**Г.А. ЯШЕВА**

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Витебский государственный технологический университет

**Витебск**
**2016**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Учреждение образования**
**«Витебский государственный технологический университет»**

Витебский государственный технологический университет

**Г.А. ЯШЕВА**

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**Учебное пособие**

Допущено Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия для студентов специальностей
«Маркетинг», «Коммерческая деятельность» учреждений,
обеспечивающих получение высшего образования

**Витебск**
**2016**

УКД 005.511 (075.8)
ББК 65.291.231.1
Я 96

Рецензенты:
зам. декана факультета экономики и управления учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» к.э.н., доцент ***Максименко Н. В.;***
заведующий кафедрой экономики торговли Белорусского государственного экономического университета, к.э.н., доцент. ***Микулич И. М.***

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ», приложение к протоколу № 1 от 16.01.2016.

**Яшева, Г. А.**
Я 96 Бизнес-планирование : учебное пособие / Г. А. Яшева ; УО «ВГТУ». – Витебск, 2016. – 594 с.

ISBN 978-985-481-371-4

Учебное пособие содержит основы, инструментарий и технологии бизнес-планирования в Республике Беларусь. Структурно пособие состоит из 4-х разделов, в которых излагаются теоретические основы бизнес-планирования, методические рекомендации по разработке разделов бизнес-плана инвестиционного проекта, бизнес-плана развития коммерческих организаций; практические рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-планировании. Пособие содержит примеры, позволяющие лучше усвоить материал, приобрести практические навыки в разработке бизнес-планов.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей вузов, слушателей факультетов повышения квалификации и переподготовки кадров. Также рекомендуется предпринимателям, специалистам предприятий, банков и другим организациям, которые связаны с разработкой или внешним аудитом бизнес-планов.

**УДК 005.511 (075.8)**
**ББК 65. 291.231.1**

**ISBN 978-985-481-371-4**

© УО «ВГТУ», 2016

Витебский государственный технологический университет

# СОДЕРЖАНИЕ


**ВВЕДЕНИЕ** 8

**РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА** 14

Тема 1 Теоретические основы бизнес-планирования 13
1.1 Понятие и значение бизнес-планирования 13
1.2 Методология бизнес-планирования 16
1.3 Место бизнес-плана в системе планов организации 21
Тема 2 Понятие бизнес-плана 27
2.1 Сущность, значение и задачи бизнес-плана 27
2.2 Виды бизнес-планов и их назначение 32
2.3 Правовая основа составления бизнес-планов в Республике Беларусь 38
Тема 3 Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности 46
3.1 Значение и функции бизнес-плана в предпринимательской деятельности 46
3.2 Выбор сферы деятельности для нового бизнеса 48
3.3 Роль новых идей в бизнесе и их генерация 50
Тема 4 Процедуры разработки и реализации бизнес-плана 52
4.1 Процесс разработки и реализации бизнес-плана 53
4.2 Порядок оформления бизнес-плана 55
4.3 Общие требования, принципы и подходы к разработке бизнес-плана. Подготовка резюме бизнес-плана 58

**РАЗДЕЛ II МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА** 65

Тема 5 Идентификация стратегических возможностей организации 65
5.1 Диагностика деятельности организации 65
5.2 Анализ бизнес-портфеля организации 70
5.3 SWOT-анализ внешний и внутренней среды предприятия 73
Тема 6 Разработка стратегии развития организации в бизнес-плане 81
6.1 Сущность и типы стратегий, условия их применения 82
6.2 Методические аспекты формирования стратегии развития организации 92


Витебский государственный технологический университет

| | | |
|---|---|---|
| Тема 7 | Планирование конкурентоспособности продукции | 96 |
| 7.1 | Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ продукции | 96 |
| 7.2 | Методы оценки конкурентоспособности товара | 99 |
| 7.3 | Планирование повышения конкурентоспособности продукции | 105 |
| Тема 8 | Анализ рынков сбыта | 107 |
| 8.1 | Значение информационного обеспечения и направления анализа рынков сбыта | 107 |
| 8.2 | Общая характеристика и емкость рынка | 110 |
| 8.3 | Анализ рыночной конъюнктуры и тенденций рынка | 112 |
| 8.4 | Анализ микроокружения | 115 |
| 8.4.1 | Анализ покупателей | 116 |
| 8.4.2 | Анализ поставщиков | 119 |
| 8.4.3 | Анализ посредников | 120 |
| 8.4.4 | Анализ конкурентов | 121 |
| Тема 9 | Разработка стратегии маркетинга | 127 |
| 9.1 | Роль и содержание маркетингового анализа | 127 |
| 9.2 | Состав и содержание маркетинговой стратегии | 130 |
| 9.2.1 | Базовые стратегии маркетинга | 130 |
| 9.2.2 | Стратегии по комплексу маркетинга | 135 |
| 9.3 | Прогнозирование объемов продаж | 143 |
| Тема 10 | Планирование производственно-хозяйственной деятельности организации | 147 |
| 10.1 | Разработка программы производства и реализации продукции | 148 |
| 10.2 | Планирование материально-технического обеспечения | 157 |
| 10.3 | Планирование затрат на производство и реализацию продукции | 159 |
| 10.3.1 | Планирование затрат на сырье и материалы | 159 |
| 10.3.2 | Планирование потребности в трудовых ресурсах | 162 |
| 10.3.3 | Планирование фонда оплаты труда | 168 |
| 10.3.4 | Расчет и планирование амортизационных отчислений | 174 |
| 10.3.5 | Планирование сметы затрат на производство продукции | 179 |
| Тема 11 | Планирование организационных мероприятий | 184 |
| 11.1 | Планирование ключевого персонала | 184 |
| 11.2 | Планирование организационной структуры управления организацией | 186 |
| 11.3 | План реализации проекта | 190 |
| Тема 12 | Планирование инвестиций | 192 |
| 12.1 | Понятие и виды инвестиций | 192 |
| 12.2 | Планирование общих инвестиционных затрат | 194 |


Витебский государственный технологический университет

12.3 Планирование эффективных источников финансирования проекта 198
Тема 13 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности организации 201
13.1 Планирование прибыли организации 202
13.2 Расчет потока денежных средств 204
13.3 Формирование проектно-балансовой ведомости 207
Тема 14 Оценка эффективности инвестиционного проекта 210
14.1 Дисконтирование потоков наличности: сущность и методы 210
14.2 Состав показателей эффективности проекта и методы расчета дисконтированных показателей 213
14.3 Оценка эффективности инвестиций на основе финансово-экономических показателей 219
Тема 15 Оценка рисков и методы управления ими 229
15.1 Понятие и виды рисков в предпринимательской деятельности 229
15.2 Анализ рисков 232
15.3 Методы управления рисками 235
15.4 Анализ чувствительности инвестиционного проекта 239
Тема 16 Планирование юридических аспектов будущей деятельности 242
16.1 Содержание юридического плана 242
16.2 Общая характеристика юридического лица 243
16.3 Выбор организационно-правовой формы 245
16.4 Государственная регистрация юридического лица 248

**РАЗДЕЛ III СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ** 253

Тема 17 Прогноз развития коммерческих организаций на пять лет 253
17.1 Сущность, структура и правовая основа бизнес-планов развития 253
17.2 Состав и содержание основных разделов прогноза развития 255
Тема 18 Бизнес-план развития коммерческих организаций на год 262
18.1 Назначение и порядок разработки бизнес-планов развития коммерческих организаций на год 262
18.2 Специфика основных разделов бизнес-плана развития на год 264

Витебский государственный технологический университет

18.3 Мониторинг выполнения бизнес-плана развития 270
Тема 19 Разработка инновационного раздела в бизнес-плане развития 273
19.1 Теоретические основы инноваций в бизнес-планировании 273
19.2 Рекомендации по разработке инновационных разделов в бизнес-планах развития 277
Тема 20 Планирование энергосбережения в бизнес-плане 278
20.1 Понятие, значение и основные направления энергосбережения в современных условиях 279
20.2 Понятие энергоэффективности и планирование мероприятий по энергосбережению 284
Тема 21 Бизнес-план финансового оздоровления организации 289
21.1 Задачи и содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации 289
21.2 Понятие и индикаторы экономической несостоятельности и банкротства организации 291
21.3 Идентификация причин неплатежеспособности организации 295
21.4 Разработка стратегии финансового оздоровления организации 302
Тема 22 Бизнес-план торговой организации 312
22.1 Понятие и типы бизнес-планов торговой организации, их правовая основа в Республике Беларусь 312
22.2 Особенности разработки бизнес-плана развития торговой организации 317
22.2.1 Методологические особенности разработки раздела «Производственный план (Коммерческая деятельность)» 318
22.2.2 Методологические особенности разработки раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» 323
22.2.3 Методологические особенности разработки раздела «Показатели эффективности деятельности организации» 327
22. 3 Разработка инвестиционного бизнес-плана торговой организации 330

**РАЗДЕЛ IV ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ** 349

Витебский государственный технологический университет

Тема 23 Возможности использования компьютерных технологий в бизнес-планировании 349
23.1 Компьютерные технологии в информационном обеспечении бизнес-планирования 349
23.2 Аналитическая обработка информации с применением компьютерных программ 355
Тема 24 Табличный процессор MS Excel в анализе ассортимента 362
24.1 ABC-анализ ассортимента с применением программного продукта MS Excel 362
24.2 XYZ-анализ ассортимента в ТП MS Excel 367
24.3 Совмещенный ABC - XYZ анализ ассортимента 372
Тема 25 Оценка эффективности инвестиций в пакете Excel 376
25.1 Расчет чистой приведенной стоимости 376
25.2 Расчет внутренней нормы доходности 383
25.3 Индекс рентабельности и алгоритм его определения 385
25.4 Расчет срока окупаемости инвестиций 387
Тема 26 Применение программного продукта Project Expert в бизнес-планировании 392
26.1 Возможности аналитической системы Project Expert 392
26.2 Рекомендации по использованию Project Expert для выполнения разделов бизнес-плана 394

**СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ** 404
**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ** 416
**ПРИЛОЖЕНИЕ А** 426
**ПРИЛОЖЕНИЕ Б** 439
**ПРИЛОЖЕНИЕ В** 442
**ПРИЛОЖЕНИЕ Г** 443
**ПРИЛОЖЕНИЕ Д** 477
**ПРИЛОЖЕНИЕ Е** 533
**ПРИЛОЖЕНИЕ Ж** 534
**ПРИЛОЖЕНИЕ И** 535

Витебский государственный технологический университет

*Имея хорошо продуманный,*
*детальный план, можно победить.*
*Имея не очень подробный и детальный план,*
*довольно сложно победить.*
*Но со всей уверенностью можно сказать, что вы*
*потерпите поражение, если у вас вообще нет плана.*
*Но увидев, как составляется план,*
*я могу точно предсказать победу или поражение*
*Сун-цзы*

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика предъявляет достаточно высокие требования к предпринимателям, руководству предприятий: высокий уровень конкуренции, все возрастающие темпы научно-технического прогресса, динамизм внешней среды. Эти и другие факторы значительно усложняют процесс принятия управленческих решений.

Мировая практика свидетельствует, что большинство предприятий бизнеса терпят убытки только потому, что не предусмотрели или неправильно спрогнозировали изменение внешней среды и не в полной мере оценили свои возможности.

