

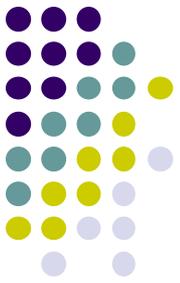
Постановление Министерства экономики от 30.10. 2006 г. № 186 «Об утверждении рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» с изменениями и дополнениями от 30 октября 2007 г. № 190.

Бизнес-план развития состоит из следующих основных разделов:

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

## 2 вопрос: Особенности разделов бизнес-плана развития

### Раздел «Инвестиционный и инновационный план»



#### ***Инвестиционный план отражает:***

- краткую характеристику инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде,
- результаты реализации проекта (выпуск новой продукции, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, снижение энерго- и материалоемкости продукции, замена активной части основных производственных средств, внедрение новых и высоких технологий и иные результаты),
- описание основных средств, планируемых к приобретению.

#### ***Инновационный план*** коммерческой организации включает:

- План мероприятий по активизации инноваций
- Показатели инновационного развития организации

# Инновационный план коммерческой организации



№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Объемы и источники финансирования	Ожидаемые результаты
1.	Развитие изобретательской и рационализаторской деятельности			
2	Экономическое стимулирование инноваторов			
3	Обучение дизайнеров и конструкторов			
4	Внедрение инновационной технологии			

# Показатели инновационного развития организации



№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	Затраты на инновации к общим затратам на производство продукции (%)	
2	Доля отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции (%)	
3	Объем экспорта <i>наукоемкой и высокотехнологичной продукции (проблема!)</i> , млн. руб.	
4	Удельный вес накопленной амортизации активной части основных средств организации (%)	
5	Отношение затрат на исследования и разработки за счет собственных средств организации к выручке от реализации товаров, работ, услуг (%)	
1.1	Продукция (товар, услуга):	
1.1.1	является продуктовой инновацией, да/нет	
1.1.2	является результатом процессной инновации, да/нет	
2.1	Численность работников организации, повышающих классификацию, чел., % от общего числа работников	
3.1	Затраты на научные исследования и разработки (НИОК(Т)Р) за счет средств бюджета, млн. руб.	
3.2	Расходы организации на исследования и разработки (НИОК(Т)Р), млн. руб.	
4.1	Патенты, единиц	
4.2	Товарные знаки, единиц	
7	Результаты инновационной деятельности	
7.1	А. снижение затрат на рабочую силу, да/нет Б. снижение количества используемых материалов и энергии, да/нет	
7.2	Отгрузка инновационной продукции, млн. руб.	
7.2.1	в том числе на экспорт, млн. руб.	
7.3	Отгрузка продукции, произведенной с использованием процессных инноваций, млн. руб.	
7.3.1	в том числе на экспорт, млн. руб.	
7.4	Доля отгруженной инновационной продукции (п. 8.2) в общем объеме отгруженной продукции организацией, %	

## Раздел «Показатели эффективности деятельности организации»



### Показатели эффективности деятельности:

- объем производства продукции, выручка от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, прибыль от реализации продукции, чистая прибыль, сумма просроченной кредиторской и дебиторской задолженности на конец соответствующего планируемого периода, ее удельный вес в общей сумме соответственно кредиторской или дебиторской задолженности, запасы готовой продукции на конец планируемого периода к среднемесячному объему производства промышленной продукции, уровень рентабельности реализованной продукции, уровень рентабельности продаж), а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами

Целевые показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития:

- выручка от реализации продукции и уровень рентабельности реализованной продукции или уровень рентабельности продаж.

# Раздел «Реструктуризация кредиторской задолженности» для убыточных предприятий



- В данном разделе указываются виды кредиторской задолженности, обоснования необходимости ее реструктуризации. В бизнес-плане развития отдельно приводятся расчеты прогнозируемой деятельности коммерческой организации на период реструктуризации кредиторской задолженности при условии реструктуризации задолженности и без ее проведения.

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ от 13 января 2006 г. № 27 «О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций» с изменениями и дополнениями от 10 июля 2008 г. № 383 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., № 172, 1/9874).

6. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ от 28 августа 2006 г. № 538 «О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ» с изменениями и дополнениями от 27 марта 2008 г. № 177 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., № 80, 1/9573).