Инструментом к повышению степени осуществимости идей и проектов любого типа служит бизнес-планирование. Любую сложную проблему можно разделить на более простые, а затем детализировать и рассмотреть вероятность их осуществления.

В зарубежной практике бизнес-план давно стал важнейшим документом, обосновывающим реальность и целесообразность бизнеса, так как решает основную задачу – создает фундамент деятельности любой фирмы, делового предложения, программы или проекта.

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

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

В отечественной хозяйственной практике термины «бизнес-план», «бизнес-планирование» стали использоваться с начала 90-х гг., когда страна вступила в эпоху перестройки экономики и коренным образом изменились подходы к управлению предприятием. Отказ от централизованного регулирования поставил перед руководителями задачу самостоятельного выбора стратегии развития организации с учетом многообразных факторов внешней среды хозяйствования. С другой стороны, особая роль бизнес-плана проявляется в связи с тем,

Витебский государственный технологический университет

что финансирование капиталовложений за счет бюджетных средств практически прекратилось, и перед большинством организаций встала задача «завоевания» инвестиций, причем на условиях конкуренции, возвратности и платности.

Сегодня в Республике Беларусь бизнес-план – обязательный документ для привлечения инвестиций, получения кредита, для обоснования целесообразности той или иной деятельности предприятий, их санации и реструктуризации, обоснования эффективности технического перевооружения, обоснования целесообразности оказания организации мер государственной поддержки и др.

**Актуальность правильной разработки бизнес-плана** объясняется следующими обстоятельствами.

**Во-первых,** новые экономические условия требуют новых предпринимателей и дают им возможность попытаться реализовать свои способности. Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе деятельности организации. В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных предприятий, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

**Во-вторых,** меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей. К тому же, старый опыт получен ими в условиях командно-административной системы хозяйствования и, скорее, может быть оценен отрицательно, чем положительно (привычка ожидать команду "сверху", безынициативность, безответственное отношение к "чужим деньгам", искусственная выживаемость убыточного предприятия и т. д.).

**В-третьих,** бизнес-план является связующим звеном между организатором производства и инвестором. Если предприниматель рассчитывает не только на свои средства, а хочет привлечь средства со стороны, то есть заинтересовать потенциальных инвесторов, в

Витебский государственный технологический университет

том числе и иностранных, вложить деньги в предлагаемое дело, необходимо доказать им эффективность такого вложения.

Если предприниматель или любое предприятие обратится за необходимыми средствами в банк, им также понадобится бизнес-план, который поможет убедить банкира в надежности вложения средств, в реальности возвращения выдаваемого кредита и получения собственной прибыли. В этом случае бизнес-план является документом «на продажу» для получения капитала. В "продаваемом" бизнес-плане необходимо несколько изменить акценты, например, обязательно внести основные биографические данные предполагаемых менеджеров, сведения об их образовании и опыте работы. Такая информация является ключевой для потенциальных инвесторов. Собственно, многие западные авторы рассматривают это предназначение бизнес-плана как основное для любой компании, нуждающейся в привлечении капитала.

В современном высоко конкурентном экономическом окружении высококачественный квалифицированный бизнес-план абсолютно необходим. Любой, кто просит деньги для своего бизнеса, должен иметь такой план. Как документ "на продажу" бизнес-план должен убедить инвесторов, что новый предприниматель реально определил свои возможности, обладает предпринимательским и управленческим талантом, чтобы использовать эти возможности и имеет достаточно реалистичную, согласованную программу получения прибылей и достижения поставленных целей во времени.

**В-четвертых**, бизнес-план позволит, прежде всего, самому собственнику отчетливо увидеть перспективы бизнеса, оценить существующую экономическую ситуацию и свои возможности, определить эффективные направления развития компании и все необходимые действия по достижению поставленных целей, проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность. В этой связи ценным является не только конечный результат этой плановой работы – законченный бизнес-план, но и сам процесс разработки бизнес-плана. Все вовлеченные в него получают прекрасный опыт будущей совместной деятельности и общения, а также обоснованный мотивированный взгляд на перспективы развития бизнеса.

**В-пятых**, бизнес-план будет служить для организации и ее сотрудников стандартом, с которым руководитель будет сверять результаты практической деятельности по его реализации и вносить в эту деятельность необходимые коррективы. Он позволит сотрудникам четко понять свои задачи и увидеть собственные личные перспективы, связанные с общим для всех бизнесом, оценить свой личный вклад в достижение поставленных целей. Бизнес-план ока-

Витебский государственный технологический университет

жется полезным для установления приоритетов и индивидуальных рабочих заданий на первый год работы предприятия.

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь – повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-планирование – сложный и трудоемкий процесс, требующий определенных знаний, навыков и опыта. Чтобы успешно им заниматься, необходимо владеть методикой и техникой бизнес-планирования, иметь соответствующие навыки. Дисциплина «Бизнес-планирование» изучает методологию планирования бизнеса и ее использование в практической деятельности предприятий. Цель изучения курса «Бизнес-планирование» состоит в приобретении студентами знаний теории и методологии бизнес-планирования, овладении навыками экономического обоснования принимаемых решений в процессе разработки бизнес-планов.

Задачи курса:

- изучение сущности, принципов и методов планирования;
- освоение методов обоснования плановых решений;
- приобретение навыков составления бизнес-планов различных типов.

Объектом изучения является производственно-хозяйственная деятельность организаций сферы материального производства. В качестве предмета изучения выступает методология научного предвидения экономического развития субъектов хозяйствования.

Учебно-методическое пособие состоит из 4 разделов. Логика изложения материала следующая. В первом разделе раскрыты теоретико-методологические основы бизнес- плана. Второй и третий разделы посвящены двум основным типам бизнес-плана (бизнес-план инвестиционного проекта и бизнес-план развития коммерческой организации на 1 год), которые нормативно регулируются в Республике Беларусь и имеют разные цели.

Во втором разделе даны методические рекомендации по разработке разделов бизнес-плана инвестиционного проекта. Этот тип бизнес-плана имеет свои разновидности в зависимости от цели инвестиционного проекта (обоснование эффективности создаваемого биз-

Витебский государственный технологический университет

неса, проведение модернизации, привлечение инвестора, регистрация в свободной экономической зоне, приватизация объектов государственной собственности, обоснование эффективности реконструкции и др.). В случае, если внешний аудитор таких бизнес-планов является резидентом Республики Беларусь (например, банк, администрация СЭЗ, Управление по труду, занятости, социальной защите населения, Министерство экономики Республики Беларусь, Государственный комитет по имуществу и др.), то состав разделов бизнес-плана и их содержание регламентируются нормативным документом - Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденными постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г. с изм. и доп. [77]. В связи с этими Правилами, должна соблюдаться структура (10 разделов бизнес-плана), последовательность, содержание разделов и требования по оформлению. В изложении материала учебного пособия каждому разделу бизнес-плана инвестиционного проекта посвящены 1–2 темы раздела, в зависимости от сложности и объема информации.

В третьем разделе учебного пособия дана характеристика бизнес-планов развития коммерческих организаций, структура и содержание которого регламентируется Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 186 от 30.10. 2006 г. «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» [79]. В этом разделе также изложены теоретико-методические основы бизнес-плана финансового оздоровления и особенности бизнес-плана торговой организации.

В четвертом разделе учебного пособия изложены практические рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-планировании.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов экономических специальностей, слушателей факультета повышения квалификации и переподготовки кадров, а также предпринимателей и практиков, работающих в сфере бизнес-планирования.

***Учебное пособие подготовлено в рамках проекта «Новые технологии и инструменты обучения бизнес-администрированию субъектов малого и среднего бизнеса Витебского региона». Проект реализуется при поддержке Фонда «Евразия» за счёт средств Агентства США по международному развитию (USAID).***

Витебский государственный технологический университет

# РАЗДЕЛ I

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Тема 1. Теоретические основы бизнес-планирования

*Вопросы:*
*1.1 Понятие и значение бизнес-планирования*
*1.2 Методология бизнес-планирования*
*1.3 Место бизнес-плана в системе планов предприятия*

### 1.1 Понятие и значение бизнес-планирования

В современных справочниках и словарях **бизнес** – ***это инициативная самостоятельная экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и организации определенных видов продукции и услуг.***

Бизнес осуществляется за счет собственных и/или заемных средств под свой риск и под свою имущественную ответственность. Синонимы понятия «бизнес» – коммерция, торговля, отрасль, предприятие, фирма, деловая активность. Их специфической чертой является самостоятельный специфический бизнес. Главным звеном в этом перечне выступает предприятие, где непосредственно и решается основная экономическая проблема – производство и распределение материальных благ в условиях ограниченных ресурсов.

Что же такое планирование?

**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.***

Как экономическую категорию планирование можно рассматривать с экономической и управленческой точек зрения.

С ***экономической*** точки зрения планирование – это способ определения пропорций совместной деятельности наряду с рыночным механизмом. Но если на рынке главным регулятором выступает закон стоимости, т. е. цена, определяющая выгодность производства, способы, объем, то на уровне отдельного предприятия ценовой механизм вытеснен сознательными действиями и авторитарными решениями предпринимателей и менеджеров.

Внутренняя природа фирмы основывается на системе плано-

Витебский государственный технологический университет

вых решений, в соответствии с которой участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и независимых друг от друга субъектов рынка, и их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием.

С ***управленческих позиций*** планирование – важнейшая базовая функция, которая определяет цели системы и способы их достижения. Основное воздействие на объект управления осуществляется именно через планирование.

Исходя из этого, можно сказать, что планирование – средство установления целей и задач бизнеса и координация совместной деятельности участников.

Сегодня существует множество определений планирования.

**Планирование** – это, опирающееся на определенном понимании реалий, формирование образа будущего в сознании субъекта.

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

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

**Планирование** представляет собой процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов их достижения. Оно часто рассматривается как завершающий этап прогнозирования, в процессе которого принимаются решения на основе выбора тех или иных альтернатив развития.

Каждое определение отражает суть планирования и имеет право на существование.

Одним из важнейших аспектов управления системами, экономикой, бизнесом является управление изменениями, поскольку любая система предполагает функционирование и развитие и тем самым изменение, преобразование.

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

Суть бизнес-планирования – детализация сложной проблемы на составляющие отдельные мелкие задачи и их решение.

Рациональное достижение субъективных целей, задач претворяется посредством планов.

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

***Основная цель плана*** – реализованное событие.

***Основной задачей планирования*** является выбор волевых от-

Витебский государственный технологический университет

ветственных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам.

Многие руководители отечественных предприятий считают, что не стоит тратить время на «формальное планирование», т. е. фиксировать на бумаге всю схему действий, тем более, что динамизм внешней среды, ее сложность вызывает необходимость постоянной корректировки разработанных планов.

Зарубежный опыт показал, что выживает именно тот, кто непрерывно занимается планированием. Быстроменяющиеся условия бизнеса заставляют предпринимателей все заранее предусматривать и своевременно разрабатывать оптимальные действия по нивелированию негативов. Предприятие постоянно рискует, принимая решения, а план не только позволяет предусмотреть все действия, но и предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и позволить с ними справиться.