- РЕШЕНИЕ ВИТЕБСКОГО ОБЛАСТНОГО СОВЕТА ДЕПУТАТОВ 12 октября 2006 г. № 205 «О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ»

# УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

13 января 2006 г. № 27

## О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций



**Просроченная кредиторская задолженность государственных организаций реструктурируется путем предоставления отсрочки и рассрочки ее погашения при условии:**

- полной уплаты в республиканский и местные бюджеты, включая государственные целевые бюджетные фонды, текущих платежей по налогам, сборам (пошлинам), за потребленные природный газ, электрическую, тепловую энергию; возврата в соответствии с договорами (графиками) предоставленных после 1 октября 2005 г. кредитов банков, бюджетных займов, бюджетных ссуд и уплаты процентов за пользование ими (далее – текущие платежи);
- наличия бизнес-плана по выходу государственной организации на безубыточную работу, составленного этой организацией на пятилетний период (далее – бизнес-план) с разбивкой по годам, прошедшего в установленном законодательством порядке экспертизу, утвержденного и согласованного в соответствии с настоящим Указом;
- выполнения предусмотренных в бизнес-плане основных показателей, в том числе по темпам роста объемов производства товаров (работ, услуг) и рентабельности реализованных товаров (работ, услуг).
- Бизнес-планы государственных организаций по подчиненности утверждаются руководителями (уполномоченными заместителями руководителей) республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, Национальной академии наук Беларуси, Управления делами Президента Республики Беларусь, облисполкомов, Минского горисполкома и согласовываются с Заместителем Премьер-министра Республики Беларусь, курирующим соответствующую отрасль экономики.
- В данном бизнес-плане должны:
- содержаться основные показатели, достижение которых является условием получения отсрочки, рассрочки погашения просроченной кредиторской задолженности;
- указываться должностные лица, на которых возлагается ответственность за обеспечение выполнения основных показателей;

# УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

28 августа 2006 г. № 538

## О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ



- Просроченную кредиторскую задолженность акционерных обществ реструктуризировать путем предоставления отсрочки и рассрочки ее погашения при условии:
- доведения не позднее двенадцати месяцев со дня официального опубликования настоящего Указа доли государства в уставном фонде акционерного общества до 100 процентов путем безвозмездной передачи в собственность Республики Беларусь или административно-территориальных единиц акций, принадлежащих акционерам
- наличия бизнес-плана по выходу акционерного общества на безубыточную работу, составленного этим обществом на пятилетний период (далее – бизнес-план) с разбивкой по годам, прошедшего экспертизу в порядке, установленном законодательством, утвержденного и согласованного в соответствии с настоящим Указом.

# Формы реструктуризации кредиторской задолженности



на 5 лет предоставляется **отсрочка погашения задолженности:**

- по уплате налогов, сборов (пошлин) в республиканский бюджет, включая государственные целевые бюджетные фонды, кроме платежей в инновационные фонды, таможенных платежей и обязательных платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты (далее – платежи в Фонд социальной защиты населения);
- по возврату бюджетных займов и бюджетных ссуд и уплате процентов за пользование ими;
- по уплате экономических санкций и начисленных пеней за нарушения законодательства о налогах и предпринимательстве, а также по бюджетным займам и бюджетным ссудам (далее – санкции).
- При отсутствии задолженности по уплате текущих платежей по налогам, сборам (пошлинам) в республиканский и местные бюджеты, в течение двух лет и шести месяцев с начала срока, указанного в части первой [подпункта 1.6](#) настоящего пункта, решением Президента Республики Беларусь **списывается половина задолженности по уплате примененных санкций**, а при отсутствии задолженности по уплате этих платежей в течение пяти лет с начала срока, установленного в части первой [подпункта 1.6](#) настоящего пункта, – оставшаяся сумма (половина) данной задолженности;
- за потребленные природный газ, электрическую и тепловую энергию;

**государственным организациям предоставляются:**

- отсрочка по возврату кредитов банков;
- отсрочка на три года погашения просроченной, в том числе сомнительной, задолженности, включая проценты, начисленные по этим кредитам;
- по окончании отсрочки, предусмотренной в абзаце втором настоящего подпункта, – рассрочка до пяти лет погашения ежемесячно равными долями просроченной, в том числе сомнительной, задолженности, включая проценты за пользование данными кредитами;
- таможенных платежей – рассрочка на шесть месяцев погашения задолженности ежемесячно равными долями;
- санкций за нарушение сроков и порядка уплаты таможенных платежей – отсрочка на два года погашения задолженности.
- по платежам в Фонд социальной защиты населения

# Контроль за выполнением бизнес-планов развития

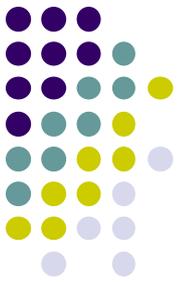


- ***В соответствии с Инструкцией, утвержденной постановлением Министерства экономики РБ от 13.08.2007 г. №146 «Информационно-аналитическая система мониторинга бизнес-планирования и финансового положения организаций с использованием электронной цифровой подписи»***
- ***Ежегодный отчет о выполнении бизнес-плана по Форме MF-1.***
- ***В форме указывают направления финансового оздоровления и причины невыполнения бизнес-плана развития.***

# Тема: Бизнес-план финансового оздоровления организации



- **Основными задачами бизнес-плана** финансового оздоровления организации являются:
- определение краткосрочных и долгосрочных целей деятельности организации;
- выработка конкретных направлений производственно-хозяйственной деятельности организации в соответствии с потребностями рынка и возможностью получения необходимых финансовых ресурсов;
- разработка комплекса процедур по совершенствованию производства, финансового потенциала (финансовой политики), системы управления, снабжения и сбыта;
- проведение инвентаризации имущества и определение состава свободных активов для их последующей продажи;
- обоснование заявки на получение финансовой помощи;
- обоснование изменения производственной стратегии организации и выпуска новых видов продукции более рентабельных для организации;
- обоснование при необходимости реорганизации юридического лица (разделение, присоединение, выделение и т.д.);
- разработка плана конкретных мероприятий по финансовому оздоровлению организации, сроков их реализации;
- разработка плана действий по реструктуризации кредиторской и дебиторской задолженностей.



## Анализ финансовой деятельности организации:

- Общая оценка финансового состояния
- Анализ финансовой устойчивости
- Анализ ликвидности баланса
- Анализ деловой активности и платежеспособности
- Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности

# Оценка вероятности банкротства с использованием многофакторной модели Э. Альтмана



- Из интегральных показателей диагностики вероятности банкротства наибольшее распространение получил зет-счет американского профессора Э. Альтмана, который представляет собой сумму взвешенных на коэффициенты регрессии показателей, отражающих экономический потенциал организации и результаты ее работы:

$$Z = 3,3 * K1 + 1 * K2 + 0,6 * K3 + 1,4 K4 + 1,2 K5$$

- где K1 - рентабельность капитала, рассчитанная по сумме прибыли до налогообложения;
- K2 - соотношение объема продаж и активов предприятия;
- K3 - соотношение рыночной стоимости собственного капитала и заемного;
- K4 - соотношение чистой прибыли и общего капитала;
- K5 - соотношение собственного оборотного и общего капитала я.
- В зависимости от значения показателя Альтмана выделяется области очень высокой, высокой, возможной и маловероятной возможности банкротства (таблица).

Значение зет-счета	Вероятность банкротства
1,8 и ниже	Очень высокая
1,81 – 2,6	Высокая
2,61 – 2,9	Имеется
2,91 и выше	Очень низкая