***Роль бизнес-планирования*** в системе управления предприятием состоит в том, что оно:

- помогает решать задачи рационально и с наименьшими затратами;
- помогает улучшить координацию действий исполнителей;
- обеспечивает более рациональное использование ресурсов;
- помогает руководителям мыслить перспективно, использовать будущие возможности;
- обеспечивает возможность контроля за событиями и позволяет управлять ими;
- готовит предприятие к возможным изменениям;
- способствует повышению образовательного уровня менеджеров и др.

Вместе с тем планирование не панацея. Возможности планирования ограничены рядом объективных и субъективных причин.

Наиболее важными из них являются следующие причины.

1. ***Неопределенность, многомерность и стохастичность рыночной среды.*** Планирование выступает как инструмент преодоления неопределенности, быстрого и непредсказуемого изменения среды, угрозы со стороны конкурентов, несовершенства законодательства.

Но эта же неопределенность среды не позволяет принимать решения с достаточной степенью точности. Поэтому так важна дополнительная достоверная информация, а также прогноз и определение степени его вероятности.

2. ***Издержки планирования.*** Предел планирования определен и величиной издержек и ограниченностью ресурсов. В результате осуществления планирования возникают дополнительные издержки

Витебский государственный технологический университет

на научные исследования, на организацию плановых служб и привлечение дополнительного персонала (консультантов, коллег), а также дополнительные затраты времени.

3. ***Масштаб деятельности предприятия.*** На практике, чем больше предприятие (до определенных пределов), тем лучше там поставлена плановая работа. Как правило, организованы и выделены службы планирования, плановой работой занимается высококвалифицированный персонал, присутствуют научные разработки. Все это может быть осуществлено за счет имеющихся финансовых возможностей. И совсем иначе обстоят дела на небольших предприятиях, где формальное планирование присутствует далеко не всегда.

4. ***Субъективные факторы.*** Как правило, они связаны с личностными характеристиками руководителей. Сюда можно отнести и авторитарность руководства, субъективность взглядов исполнителей, ошибки в экономических расчетах, форс-мажорные обстоятельства и т. п.

Планирование в современных условиях рассматривается и как наука, и как искусство. Оно тесно связано с мыслительной деятельностью человека и в основе своей неповторимо.

## 1.2 Методология бизнес-планирования

Чтобы осуществлять процесс планирования на должном уровне, необходимо владеть методологией планирования.

Методология планирования, как и любая другая методологическая наука, достаточно сложна и представляет собой систему теоретических положений, принципов, методов, логических подходов, показателей, используемых в процессе организации и построения теоретической и практической деятельности по планированию.

Методология планирования как научная рекомендация по осуществлению процесса планирования не является раз и навсегда данной, незыблемой. Она развивается, совершенствуется вместе со всей экономической наукой.

Основой методологии планирования выступает системный подход, согласно которому каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы. С этих позиций должна использоваться и методология планирования в ходе разработки планов.

Решение любых проблем управления, а, следовательно, и планирования, имеет определенную логику – упорядоченную последовательность, взаимосогласованность и обоснованность процедур, связанных с решением любой проблемы планирования, а также определение исходного пункта, от которого начинается движение и на кото-

Витебский государственный технологический университет

рый должен опираться весь процесс планирования.

Логика планирования определяет процесс планирования.

Процесс планирования включает следующие этапы:

1) определение и формулирование цели или системы целей (исходный пункт логики планирования);

2) анализ исходного уровня объекта и формирование конечной ситуации;

3) поиск альтернатив;

4) оценка и выбор наилучшей альтернативы;

5) выбор и оформление лучшего решения.

Планирование опирается на определенные закономерности, получившие название принципов.

**Принципы** – ***отправные основополагающие понятия, определяющие задачи, направления и характер разработки планов, а также проверки их выполнения***. Правильное их применение создает предпосылки для эффективной работы, уменьшает возможность появления отрицательных результатов.

Учитывая особенности бизнес-планов, основные принципы бизнес-планирования формулируются следующим образом:

1) ***гибкости*** – приспособления первоначально разработанных планов к изменяющимся условиям (введение плановых резервов, применение эвентуального (на случай) планирования, альтернативных планов);

2) ***непрерывности*** – планирование должно иметь скользящий характер, по истечении части планового периода составляют уточненный план;

3) ***коммуникативности*** – взаимосвязь и взаимозависимость всех разделов, показателей;

4) ***интерактивности*** – творческий характер планирования и неоднократную проработку уже составленных разделов;

5) ***многовариантность расчетов*** – расчет основных показателей бизнес-плана при различных состояниях внешней и внутренней среды;

6) ***адекватности*** – т. е. отражение реальных проблем;

7) ***участия*** – предусматривает вовлечение в процесс планирования всех участников, в том числе личное участие руководителя предприятия;

8) ***динамизма*** – необходимость постоянной корректировки, пополнения и обновления важной информацией;

9) ***наглядности*** – система подачи текста должна быть четкой, логичной, последовательной.

Реализация принципов в планировании осуществляется посредством использования разнообразных методов.

Витебский государственный технологический университет

**Методы планирования** – основной инструмент плановиков. Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов.

К основным методам планирования относятся: балансовый, опытно-статистический, нормативный, экономико-математический.

Каждый из указанных методов включает десятки разновидностей, приемов и способов расчета.

***Балансовый метод*** – характеризуется установлением материально-вещественных и стоимостных пропорций в показателях. Обычно применяется в виде уравновешивающих таблиц, содержащих наличие и источники образования ресурсов и соответствующие потребности.

С его помощью проверяется обоснованность расчетов, взаимоувязка разделов и показателей на различных этапах планирования. Примером может служить баланс рабочего времени, баланс производственных мощностей, трудовых ресурсов.

***Опытно-статистический метод*** – характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования является достаточно простым и широко используется в плановых расчетах. Хорошо известны такие приемы этого метода, как расчет по средней арифметической, посредством скользящей средней, экспертный, расчет по ежегодному проценту изменений и др. Но этот метод имеет существенный недостаток – плановый показатель будет отражать сложившийся уровень работы с его погрешностями в прошлом.

***Нормативный метод (метод технико-экономических расчетов)*** основан на использовании *норм* и *нормативов* расхода живого и овеществленного труда для определения переменных величин.

Используется для обоснования количественной меры плановых заданий или технико-экономических расчетов.

Примером могут служить разрабатываемые и широко используемые в практике нормы расхода сырья, материалов, топлива, труда, финансовых ресурсов на единицу продукции, ставка налогов и др.

***Экономико-математические методы и модели.*** Сущность их состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. В современных условиях практически любой показатель может быть запланирован посредством экономико-математического метода. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает научный уровень обоснованности плана. Однако примене-

Витебский государственный технологический университет

ние этих методов требует точного математического описания экономической задачи и часто экспертной оценки полученных данных.

Наиболее распространены в современных условиях методы теории вероятности (корреляции, регрессии, теории игр), математического программирования, методы имитации, теории графов и др.

В последнее время особую популярность приобрели такие методы планирования, как метод чувствительности, проверка устойчивости, предельного анализа, нормы прибыли на вложенный капитал и др. Эти методы присущи планированию в условиях рыночной экономики и ранее в отечественной практике не рассматривались.

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

1. Для выявления факторов, наиболее влияющих на результаты реализации планируемого мероприятия (изменение дохода в зависимости от изменения цен на продукцию, сырье, изменение объема выпуска и пр.).

Знание этих факторов и их влияния позволяет заранее выявить и учесть, а, следовательно, и уменьшить их негативные последствия.

2. Для сравнительного анализа проектов при решении вопроса о включении их в план. Для каждого проекта определяется чувствительность к изменению различных факторов: цен, объема продаж, процентных ставок по кредиту. Предпочтение отдается наименее чувствительному критерию.

***Проверка устойчивости.*** По форме данный метод похож на анализ чувствительности.

Его главная цель – предвидеть ход развития событий в процессе реализации плана, которые могут произойти во внешнем окружении и внутренней среде предприятия.

Суть метода – разработка сценариев развития событий в базовом и наиболее опасных вариантах реализации плана.

Определяются доходы, потери, показатели эффективности.

Достоинством данного метода является то, что он позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты.

***Предельный анализ.*** Данный метод позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия.

Если прибыль – цель предприятия, то предельный анализ – важный метод ее достижения.

Предельный анализ в планировании может быть использован

Витебский государственный технологический университет

для установления цен на продукцию, объемов продаж и др. Одним из вариантов предельного анализа является точка безубыточности.

**Норма прибыли на вложенный капитал** – ***важнейший инструмент планирования***. В основе этого метода лежит расчет, показывающий связь между доходами предприятия и его капиталом. С его помощью определяется целесообразность капитальных вложений, планируются затраты, производится оценка эффективности прошлых плановых решений.

К основным преимуществам данного метода следует отнести его простоту, соответствие главной цели деятельности предприятия, а также то, что он не связан с объемом продаж.

Сегодня при расчете данного показателя используются различные виды капитала, что значительно расширяет зону его применения. Так, норма прибыли на собственный капитал характеризует доходность собственного капитала, на используемый капитал – является показателем деятельности предприятия и т. д.

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

Приведение доходов будущих лет к моменту осуществления капиталовложений осуществляется по следующей формуле (1.1):

$$Д_n = \frac{Д_r}{(1+r)^t}, \qquad (1.1)$$

где $Д_n$ – приведенный доход, руб.; $Д_г$ – ежегодный доход от капитальных вложений, рассчитанный на момент их осуществления, руб.; $r$ – коэффициент дисконтирования; $t$ – порядковый номер года приведения.

Следующий элемент методологии планирования – показатели плана.

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

Показатели, используемые в экономических расчетах, могут быть классифицированы по различным признакам.

***1. По роли в управлении:***

- директивные, обязательные;
- расчетные, неконтролируемые.

***2. По экономическому содержанию:***

Витебский государственный технологический университет

- натуральные;
- стоимостные;
- трудовые.

***3. По характеристике объекта планирования:***

- количественные;
- качественные.

***4. По отношению к соизмерителю:***

- абсолютные;
- относительные, т. е. выраженные по отношению к другому показателю.

***5. По роли в экономической работе:***

- прогнозные;
- плановые;
- фактические.

***6. По критерию математических вычислений:***

- объемные;
- средние;
- приростные;
- предельные;
- индексные.

Показатели в масштабах объекта объединяются системой.

**Система экономических показателей** – ***это комплекс взаимосвязанных характеристик объекта***. Эти характеристики могут быть взаимосвязаны экономически, технологически, организационно.

Система показателей отражает:

1) организацию, объем и структуру работы;

2) реальные связи объектов хозяйствования;

3) единую стандартизированную и обязательную методику расчета.

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

## 1.3 Место бизнес-плана в системе планов организации

Предприятие – сложная социально-экономическая система. Соответственно и система планирования предприятия достаточно сложна и разнообразна. Система планов предприятия представляет собой комплексную программу обеспечения его функционирования и развития.

Результатом планирования является совокупность планов, каждый из которых представляет собой часть общей системы и нацелен на достижение общих целей предприятия, устойчивое экономи-

Витебский государственный технологический университет

ческое и социальное функционирование и развитие.

Предприятие в условиях рыночной экономики самостоятельно определяет виды и формы планов, их содержание. Вместе с тем, государство полностью не исключает своего участия в организации производства. Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует практически во всех странах, органически вписываясь в рыночный механизм хозяйствования. Проблема заключается в определении, что и как должно планировать государство, а что – сами субъекты хозяйствования.

С точки зрения обязательности плановых заданий различают *директивное* и *индикативное* планирование.

**Директивное планирование** – ***это процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования***. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией. Директивное планирование может служить эффективным средством решения народнохозяйственных задач, имеющих общенациональное значение. Директивное планирование может успешно использоваться и внутри предприятия, например, в текущем планировании.

**Индикативное планирование** ***носит направляющий, рекомендательный характер***. В составе индикативного плана могут быть обязательные задания, но число их весьма ограничено. Задания индикативного плана называют индикаторами. **Индикаторы** – это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами государственного управления и устанавливающие меры государственного воздействия на хозяйственные процессы с целью достижения указанных параметров.

В качестве индикаторов используются показатели, характеризующие динамику, структуру и эффективность экономики, состояние финансов, движение цен, занятость и т. п.

Основная задача индикативного планирования заключается в обеспечении взаимоувязки и сбалансированности всех показателей развития экономики, решения крупномасштабных задач страны.

На уровне предприятий индикативное планирование используется при составлении перспективных планов.

В зависимости от срока, на который составляется план, принято различать:

- долгосрочные (перспективные) планы;
- среднесрочные планы;
- краткосрочные (текущие) планы.

***Долгосрочный план*** обычно охватывает длительные периоды времени – 5–20 лет, а иногда и более. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия. Долгосрочное плани-

Витебский государственный технологический университет

рование основывается преимущественно на экстраполяции сложившихся тенденций и соответствует оценке состояния объекта в будущем.

***Среднесрочное планирование*** конкретизирует ориентиры долгосрочных планов, основывается на них и служит обеспечению их выполнения. Разрабатываются среднесрочные планы на период от 1 до 5 лет.

***Краткосрочные планы*** разрабатываются обычно сроком до одного года. Включают годовые, квартальные, месячные, недельные (декадные) и суточные планы. Наибольшую популярность сегодня получили планы, разрабатываемые на годовой период – ***текущие планы***. Планы сроком действия до 1 года обычно относятся к категории ***оперативных планов.***

❖ ***По содержанию плановых решений*** выделяют:

- стратегические планы;
- тактические планы;
- оперативно-производственные планы.

***Стратегические планы***, как правило, ориентированы на длительную перспективу и определяют основные направления развития хозяйствующего субъекта. Выступают основой, фундаментом, на котором строится вся система планирования предприятия.

В основе стратегического плана – стратегия, т. е. совокупность генеральных целей и средств их достижения.

***Цель стратегического планирования*** – создание потенциала для выживания и развития предприятия при динамичной внешней и внутренней среде.

В отличие от долгосрочного планирования, основывающегося преимущественно на экстраполяции сложившихся тенденций и соответствующей оценке состояния объекта в будущем, стратегическое планирование – это планирование от будущего к настоящему исходя из генеральных целей. Стратегия – не функция времени, а функция поставленной цели.

***Объектами стратегических решений*** могут быть: освоение новых рынков сбыта; рыночная стоимость, выпуск новых видов продукции, изменение производственной структуры, повышение финансовой устойчивости и др.

***Функциями стратегического плана*** являются:

- адаптация к внешней среде;
- распределение ресурсов;
- координация и регулирование;
- организационные изменения.

Стратегический план не имеет четкого алгоритма разработки и больше носит концептуальный характер, сопряжен со значительным

Витебский государственный технологический университет

риском. Результатом стратегического планирования является совокупность планов развития предприятия на длительную перспективу.

***Тактические планы***. Если стратегическое планирование рассматривается как поиск новых возможностей предприятия, то тактическое – процесс создания предпосылок для реализации этих возможностей.

В процессе тактического планирования принимаются решения о том, как должны быть распределены ресурсы предприятия для достижения стратегических целей. Можно сказать, что стратегический план – это цели, стоящие перед предприятием, а тактический план – средство их достижения.

Тактический план – план экономического и социального развития предприятия, представляющий комплексную, развернутую программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности на соответствующий период.

Тактическое планирование начинается с глубокого технико-экономического анализа, позволяющего оценить достигнутый уровень и выявить внутрипроизводственные резервы – возможности лучшего использования всех ресурсов.

На основе тактических планов:

- устанавливаются связи между структурными подразделениями;
- достигаются научно-обоснованные пропорции в производстве;
- разрабатываются бюджеты (сметы) по основным видам деятельности, осуществляется контроль за их выполнением.

Тактическое планирование, как правило, охватывает среднесрочный и краткосрочный период – 1–3 года. Тактические планы направлены на решение *отдельных самостоятельных* проблем.

Очень часто на практике из тактического планирования выделяют оперативное планирование.

***Оперативное (календарное, производственное) планирование*** – завершающий этап в хозяйственной деятельности предприятия. С помощью оперативного планирования осуществляется конкретизация показателей тактических планов с целью обеспечения повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его подразделений.

Оперативные планы обычно применяются для планирования отдельных операций (производство, маркетинг).

❖ ***По сферам планирования*** выделяют следующие функциональные планы:

- план маркетинга (сбыта);
- план производства (производственная программа, подготовка производства и др.);
- планирование персонала (потребности, переподготовки);

Витебский государственный технологический университет

- план издержек производства и обращения;
- план финансов;
- план материально-технического обеспечения.

❖ ***В производственно-структурном аспекте*** планы бывают:

- корпоративные;
- самостоятельных экономических единиц;
- отдельных подразделений.

❖ ***По форме планов*** различают:

- ***программа*** – определяет развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Например, программы по совершенствованию технологии, контроля качества и т. д. Включает основные положения и цели деятельности. Программа может содержать несколько проектов;
- ***проекты*** – весь процесс налаживания какой-либо деятельности, начиная с концептуальной проработки организационных вопросов и кончая графиком конкретных мероприятий, которые обеспечат реализацию идеи. В отличие от программы имеют установленную стоимость, график выполнения, технические и финансовые параметры, т. е. отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг.

Конечными целями программы и проекта является создание и освоение в производстве новой техники, технологий, содействующих выходу отечественной продукции на мировой уровень.

**Инвестиционные проекты** – ***планы капитальных вложений, направленные на создание новых производственных мощностей***. Имеют долговременный характер, часто по срокам совпадающий с жизненным циклом проекта.

**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 занимает в системе планирования важное место.

**Особенностью бизнес-плана** является то, что он представляет собой разновидность стратегического и тактического плана в зависимости от типа бизнес-плана. Он может носить характер текущего (один год) или перспективного (3–5 лет) плана. Бизнес-планы инвестиционных проектов – представляют собой стратегический план, поскольку разрабатываются на 3 и более лет. Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей предприятия. Чтобы бизнес-план был принят, он должен

Витебский государственный технологический университет

быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами.

Бизнес-план развития коммерческих организаций – это тактический план, который разрабатывается на 1 год. Цель такого бизнес-плана – разработать краткосрочный план мероприятий для обоснования направлений развития предприятия, его финансового оздоровления.

Бизнес-план следует рассматривать как часть процесса планирования, которая существенно подвержена изменениям под влиянием внешних и внутренних факторов.

Отличие бизнес-плана от ранее применявшихся методов планирования в том, что с его помощью руководство предприятий не только организует всю внутреннюю сторону производства, но и стремится увязать ее с рыночными требованиями.

**Бюджеты** – ***сметы денежных доходов и расходов на определенный период времени*** (даны приходные и расходные части). Например, бюджет времени, финансовый бюджет.

В практической деятельности предприятия используют различные виды планов или их комбинацию. Совокупность различных видов планов, применяемых одновременно на конкретном хозяйствующем субъекте, называют ***системой планирования*** (рисунок 1.1).

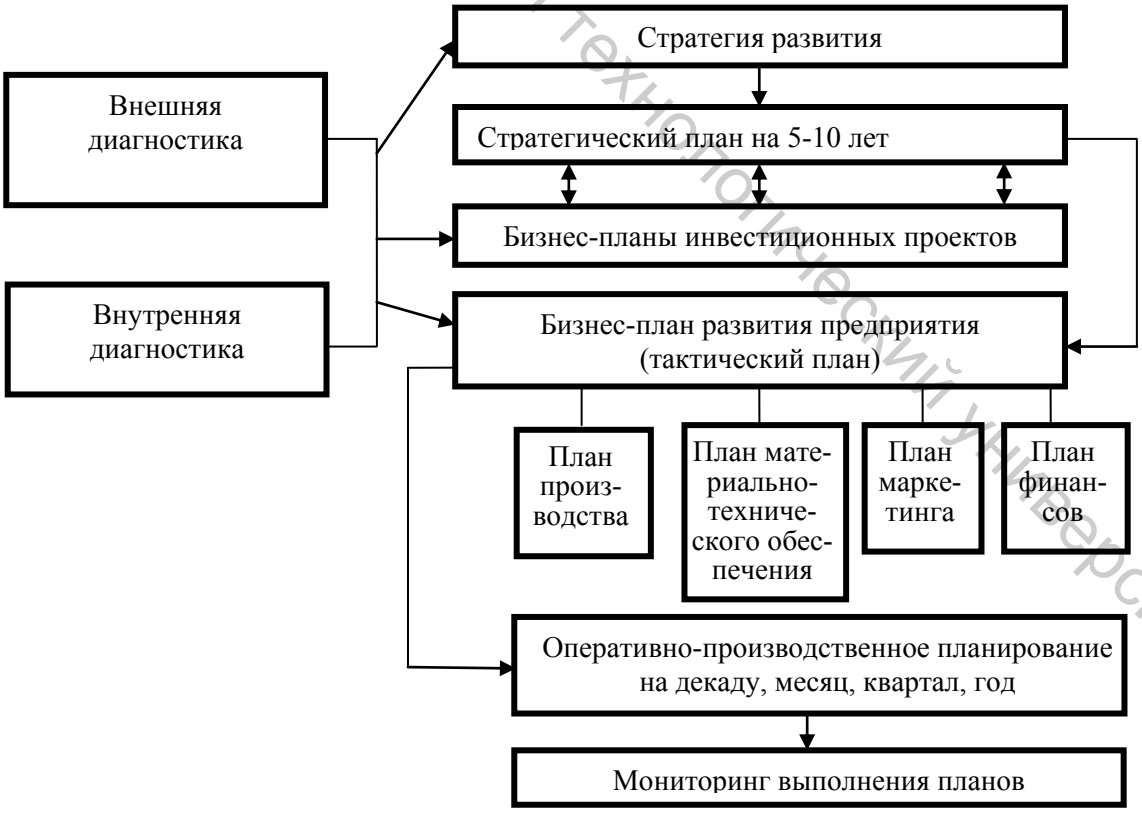



Рисунок 1.1– Система планирования деятельности предприятия в условиях рынка

Витебский государственный технологический университет

Выбор той или иной системы планирования зависит от многих факторов: специфики предприятия, внешней среды, особенностей самого процесса управления.