# Причины, влияющие на снижение рентабельности организации



Рис. 4. Причины, влияющие на снижение рентабельности организации

# Причины, влияющие на снижение объема продаж

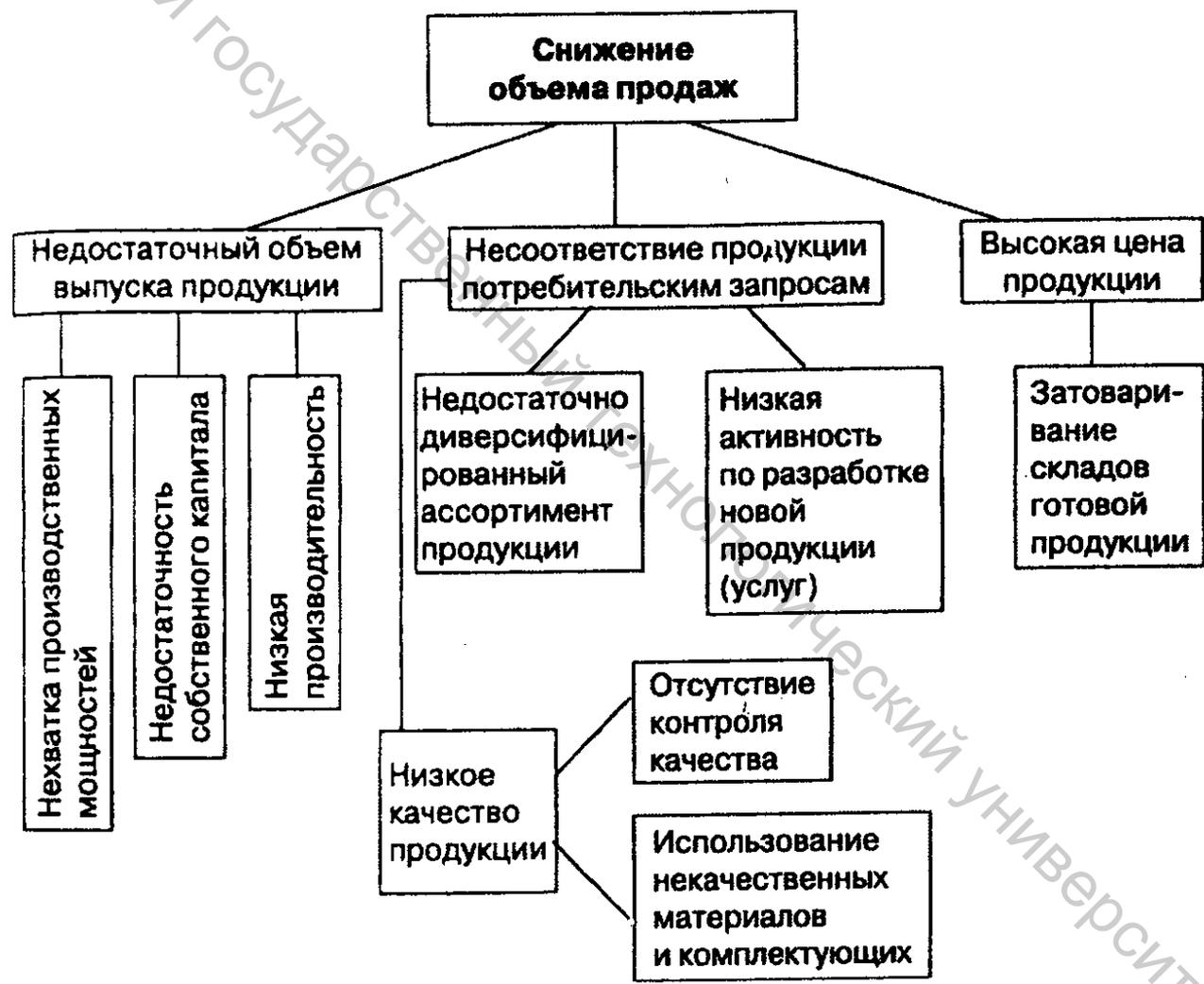


Рис. 5. Причины, влияющие на снижение объема продаж

# Причины, высокой себестоимости продукции



Рис 6. Причины, высокой себестоимости продукции

# Причины низкого уровня управления организацией

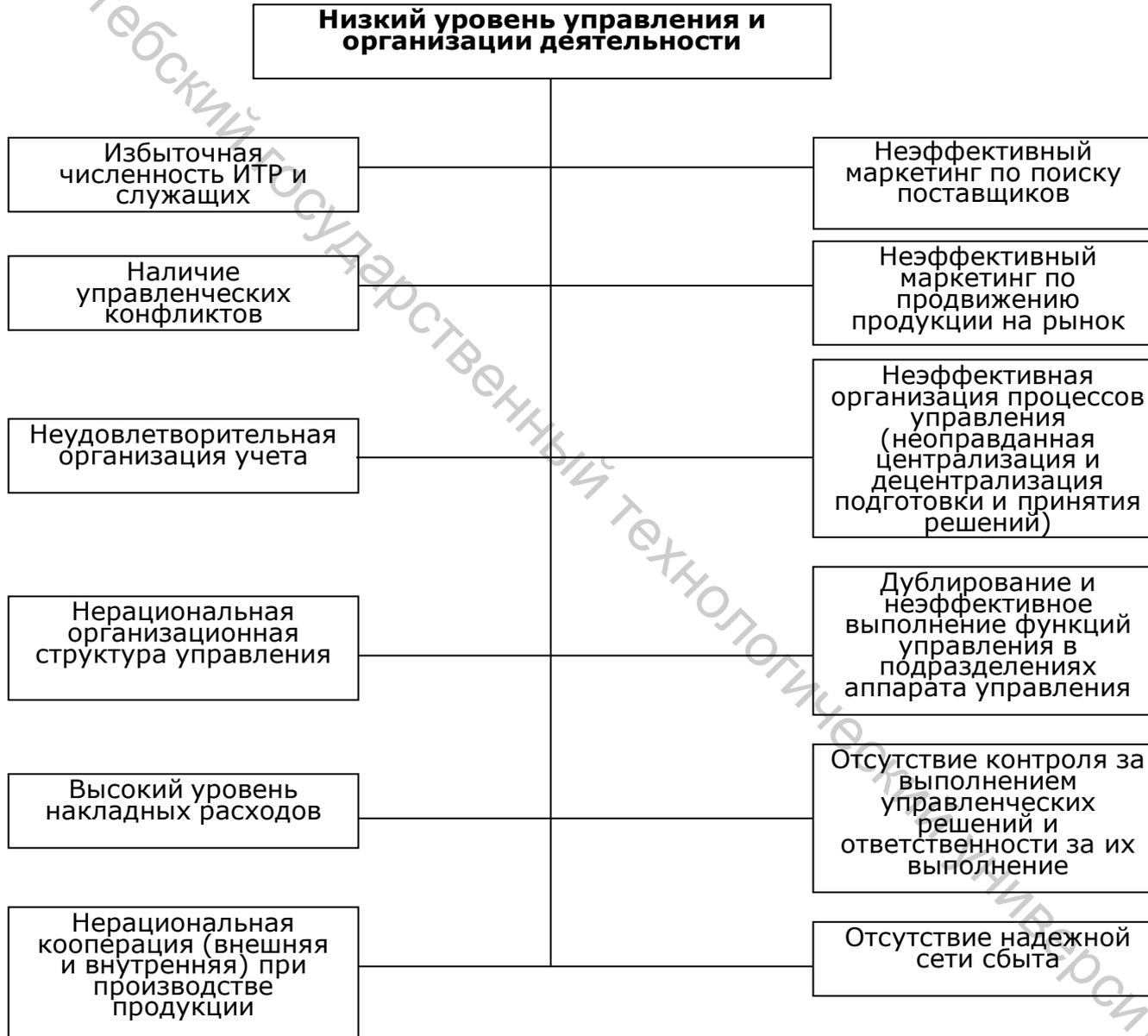
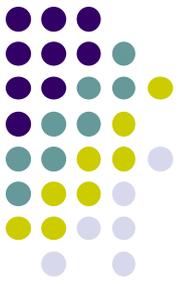


Рис. 7. Причины низкого уровня управления организацией

# Цели финансовой стратегии предприятия



- Рост прибыли
- Рост рентабельности производства
- Рост коэффициента текущей ликвидности
- Рост обеспеченности собственными оборотными средствами

# Варианты управленческих воздействий, направленных на финансовое оздоровление организации



## 1. Эффективность использования основных средств организации и снижение затрат на их создание:

### а) оборудования:

- определение перечня оборудования, не используемого в текущей производственной деятельности или малоиспользуемого в производственной деятельности;
- определение круга потенциальных покупателей и пользователей излишнего оборудования, в первую очередь, среди кредиторов, поставщиков материалов, комплектующих, а также среди предприятий, эксплуатирующих аналогичное оборудование;
- продажа излишнего или мало используемого оборудования;
- сдача в аренду желающим предпринимателям излишнего или мало используемого оборудования;
- обмен оборудованием между предприятиями;
- консервация оборудования для исключения его из налогооблагаемой базы, списание старого, изношенного оборудования в металлолом;
- если предприятие арендует оборудование, следует изучить возможности перезаключения арендного договора с арендодателем на новых, более экономичных условиях или отказаться от него;
- рассмотрение возможности альтернативного использования излишнего или мало используемого оборудования для производства других видов продукции или оказания услуг с целью получения новых источников дохода, возможно, в кооперации с другими предприятиями и предпринимателями.