**Вопросы для контроля:**

1. Дайте определение понятиям «бизнес» и «бизнес-планирование».
2. Поясните роль бизнес-планирования в системе управления предприятием.
3. Раскройте содержание основных принципов бизнес-планирования.
4. Поясните место бизнес-плана в системе планов предприятия.
5. Перечислите виды планов на предприятии.

## Тема 2. Понятие бизнес-плана

*Вопросы:*

*2.1 Сущность, значение и задачи бизнес-плана*

*2.2 Виды бизнес-планов и их назначение*

*2.3 Правовая основа составления бизнес-планов в Республике Беларусь*

### 2.1 Сущность, значение и задачи бизнес-плана

Успех любой деятельности субъекта хозяйствования напрямую зависит не только от влияния рыночных механизмов, но и от того насколько успешно планирует субъект хозяйствования свои действия.

В рыночной экономике бизнес-план представляет собой инструмент менеджмента. Этот документ является детальной финансово-экономической программой хозяйственной деятельности предприятия. Он описывает процесс функционирования предприятия и достижения его целей и задач. С помощью бизнес-плана можно заранее предвидеть будущие проблемы, выработать меры по их успешному преодолению, дать целостную оценку имеющегося потенциала и перспективы дальнейшего развития бизнеса.

Основная цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план (англ. – businessplan) представляет собой документ, который комплексно, системно описывает все основные аспекты

Витебский государственный технологический университет

будущей коммерческой деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми она может столкнуться, определяет способы решения этих проблем. В условиях рыночной экономики бизнес-план выступает необходимым инструментом технического, экономического и финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями.

***Смысл бизнес-плана*** – построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой. Говоря о коммерческом успехе бизнеса, обычно выделяют «три кита»:

1. конкурентоспособная продукция;
2. тщательная разработка идеи;
3. достаточность средств.

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

Бизнес-план можно определить как документ (от латинского *documentum* – образец, свидетельство, доказательство), содержащий информацию в зафиксированном виде и специально предназначенный для ее передачи во времени и пространстве. Ведь бизнес-план – это доказательство будущего успеха бизнеса. Цель подготовки бизнес-плана – донести деловую информацию до всех заинтересованных лиц и организаций: потенциальных участников и помощников в бизнесе, органов управления всех уровней, возможных инвесторов, экспертов и т. д. Понимание бизнес-плана как документа связано также с конфиденциальностью содержащейся в нем информации, о чем должна предупреждать соответствующая запись на его титульном листе.

*Комплексность* бизнес-плана означает полноту содержащейся в нем сведений (маркетинговых, экономических, технических, правовых, финансовых и т. д.), а системность – их изложение по определенной схеме (т. е. системе, выстроенной в соответствии с внутренней логикой описания бизнеса, с приведением доказательств эффективности предлагаемых решений).

Бизнес-план – это важный аналитический документ. В нем обосновываются:

– общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях конкретного рынка;

– выбор стратегии и тактики (методов) конкуренции;

– оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план дает объективное представление о стратегии и

Витебский государственный технологический университет

тактике развития производства и организации производственной деятельности, способах продвижения товара на рынок, прогнозирует цены, будущую прибыль, основные финансово-экономические результаты деятельности предприятия и вместе с тем определяет так называемые зоны риска, предлагает пути снижения этих рисков.

Бизнес-план помогает:

– руководителям предприятий детально продумать направления их деятельности и внутрифирменные возможности;

– кредиторам осознать приоритеты развития фирмы;

– специалистам маркетинговых служб проанализировать конъюнктуру рынка и оценить конкурентные позиции фирмы;

– оценить реальные результаты деятельности предприятия и разработать стратегию развития бизнеса.

Бизнес-план составляется как для внутренних, так и для внешних пользователей. Внутренними пользователями бизнес-плана является руководство предприятия.

***Внешними потребителями*** бизнес-плана (в зависимости от его назначения) могут быть банки, инвестиционные фонды, администрации СЭЗ, иностранные инвесторы, Государственный комитет имущества, областные исполнительные комитеты администраций, Городские центры занятости и др.

Бизнес-план необходим для решения **следующих задач.**

***1. Обоснование эффективности будущего бизнеса.***

Как показывает опыт, отправная точка в предпринимательской деятельности, планировании создания нового предприятия – это идея нового продукта или услуги, которые данный бизнес будет производить. Идея может появиться в результате переработки информации из разных источников или в ходе целенаправленного творческого поиска. Можно заимствовать готовую идею и дать ей новую жизнь, через механизм приобретения существующих предприятий, поглощений, создания совместных предприятий или выкупа.

Независимо от того, что это за идея и каким образом она получена, важно тщательно ее взвесить и оценить с тем, чтобы убедиться, что она действительно может лечь в основу успешного предприятия.

Анализу и оценке подлежат такие компоненты бизнеса, как издержки производства, прибыль, рынок как объект маркетинга, финансы, налоги т. д. Этап предварительного анализа и планирования намечаемой деятельности всегда должен предшествовать этапу внедрения и функционирования. В этом случае немаловажной является предварительная оценка, анализ получаемой прибыли, расчет рентабельности, ликвидности и так далее, то есть на основании этих показателей

Витебский государственный технологический университет

предприятие решает вопрос о дальнейшей деятельности в данном направлении.

***2. Выбор новых видов деятельности.***

Предприятия, работающие в условиях конкуренции, должны предвидеть риски и управлять рисками. Одним из методов уклонения от рисков является диверсификация производства. Поэтому предприятия работают над бизнес-планом с целью освоения новых видов продукции (услуг), перехода на новые поколения изделий. При этом нужно четко определить все возможные трудности, выявить способы их преодоления, предоставить потенциальным партнерам, будущим инвесторам и другим заинтересованным сторонам всю необходимую информацию.

***3. Улучшение финансового состояния предприятия.***

Бизнес-план является основным документом для финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий. С его помощью:

- вырабатывается стратегия выживания предприятия;
- составляется план проведения реорганизационных мероприятий;
- организуется управление предприятием в условиях кризиса.

***4. Обоснование необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.***

Некоторые предприятия с государственной формой собственности испытывают финансовые затруднения, связанные с техническим перевооружением, освоением новых рынков, созданием наукоемкой продукции. В этом случае бизнес-план необходим для обоснования мер финансового оздоровления и развития с помощью государственной поддержки. Мерами господдержки являются: льготы по налогам, налоговые каникулы, налоговые кредиты, отсрочка платежей за энергоносители. В Республике Беларусь эти меры регламентируются указом 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, а также указом 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.

***5. Совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек.***

Возрастающая конкуренция заставляет предприятия изыскивать пути повышения эффективности и конкурентоспособности. С этой целью разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства, поиск партнеров, которым предприятие пе-

Витебский государственный технологический университет

редаст изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов, поиск путей снижения издержек производства.

***6. Обоснование возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств.***

Если предприятие, наметив значительный рост производства вновь осваиваемых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для их производства, то оно может пойти либо путем привлечения инвесторов, либо получения кредита. Для этих целей оно также разрабатывает соответствующий бизнес-план.

***Бизнес-план*** — это документ, на основании которого инвестор или кредитор составляют свое мнение о предприятии и принимают решение о предоставлении ей средств. Поэтому при составлении бизнес-плана надо, прежде всего, представлять, кому он будет адресован: кредитору или инвестору, поскольку у этих двух групп заимодавцев различные цели, а, следовательно, и различные принципы оценки бизнес-плана. Кредитор, предоставляющий заемные средства на определенный срок, хочет убедиться в том, что кредитуемая им фирма достаточно надежна и он сможет вовремя получить долг и причитающиеся по нему проценты.

Его мало интересует, каковы размеры прибыли фирмы в целом, поскольку он заинтересован лишь в том, чтобы получаемая фирмой прибыль позволяла ей выплатить основной долг и проценты по нему. Кроме того, его интересы охраняет кредитный договор, который гарантирует кредитору первоочередное возмещение ссуды даже в случае банкротства фирмы-должника.

Риски инвестора намного выше. Во многих случаях он даже рискует потерять весь свой вложенный капитал. Поэтому для того, чтобы решиться на такой риск, инвестор должен иметь перспективу получения высокой нормы прибыли. Следовательно, при оценке бизнес-плана кредитор будет анализировать деятельность предприятия, прежде всего, с точки зрения его надежности и устойчивости, а инвестор — с точки зрения его доходности.

***7. Получение статуса резидента свободной экономической зоны (СЭЗ).***

СЭЗ в экономике любой страны играют важную роль в привлечении иностранных инвестиций, научно-технологическом развитии, увеличении объемов экспорта, поэтому резидентам СЭЗ законодательно представляются ряд налоговых льгот. Предприятию, которое изъявило желание стать резидентом такой зоны, необходимо разработать бизнес-план, в котором должны быть обоснованы способы достижения целей СЭЗ (научно-технологическое развитие, привлечение иностранных инвестиций, увеличение экспорта и др.). Этот бизнес- план предоставляется на рассмотрение администрации СЭЗ.

Витебский государственный технологический университет

***8. Получение разрешения на приватизацию предприятий государственной формы собственности.***

Процесс приватизации в Республике Беларусь еще не закончен, поэтому претендентам на приватизацию необходимо разработать бизнес-план, в котором будут обоснованы показатели эффективной деятельности после приватизации, сохранение рабочих мест и решение социальных задач.

***9. Обоснование мероприятий по совершенствованию организационно-производственной структуры предприятия.***

С целью повышения эффективности управления предприятием может разрабатываться бизнес-план для обоснования мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности, реструктуризации подразделений предприятия, оптимизации численности, найма квалифицированного управленческого и технического персонала.

## 2.2 Виды бизнес-планов и их назначение

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке 1.2.

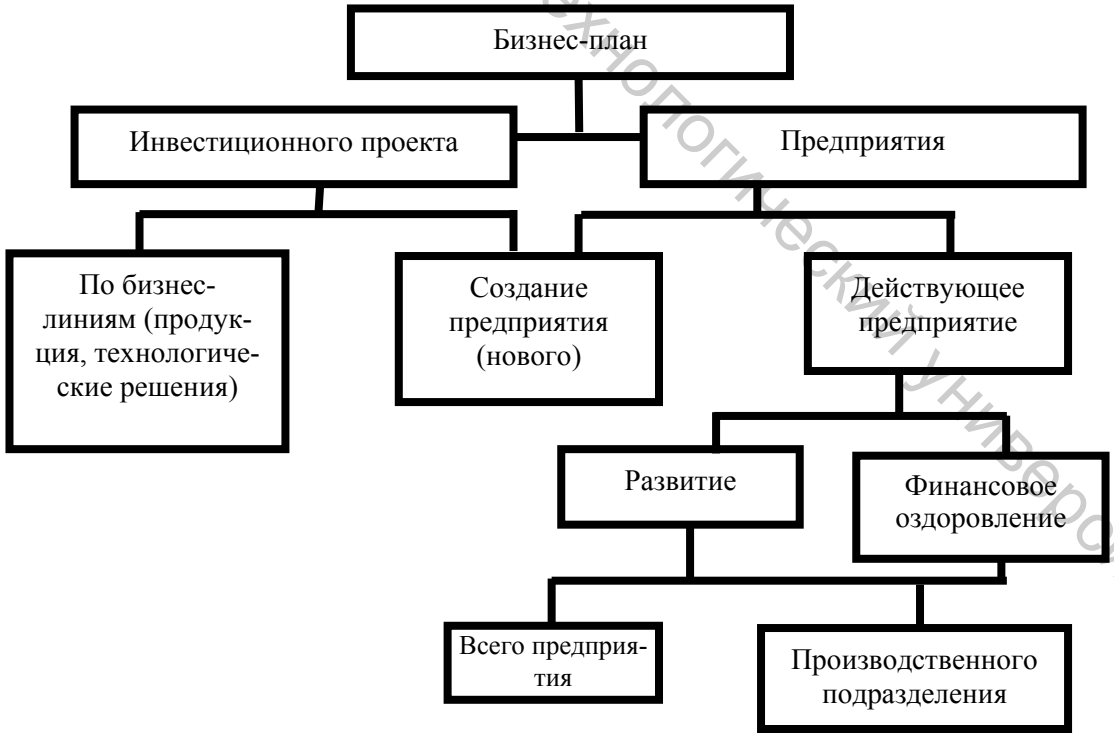



Рисунок 1.2 – Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса

Витебский государственный технологический университет

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии. Бизнес-планы ориентированы прежде всего на нововведения, в отличие от стратегического плана имеют четко очерченные временные границы с конкретными проработками, в то время как стратегический план по мере выполнения очередного годового плана и проведения соответствующего ситуационного анализа может пересматриваться и корректироваться.