### б) административных, производственных и складских помещений:

- определение перечня площадей административного, производственного и складского назначения, мало используемого в текущей хозяйственной деятельности предприятия;
- определение круга потенциальных покупателей и пользователей административной, производственной и складской площадей предприятия, в первую очередь, среди кредиторов, поставщиков материальных ресурсов, клиентов-покупателей;
- продажа излишков площадей административного, производственного и складского назначения;
- сдача в аренду излишков площадей административного, производственного и складского назначения;
- в случае невозможности продажи/сдачи излишков площадей в аренду – проведение работ по их консервации с целью уменьшения текущих энергетических затрат, по их охране, уборке и т.п.;
- если предприятие арендует помещения, следует изучить возможности перезаключения арендных договоров с арендодателем на новых, более экономичных условиях или отказаться от него, определить возможности арендовать помещения у другого арендодателя на более выгодных условиях;
- рассмотрение возможности использования свободных помещений для организации новых, более выгодных видов деятельности и производства, возможно, в кооперации с другими предприятиями и организациями;
- рассмотрение вариантов централизации деятельности предприятия за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью высвобождения дополнительной площади;
- сдача в аренду земельных участков кредиторам, клиентам, сторонним организациям.

# Варианты управленческих воздействий, направленных на финансовое оздоровление организации



## 2. Сокращение капитальных вложений:

- остановка инвестиционных проектов, которые стали менее эффективными (убыточными) в результате изменения внешних рыночных факторов, рассмотрение возможности возврата большей части вложенных средств;
- изменение графиков инвестиций с целью уменьшения рискованной денежной нагрузки путем пересмотра этапов капитальных вложений в связи с изменением внешних обстоятельств;
- определение возможности передачи объектов незавершенного строительства или привлечения сторонних инвесторов для быстреего окончания строительства и ввода объектов в эксплуатацию;
- консервация объектов капитального строительства с целью снижения текущих затрат по их содержанию;
- переориентирование инвестиционного проекта на новую деятельность, возможно, в кооперации с новыми инвесторами и др.

## 3. Рационализация производственных запасов:

- уменьшение размеров неприкосновенных запасов за счет договоренности о более коротком сроке выполнения заказов на поставку и более равномерном поступлении материалов;
- распределение запасов по степени их важности для стабильной деятельности предприятия, уменьшение объема тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования предприятия;
- определение видов и количества излишков материалов, не используемых в производстве, или запасов, образовавшихся от закрытия нерентабельного производства, или залежавшихся товаров, готовой продукции;
- уменьшение затрат, связанных с хранением материальных ресурсов;
- определение круга потенциальных потребителей материальных ресурсов, в первую очередь, кредиторов-поставщиков, клиентов-покупателей;
- продажа излишних материальных ресурсов, готовой продукции или их передача в зачет своих обязательств кредиторам;
- рассмотрение возможности распродажи залежавшихся запасов, некондиционных товаров и изделий со скидками с тем, чтобы получить дополнительные средства;
- определение возможности переработки, восстановления качества залежавшихся запасов с целью их продажи по повышенной цене.

# Варианты управленческих воздействий, направленных на финансовое оздоровление организации



## 4. Рационализация производства:

- закрытие нерентабельных производств с высвобождением материальных ресурсов, персонала, оборудования и производственных площадей;
- повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения пооперационного контроля качества по технологическим переделам;
- увеличение выпуска продукции на рентабельных участках производства за счет концентрации материальных и трудовых ресурсов;
- переориентация нерентабельного производства на выпуск более доходной новой продукции, пользующейся повышенным спросом на рынке, путем кооперирования с другими предприятиями и привлечения средств инвесторов;
- прекращение производства продукции «на склад»;
- сокращение рабочих мест соответственно сокращению объемов продаж;
- прекращение видов деятельности, обслуживающих основное производство (ремонт, транспорт, изготовление непрофильных изделий), с передачей их специализированным фирмам и др.