Бизнес-планы согласно приведенной типологии разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему). Они отличаются по форме, содержанию, структуре. Зарубежные фирмы, например, предпочитают составлять бизнес-планы на отдельную сделку, у нас бизнес-план чаще разрабатывается предприятиями, начинающими свой бизнес. Это определяет различия в методологии бизнес-планирования.

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

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

Сравнение бизнес-планов предприятий и бизнес-планов инвестиционных проектов позволяет выделить основные отличительные черты (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные отличительные черты бизнес-планов предприятий и инвестиционных проектов

| **Бизнес-план инвестиционного проекта** | **Бизнес-план развития предприятия** |
|---|---|
| 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 5 лет с детальным планированием на год |
| 4. Основная задача – привлечение финансовых средств | 4. Регламентация параметров работы предприятия на определенный период |

Витебский государственный технологический университет

Внутрифирменный бизнес-план – надежный инструмент управления компанией. Он в концентрированном виде содержит всю информацию, необходимую менеджерам высшего звена для принятия конкретных управленческих решений, касающихся направления развития предприятия в будущем. Например, открытие нового регионального представительства или линии производства.

При составлении бизнес-планов для внешнего источника преследуют три главные цели:

– привлечение инвестиций в требуемом объеме;

– оценка бизнеса с целью продажи или покупки;

– желание заключить стратегический деловой альянс, привлечь новых партнеров.

Инвесторы хотят увидеть бизнес-план, доказывающий, что над идеей хорошо поработали и предприниматель тщательно продумал все действия, которые необходимо предпринять для осуществления идеи и превращения ее в успешно функционирующую программу.

Бизнес-план представляет собой документ, который убедительно демонстрирует способность вашей компании произвести и (что самое главное) продать достаточно товаров и услуг, чтобы при этом размеры прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов (кредиторов).

В зависимости от цели и назначения будет меняться форма представления бизнес-плана.

Например, для получения кредита в банке – краткое технико-экономическое обоснование, которое рассматривается наряду с другими документами, подтверждающими финансовое положение компании. Бизнес-план для объединения с другой компанией должен быть, напротив, развернутым и детальным, чтобы показать выгодность сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.

Несмотря на то, что наиболее часто бизнес-план связан с поиском финансирования, его влияние на внутренние процессы не менее результативно. Например, компания предполагает создание холдинга, дочерней фирмы.

Принципы управления через бизнес-план позволяют руководителю решать, в каком объеме, для каких подразделений, что и в какие сроки потребуется. Бизнес-план в этом случае – это еще и инструмент делегирования ответственности. Кадры – второй по степени важности вопрос после финансов, решение которого заложено в механизме бизнес-плана.

***Бизнес-план инвестиционного проекта***

В современных условиях особую актуальность получили инвестиционные проекты – как гаранта повышения конкурентоспо-

Витебский государственный технологический университет

собности и рыночной ценности предприятий.

Проект – увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс научно-исследовательских, проектно-конструкторских, социально-экономических и других мероприятий, направленных на изменение исходного состояния объекта.

Инвестиционные проекты представляют собой совокупность документов, характеризующих проект от его замысла до достижения заданных показателей эффективности и охватывающий, как правило, прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную и ликвидационную стадии его реализации.

К инвестиционным проектам обычно относят такие, в которых главной целью является вложение средств в различные виды бизнеса с целью получения прибыли.

В зависимости от объекта, его стоимости, сроков реализации инвестиционные проекты разнообразны. Это и создание новых предприятий, выпуск новой продукции, вовлечение в производство новейшей техники и технологии, проведение технического перевооружения и реконструкции.

На уровне предприятия в основном реализуются инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие организационно-экономических систем.

С помощью инновационных проектов осуществляется достижение целей и задач стратегического планирования предприятий. Инновационные проекты обычно имеют долговременный характер и связаны со значительным риском.

Подробное технико-экономическое обоснование каждой инновации осуществляется в соответствующем бизнес-плане.

Отличительной чертой таких бизнес-планов является формирование решительной и активной инновационной идеи, которая прорабатывается в бизнес-плане и воплощается на практике путем реализации инвестиционного проекта.

**Задача бизнес-плана** – дать целостную системную оценку перспектив конкретного инвестиционного проекта.

Осуществление разработки проекта – занятие дорогостоящее и трудоемкое, поэтому вначале на этапе прединвестиционной фазы проводят необходимые исследования и научно-технические разработки, предшествующие принятию инвестиционного решения.

Разрабатывается концепция инвестиционного проекта, производится ее структуризация, осуществляется предпроектный анализ. И только потом составляется итоговый, максимально компактный документ, который позволяет не только принять обоснованное решение, но и определяет, что и когда нужно сделать, чтобы оправдать ожидания

Витебский государственный технологический университет

относительно эффективности проекта – бизнес-план инвестиционного проекта.

В данном случае бизнес-план выступает как форма представления результатов предварительного технико-экономического обоснования (ТЭО) крупных и средних проектов в деловом планировании, реализация которых обеспечивает поддержание высокой деловой активности предприятия.

В современных условиях бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы плановой деятельности.

На уровне предприятий чаще используются относительно небольшие (локальные) проекты. Бизнес-план в этом случае выступает в качестве документа, представляющего результаты полного инвестиционного проекта.

Таким образом, бизнес-план проекта может входить в инвестиционный проект как его составная часть, заменять его или включать несколько инвестиционных проектов.

Бизнес-план инвестиционного проекта – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования:

- степени жизнеспособности и устойчивости проекта;
- возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;
- предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;
- целесообразности оказания мер государственной поддержки;
- служит ориентиром, как должен развиваться проект.

***Бизнес-план предприятия***

Успех предприятия может быть обеспечен, если все имеющиеся ресурсы будут направлены на достижение единой цели и использованы с максимальным эффектом. Этому в значительной степени способствует разработка и внедрение бизнес-плана работы предприятия.

Укрупненная блок-схема бизнес-плана предприятия представлена на рисунке 1.3.

Бизнес-план является программой эффективного управления предприятием, направленной на повышение его конкурентоспособности и устойчивого финансового положения.

В бизнес-плане формируются и обосновываются цели пред-

Витебский государственный технологический университет

приятия, определяются пути их достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели.

Бизнес-план предприятия представляет собой комплексный план развития организации на определенный период и наряду с отчетными финансовыми документами служит главным документом производственной деятельности.

Бизнес-план разрабатывается для обоснования текущего и перспективного планирования развития предприятия, выработки (выбора) новых видов деятельности.

Бизнес-план может быть составлен на период 1-5 лет: на первый (текущий) год с детальным рассмотрением хозяйственной деятельности предприятия в предстоящие 12 месяцев и укрупнено на последующий период (рисунок 1.3).

Такой план включает описание предприятия, его потенциальные возможности, оценку внутренней и внешней среды в бизнесе и времени, конкретные данные о стратегии маркетинга и развитии бизнеса. В нем отмечаются возможности рисков, т. е. показывается, что их существование учтено в плане и намечены меры по их снижению.

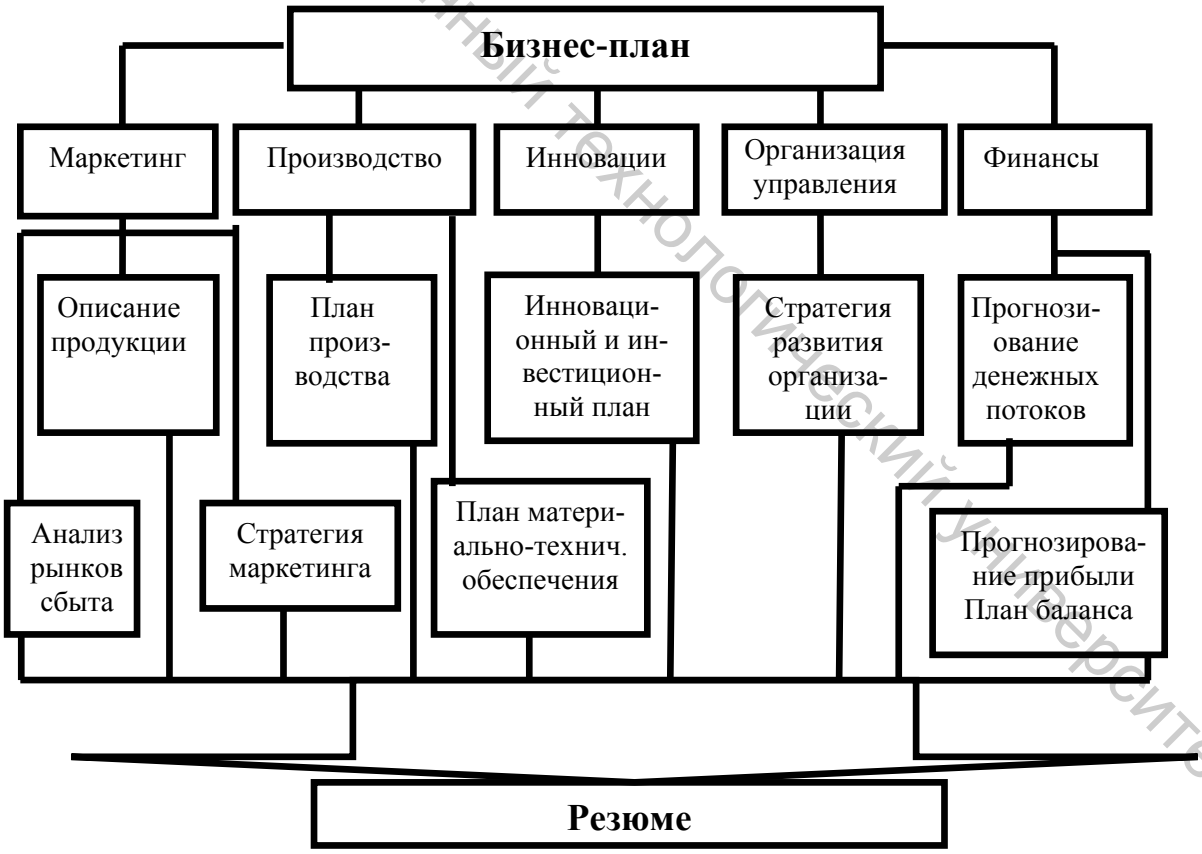



Рисунок 1.3 – Укрупненная блок-схема бизнес-плана предприятия

Витебский государственный технологический университет

Составлению бизнес-плана должны предшествовать анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рынка и технико-экономические исследования различных альтернатив развития предприятия на основе общепризнанных стандартов.

Следует отметить, что бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий, имеет свою структуру и логику изложения. Он служит:

- для выработки стратегии выживания предприятия;
- составления плана проведения реорганизационных процедур;
- организации управления предприятием в условиях кризиса или в его предвидении;
- для обоснования направлений совершенствования форм организации производства и сбыта.

## 2.3 Правовая основа составления бизнес-планов в Республике Беларусь

Правовой основой составления бизнес-планов в Республике Беларусь по состоянию на 1 января 2015 г. являются следующие нормативные акты:

1. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» № 158 от 31 августа 2005 г. (в редакции Постановлений Минэкономики от 07.12.2007 № 214, от 29.02.2012 № 15).

Этот документ устанавливает единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов, основные рекомендации по их составлению, выделяет ключевые этапы и последовательность проведения исследований.

2. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» № 186 от 30.10. 2006 г. в редакции Постановлений от 30 октября 2007 г. № 190, от 21 ноября 2012 г. № 99.

В этом постановлении определены структура и содержание бизнес-планов развития коммерческих организаций, правила их оформления.

3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» от 8 августа 2005 г. № 873 в редакции Постановлений: от 28 августа 2006 г. № 1091, от 28 октября 2008 г. № 1602, от 29 сентября 2009 г. № 1258, от 31 октября 2011 г.

Витебский государственный технологический университет

№ 1460, от 9 декабря 2011 г. № 1671, от 29 марта 2013 г. № 232. Постановление определяет состав планов, назначение прогноза, порядок разработки 5-летнего прогноза.

Прогноз развития представляет собой систему научно обоснованных и целевых ориентиров, определение основных направлений и параметров развития организации, трудовых, материальных и финансовых средств, необходимых для достижения поставленных целей, а также организационно-технических мер, обеспечивающих благоприятную среду ее функционирования.

Главным назначением прогноза развития является обоснование целей и задач, важнейших направлений и приоритетов развития организации исходя из долгосрочной стратегии развития данной отрасли промышленного комплекса республики.

Прогноз развития определяет концепцию технической и экономической политики организации на перспективу, решает стратегические задачи долгосрочного характера.

Особенностью стратегического прогноза является целевой подход к формированию показателей развития организаций, относительно свободный выбор технико-экономических решений, обоснование вариантности.

4. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 мая 2014 г. № 506 «О бизнес-планах инвестиционных проектов».

Этим Постановлением утверждено Положение о порядке организации разработки, утверждения и рассмотрения бизнес-планов инвестиционных проектов, а также проведения экспертизы инвестиционных проектов.

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.

В Указе представлены меры реструктуризации задолженности и финансового оздоровления убыточных государственных организаций, условия их применения.

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.

В Указе представлены меры по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ, которые предприятия отражают в финансовой стратегии, и условия их применения.

7. Решения областных исполнительных комитетов в отношении бизнес-планов. В частности для Витебской области утверждено решение областного исполнительного комитета Витебской области

Витебский государственный технологический университет

«О разработке прогнозов развития и бизнес-планов коммерческих организаций, находящихся в ведении исполнительных и распорядительных органов Витебской области» от 27.09.2005 г. № 645.

В решении определены правила разработки прогнозов развития и бизнес-планов коммерческих организаций, находящихся в ведении исполнительных и распорядительных органов Витебской области, а также порядок экспертизы бизнес-планов.

8. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь от 22 июня 2001 г. № 37-З в редакции от 1 ноября 2004 г., от 18 июля 2006 г. № 159-З.

В соответствии с Инвестиционным кодексом Республики Беларусь ***рассмотрение*** и ***отбор инвестиционных*** проектов для оказания государственной поддержки в виде выделения средств за счет централизованных инвестиционных ресурсов осуществляет Министерство экономики Республики Беларусь.

По результатам рассмотрения предлагаемых хозяйствующими субъектами инвестиционных проектов Министерство экономики Республики Беларусь формирует перечень приоритетных инвестиционных проектов и вносит его в рамках ежегодно формируемой Государственной инвестиционной программы на утверждение Правительства Республики Беларусь.

Государственная поддержка инвестиционных проектов с привлечением новых и высоких технологий осуществляется в приоритетном порядке. К конкурсу на использование средств Государственной инвестиционной программы допускаются инвестиционные проекты, которые имеют положительное заключение *государственной комплексной экспертизы*.

**Государственная комплексная экспертиза** проводится с целью подготовки заключения для принятия решений о государственной поддержке инвестиционных проектов. Она проводится Министерством экономики Республики Беларусь в случаях реализации инвестиционных проектов с привлечением иностранных кредитов или кредитов банков Республики Беларусь под гарантии Правительства Республики Беларусь; использования средств централизованных инвестиционных ресурсов; участия государства в создании предприятий с иностранными инвестициями; предоставления индивидуальных льгот по налоговым и таможенным платежам.

Правительство Республики Беларусь также может определять условия, при которых инвестиционные проекты подлежат экспертизе только республиканского органа государственного управления (объединения), в подчинении которого находится инвестор (инициатор инвестиционного проекта), если такое подчинение инвестора имеется,

Витебский государственный технологический университет

либо иного уполномоченного республиканского органа государственного управления.

Основными критериями оценки инвестиционных проектов при проведении государственной комплексной экспертизы являются:

- актуальность инвестиционного проекта и его соответствие стратегии развития отрасли;
- финансовое состояние организации-инвестора;
- техническая, технологическая, финансовая возможность и целесообразность реализации инвестиционного проекта в намечаемых условиях осуществления инвестиционной деятельности;
- обоснованность инвестиционных затрат по инвестиционному проекту и государственного участия в этом проекте;
- научно-технический уровень привлекаемых и (или) создаваемых технологий;
- конкурентоспособность производимой продукции (работ, услуг) и перспективность рынков сбыта, эффективность стратегии маркетинга организации-инвестора.

Государственная комплексная экспертиза инвестиционных проектов основывается на следующих материалах и заключениях: бизнес-плане; заключении республиканского органа государственного управления (объединения), в подчинении которого находится инвестор (инициатор инвестиционного проекта), если такое подчинение инвестора имеется, либо к компетенции которого относятся вопросы, связанные с выпуском намечаемой продукции (работ, услуг); заключениях аудитора о финансовом состоянии инвестора (инициатора инвестиционного проекта), Министерства финансов Республики Беларусь – о существующей и прогнозируемой задолженности инвестора, о ранее предоставленной инвестору государственной поддержке, об объемах выпадающих доходов бюджета, связанных с предоставлением льгот, и их компенсации, об оценке целесообразности государственной поддержки данного инвестиционного проекта, а также в случаях привлечения иностранных кредитов под гарантии Правительства Республики Беларусь – о валютоокупаемости инвестиционного проекта, об условиях предоставления кредитов и о возможности их использования.

В целях определения научно-технического уровня технологий, намечаемых инвестором к разработке, инвестиционные проекты, претендующие на государственную поддержку, установленную для производств, основанных на новых и высоких технологиях, или на привлечение иностранных кредитов под гарантии Правительства Республики Беларусь, а также иные инвестиционные проекты в случаях и на условиях, установленных Правительством Республики Беларусь, подлежат государственной научно-технической экспертизе. Государ-

Витебский государственный технологический университет

ственная научно-техническая экспертиза инвестиционных проектов проводится Государственным комитетом по науке и технологиям Республики Беларусь (ГКНТ РБ). Порядок проведения научно-технической экспертизы изложен на сайте ГКНТ РБ.

Ряд министерств и ведомств предусматривают для своих подведомственных организаций собственные Положения, рекомендации по разработке бизнес-планов.

Так, в республике действуют Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности. Отраслевые рекомендации предназначены для обеспечения методологического и методического единства при разработке краткосрочных (годовых) прогнозов развития для всех организаций системы министерства. В основу Отраслевых рекомендаций положены концептуальные положения развития Министерства на год с учетом выделения в них целевых параметров экономического роста производства, увязанных с макро показателями развития народнохозяйственного комплекса страны.

**Отраслевые рекомендации включают:**

- оценку современного состояния организаций с выделением закономерностей и тенденций его развития;
- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития;
- определение внешних и внутренних факторов и условий эффективного развития;
- установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития организаций.

Цель составления бизнес-плана в соответствии с Отраслевыми рекомендациями заключается в том, чтобы помочь руководству организации сформировать наиболее полную картину положения организации и возможностей ее развития.

Бизнес-план организаций Министерства промышленности должен содержать резюме и разделы основного плана:

- характеристика организации и стратегия ее развития;
- стратегия маркетинга;
- прогнозирование производства продукции;
- управление качеством продукции;
- производственные мощности;
- прогнозирование научно-технического развития;
- прогнозирование издержек, снижение затратоемкости и материалоемкости;
- трудовой потенциал;
- прогнозирование финансово-хозяйственнной деятельности;

Витебский государственный технологический университет

- реструктуризация;
- инвестиционный план;
- расчет эффективности бизнес-плана;
- определение мер макро- и микроуровнего характера, обеспечивающих достижения целей и задач.

Для оценки эффективности бизнес-плана используют комплексную систему показателей, включающую: основные финансовые показатели работы организации (объем реализованной продукции, себестоимость продукции, прибыль, численность работающих, фонд оплаты труда, основные фонды); качественные показатели, характеризующие эффективность производства за счет интенсивной деятельности предприятия (рентабельность, затраты на 1 руб. реализованной продукции, материалоемкость, фондоотдача, производительность); показатели, характеризующие финансовую силу предприятия, его ликвидность (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, оборачиваемость капитала, коэффициент восстановления платежеспособности).

Бизнес-планы организаций Министерства промышленности Республики Беларусь подлежат экспертизе и оценке в его отраслевых и функциональных управлениях. При наличии замечаний, выявленных в процессе проведения экспертизы и рассмотрения бизнес-плана, документ возвращается на доработку и повторное представление.

Для организаций легкой промышленности концерн «Беллегпром» разработал и утвердил «Отраслевые рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет» и «Рекомендации по разработке бизнес-планов развития на год организаций концерна «Беллегпром».

Отраслевые рекомендации устанавливают основные подходы к составлению прогнозов развития на пять лет коммерческих организаций, входящих в состав концерна «Беллегпром», выделяют ключевые этапы и последовательность проведения исследований, определяют единые подходы к составу, содержанию и оформлению указанных прогнозов развития, предъявляемых в соответствии с действующим законодательством на рассмотрение концерну «Беллегпром».