## 5. Ускорение оборота денежных средств:

- создание системы скидок для клиентов, приобретающих продукцию предприятия, в целях ускорения оплаты за продукцию (применение предоплаты, досрочная оплата по сравнению с договором, оплата в срок);
- создание системы скидок клиентам, увеличивающим объем закупок продукции и своевременно ее оплачивающим;
- применение системы оплаты менеджеров, отвечающих за сбыт продукции, в зависимости от сбора денежных средств с клиентов, с которыми они работают;
- рассмотрение возможностей продажи дебиторской задолженности своему банку (факторинговые операции) или кредиторам;
- рассмотрение отношений с клиентами, потребляющих продукцию предприятия, их финансового состояния с точки зрения возникновения возможных рисков и установление в зависимости от них возможных лимитов товарного кредита, предоставляемых каждому клиенту, и др.

# Варианты управленческих воздействий, направленных на финансовое оздоровление организации



## 6. Снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности:

- уменьшение общехозяйственных расходов в части затрат на автотранспорт, представительские расходы, на командировки, на охрану и др.;
- внедрение ресурсосберегающих технологий;
- упрощение организационной структуры с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда управленческого персонала;
- введение более жесткого контроля за потреблением энергоресурсов;
- осуществление закупок материалов совместно с другими покупателями у одного поставщика с целью уменьшения транспортных и других расходов;
- снижение затрат за счет интеграции с поставщиками, или клиентами, или другими производителями;
- сужение своей производственной сферы за счет уступки части производственного цикла или вспомогательной работы другому производителю;
- сокращение затрат на рекламу продукции за счет пересмотра рекламного бюджета: сочетаются ли расходы на рекламу с повышением объема продаж, нахождение наиболее эффективных видов рекламы, определение возможности оплаты рекламных услуг с помощью бартерных операций;
- повышение механизации производственного процесса и сокращение ручного труда;
- тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;
- сокращение затрат на покупку сырья и материалов;
- замена импортных материалов на аналогичную продукцию отечественного производства;
- использование менее дорогих компонентов, где это возможно;
- внесение конструктивных, технологических изменений в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на производство более качественных или дешевых материалов;
- внедрение прогрессивных форм оплаты труда, обеспечивающих рост производительности труда работников с целью сокращения затрат на производство единицы продукции;
- уменьшение объемов материальных отходов и их использование для производства сопутствующей продукции.

# Варианты управленческих воздействий, направленных на финансовое оздоровление организации



## 7. Уменьшение оттока денежных средств:

- разделение поставщиков на категории по степени их важности для деятельности организации в целях определения приоритетности оплаты кредиторской задолженности;
- удлинение сроков платежей менее важным поставщикам;
- нахождение альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия оплаты или более качественную продукцию, что уменьшает затраты в производстве;
- уменьшение или прекращение выплаты дивидендов.

## 8. Реструктуризация кредиторской задолженности:

- определение перечня кредиторов, долги которым следует погасить полностью или частично в первую очередь;
- определение возможности переноса срока оплаты задолженности с учетом дополнительного вознаграждения с целью своевременной оплаты в будущем;
- погашение задолженности кредиторам активами должника (материальными ресурсами, продукцией предприятия, услугами и т.д.);
- рассрочка платежа кредиторам частями;
- изыскание дополнительных источников финансовых ресурсов за счет эмиссии акций, облигаций;
- индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей одним, своевременная оплата другим);
- всевозможные соглашения в части уступки кредиторам (сокращения общей суммы задолженности, освобождение от уплаты полностью или части процентов, сокращение процентной ставки, отсрочка платежа, рассрочка платежа);
- реоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга.
- Под **реструктуризацией долгов** понимается комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед кредиторами, бюджетом, внебюджетными фондами.
- **Меры финансового оздоровления**, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности являются *отсрочки* и *рассрочки*. Они предоставляются предприятию путем изменения сроков уплаты просроченной задолженности. Под **отсрочкой** понимается перенесение платежа на более поздний срок, под **рассрочкой** – растягивание платежа, его дробление на несколько более мелких платежей, осуществляемых в течение определенного периода.
- Еще одной эффективной формой реструктуризации является **зачет взаимных платежных требований**. Такой зачет предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий. Взаимозачет может осуществляться с привлечением третьих лиц по цепочке задолженностей. Сумма погашаемых обязательств определяется соглашением сторон и рассматривается, как доход предприятия, например, как выручка от реализации продукции, если в зачете участвуют обязательства по оплате продукции.
- Одним из способов возможного привлечения денежных средств для оплаты собственных долгов является договор финансирования под уступку прав требования. В международной практике этот метод более известен как факторинг.
- В отличие от уступки требования факторинг предусматривает, что покупка требования может быть осуществлена исключительно за счет встречного предоставления денежных средств

# Варианты управленческих воздействий, направленных на финансовое оздоровление организации



## 9. Улучшение инкассации дебиторской задолженности:

- оформление исков в хозяйственном суде по менее важным клиентам;
- определение возможности и необходимости погашения дебиторской задолженности продукцией, услугами, товарами дебитора;
- переоформление дебиторской задолженности векселями;
- оценка платежеспособности покупателей и определение политики предоставления коммерческого (товарного) кредита;
- систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям;
- применение скидок в обмен на ускорение платежа (дебиторам, которые вряд ли заплатят в ближайшее время, и т.д.);
- продажа долга с дисконтом 10–15% третьей стороне или дебитору дебитора.

## 10. Реструктуризация банковских кредитов:

- пересмотр условий кредита (отсрочка выплаты основного долга, снижение процентной ставки), рассмотрение возможности рефинансирования полученного кредита в другом банке;
- замена краткосрочного кредита долгосрочным;
- заключение договора финансирования под уступку прав требования (договор факторинга).

## 11. Увеличение объемов продаж:

- проведение маркетинговых исследований, наблюдений за различными оптовыми ценами по аналогичной продукции в данном и соседних регионах;
- определение групп продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, определение конкурентных преимуществ своей продукции и возможности извлечения выгоды из них;
- проведение анализа цены и объема реализуемой продукции и нахождение наиболее разумного компромисса: уменьшение отпускной цены для того, чтобы увеличить долю предприятия на рынке и объем продаж.

## 12. Совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж:

- поиск сегментов рынка профильной продукции предприятия или технологически близких видов продукции, на которые существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;
- информирование потребителей о свойствах продукции, ее качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции;
- формирование сбытовой и дилерской сети (агентские договора, договора с оптовыми покупателями, создание фирменных торговых точек и т.д.);
- формирование системы послепродажного обслуживания продукции;
- применение системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т.д.);
- развитие долгосрочных отношений с поставщиками для обеспечения качества поставок и снижения затрат;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия.

# Варианты управленческих воздействий, направленных на финансовое оздоровление организации



## 13. Совершенствование организации управления:

- сокращение числа звеньев и уровней управления;
- централизация или децентрализация функций управления в зависимости от конкретных условий производства;
- разработка новых функциональных положений, уменьшающих дублирование функций;
- увольнение малоквалифицированных руководящих работников или повышение их квалификации;
- создание новых функциональных подразделений, ответственных за финансовое оздоровление предприятия;
- внедрение эффективного информационного обеспечения;
- разработка методов мотивации управленческого персонала в результатах деятельности предприятия;
- внедрение мероприятий по снижению документооборота (уменьшение бюрократизации в аппарате управления);
- улучшение производственной и организационной структуры управления.

## 14. Совершенствование системы бухгалтерского учета:

- проведение переоценки имущества в связи с изменением рыночных условий;
- составление налогового календаря;
- внедрение информационных программ по обработке бухгалтерских документов и предоставлению VIP-информации для руководителя.

## 15. Реорганизация системы производства и управления:

- разделение организации на ряд самостоятельных фирм;
- выделение наиболее рентабельных производств в самостоятельные организации и ликвидация убыточных производств;
- присоединение организации к другой, близкой по производству продукции и ликвидация юридического лица должника;
- соединение (слияние) организации с другой, близкой по производству продукции и образование нового юридического лица;
- преобразование ООО (ЗАО) организации-должника в открытое акционерное общество.

# Таблица мероприятий по финансовому оздоровлению организации



№ п/п	Наименование мероприятия	Объем	Финансовые средства для осуществления мероприятий	Эффективность мероприятий (план/факт)	Сроки реализации	Ответственный за реализацию
1	Производственные			1.		
	.....			Дополнительно выпуск		
	.....			продукции		
II	Финансовые			2. Улучшение		
	.....			качества		
	.....			продукции		
III	Организационные			3. Ускорение		
	.....			оборачиваемост		
	.....			и активов		
	.....			4. Поступление		
	.....			денежных		
	.....			средств		
	.....			5. сокращение		
	.....			расходов и		
	.....			потерь		
	.....			6. Другие		

Витебский государственный технологический университет

# Благодарю за внимание