Бизнес-план организаций легкой промышленности должен давать полное представление обо всех аспектах деятельности организации и состоять из следующих основных разделов:

- «Резюме»;
- «Характеристика организации и стратегия ее развития»;
- «Описание продукции»;
- «Качество»;
- «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»;

Витебский государственный технологический университет

- «Производственный план»;
- «Материально-техническое обеспечение»;
- «Инвестиционный и инновационный план»;
- «Энергосбережение»;
- «Организационный план»;
- «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
- «Реструктуризация кредиторской задолженности» (для организаций, планирующих реструктуризацию задолженности);
- «Показатели эффективности деятельности организации».

В процессе разработки бизнес-планов могут использоваться различные методики и пособия, выбор которых сегодня достаточно широк.

Имеются различные типовые иностранные методики. Среди них наибольшую популярность получили «Руководство по оценке эффективности инвестиций», подготовленные ООН по промышленному развитию (методология ЮНИДО) и его компьютерный вариант «Комфар».

Международная форма бизнес-плана (ЮНИДО), разработанная Организацией Объединенных наций по промышленному развитию (*UNIDO – United Nations Industrial Development Organization*) включает следующую структуру бизнес-плана.

*1.* ***Резюме***

*2.* ***Идея (сущность) предлагаемого проекта****:*

- Общие исходные данные и условия.
- Описание образца нового товара.
- Оценка опыта предпринимательской деятельности.

*3.* ***Оценка рынка сбыта****:*

- Описание потребителей нового товара.
- Оценка конкурентов.
- Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

*4.* ***План маркетинга****:*

- Цели маркетинга.
- Стратегия маркетинга.
- Финансовое обеспечение плана маркетинга.

*5.* ***План производства****:*

- Изготовитель нового товара.
- Наличие и требуемые мощности производства.
- Материальные факторы производства.
- Описание производственного процесса.

*6.* ***Организационный план:***

- Организационно-правовая форма собственности фирмы.

Витебский государственный технологический университет

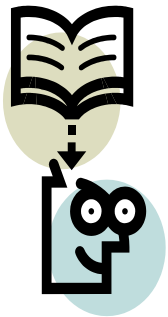
- Организационная структура фирмы.
- Распределение обязанностей.
- Сведения о партнерах.
- Описание внешней среды бизнеса.
- Трудовые ресурсы фирмы.
- Сведения о членах руководящего состава.

*7.* ***Финансовый план:***

- План доходов и расходов.
- План денежных поступлений и выплат.
- Сводный баланс активов и пассивов фирмы.
- График достижения безубыточности.
- Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование).
- Оценка риска и страхование.

*8.* ***Приложения***

Белорусским разработчикам бизнес-планов следует учесть, что если бизнес-план представляется зарубежным инвесторам или кредиторам, то он должен соответствовать требованиям и методологии зарубежных организаций конкретной страны или международной организации.



**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте значение понятия «бизнес-плана».
2. В чем значение бизнес-плана для предприятия?
3. Какие задачи решает бизнес-план?
4. Приведите типологию бизнес-планов.
5. Охарактеризуйте бизнес-план инвестиционного проекта.
6. Дайте характеристику различных форм бизнес-плана предприятия.
7. Назовите основные нормативные акты, являющиеся правовой основой составления бизнес-планов в Республике Беларусь.
8. Поясните назначение и процедуры государственной комплексной экспертизы бизнес-планов.
9. Раскройте суть методологии бизнес-планирования ЮНИДО.

Витебский государственный технологический университет

## Тема 3. Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности

*Вопросы:*

*3.1 Значение и функции бизнес-плана в предпринимательской деятельности*

*3.2 Выбор сферы деятельности для нового бизнеса*

*3.3 Роль новых идей в бизнесе и их генерация*

### 3.1 Значение и функции бизнес-плана в предпринимательской деятельности

***Предпринимательская деятельность*** – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. Основным нормативным документом, регулирующим отношения предпринимательства, является Гражданский кодекс Республики Беларусь. Он устанавливает основные правила, которым должны подчиняться участники предпринимательских отношений, и, соответственно, дает определение этих отношений. Предпринимательская дельность осуществляется предпринимателями. С юридической точки зрения они могут работать с образованием и без образования юридического лица. Для обоснования эффективности своей деятельности предприниматели разрабатывают бизнес-план.

Бизнес-план предпринимателя представляет собой:

1) рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы;

2) развёрнутую программу (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов;

3) документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия;

4) результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определённом рынке.

Предприятие может иметь одновременно несколько бизнес-планов, в которых степень детализации обоснований может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объёму, и по содержанию. Пример оформления бизнес-плана (технико-экономического обоснования) организации предпринимательской деятельности без образования юридического

Витебский государственный технологический университет

лица представлен в приложении А. Последовательность разработки бизнес-плана и его основные элементы представлены на рисунке 1.4.

Рисунок 1.4 – Этапы разработки бизнес-плана и его основные элементы

Бизнес-планирование как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

1. Инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок.

2. Прогнозирование – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учёта совокупности факторов.

3. Оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде.

4. Координация и интеграция – учёт взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компаний с ориента-

Витебский государственный технологический университет

цией их на единый общий результат.

5. Безопасность управления – обеспечения информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий.

6. Упорядочение – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственность.

7. Контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявление ошибок и возможной его корректировки.

8. Воспитание и обучение – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках.

9. Документирование – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

При разработке бизнес-планов необходимо соблюдать основополагающие правила планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предпринимателя в конкретной экономической среде. Бизнес-план должен:

- содержать четко сформулированную и тщательно продуманную бизнес-идею;
- быть понятным не только для его составителя, но и для читателей;
- отражать возможность выйти на новый или больший, прибыльный рынок;
- содержать только реалистические, обоснованные прогнозы;
- учитывать все возможные трудности, включая действия конкурентов и различные изменения рыночной ситуации;
- содержать четкие финансовые выкладки, определяющие конкретные потребности в средствах на каждой стадии проекта, а так же сроки возврата инвестиций и выхода проекта на уровень прибыльности.

### 3.2 Выбор сферы деятельности для нового бизнеса

Предпринимательский проект начинается с выбора сферы деятельности для нового бизнеса.

При выборе сферы бизнеса используют следующую схему (рисунок 1.5).

В любой стране существуют запрещённые сферы бизнеса (контрабанда, порнография и др.), а также виды деятельности, которые являются предметом государственной монополии (оружие, ядохимикаты, наркотики и др.).

Витебский государственный технологический университет

Для многих предпринимателей возникают и экономические ограничения на проникновение в ту или иную отрасль:

1. Высокий уровень начального капитала.
2. Длительный срок окупаемости вложенных средств.
3. Неопределённость в достижении прибыли (сфера образования и др.)

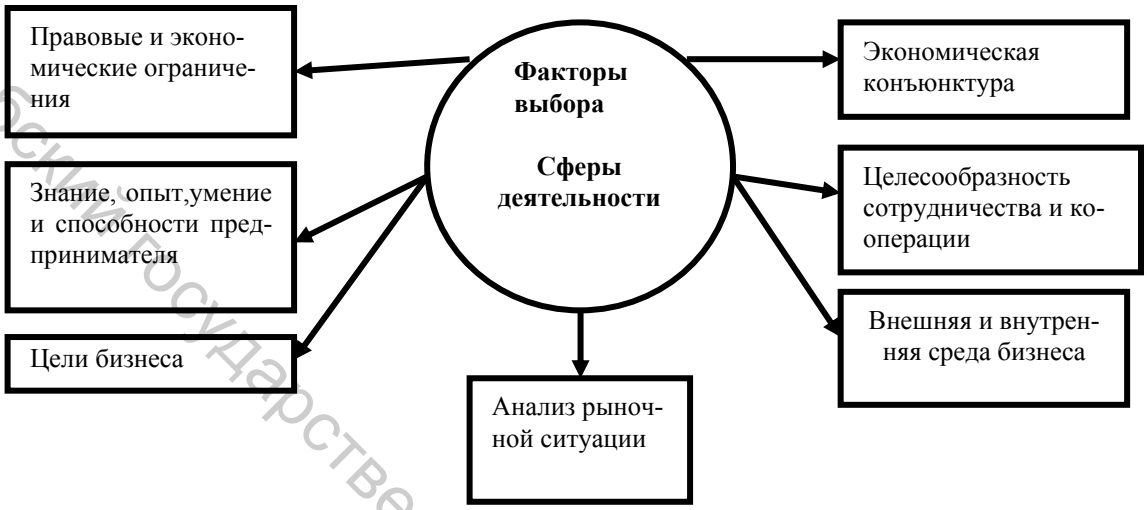



Рисунок 1.5 – Основные факторы выбора сферы предпринимательской деятельности

Необходимо учитывать также сложившуюся конъюнктуру, так как предпринимательская деятельность подвержена цикличности: процветание, застой, спад.

Кроме того, экономические ситуации различаются не только во времени, но и в пространстве – по районам и регионам.

В монополизированную отрасль внедриться труднее, чем в конкурентную.

Выбор сферы деятельности предприниматель осуществляет из пяти основных видов деятельности (таблица 1.2.)

Таблица 1.2 – Возможные сферы деятельности и организационные формы предпринимательской деятельности

| Вид бизнеса | Основные функции | Организационные формы |
|---|---|---|
| Производственный | Производство товаров, работ, оказание услуг | Коммерческие производственные организации |
| Коммерческий | Купля-продажа товаров и услуг | Торговые организации, товарные биржи |
| Финансовый | Купля-продажа валют, ценных бумаг, инвестирование | Банки, фондовые биржи, финансовые компании, трастовые и другие организации |
| Посреднический | Оказание услуг | Коммерческие торгово-посреднические организации |
| Страховой | Страхование | Страховые компании |

Витебский государственный технологический университет

В экономике любой страны можно выгодно обнаруживать и заполнять тысячи и тысячи «ниш» даже на традиционных и давно поделенных рынках. Многие преуспевающие компании быстрым ростом обязаны не тому, что их руководство стремилось создать новый продукт, а потому, что оно внедрило на рынке ту же продукцию или услуги, что и другие фирмы той же отрасли, но совершенно иным способом.

### 3.3 Роль новых идей в бизнесе и их генерация

Любой вид предпринимательской деятельности и последующая разработка бизнес-плана задуманного проекта обычно начинается с новой идеи. Без хорошей идеи бизнес невозможен. Предпринимательские способности как важнейший фактор производства, выражаются, прежде всего, в умении генерировать, накапливать и разрабатывать новые идеи. В самом общем виде идея – форма отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает в себя обобщение опыта предшествующего развития и осознания цепи дальнейшего преобразования бизнеса.

Предпринимательские, как и другие идеи являются продуктом мыслительной деятельности человека и определяются совокупностью внешних стимулов и внутренних побудительных сил – желаний, потребностей, интересов, установок, ценностных ориентации, мотивов, идеалов и эмоций. Новые деловые идеи возникают в процессе выявления недостатков или возможностей улучшения удовлетворения существующих (явных) и ещё не осознанных потребностей различных слоёв населения и сфер деятельности. Они появляются в результате субъективного анализа предпринимателем объективного современного состояния рынка, уровня развития техники, технологии и организации производства, сбыта, поведения потребителей и других элементов общества.

Источниками новых идей могут быть:

- мировые научно-технические достижения (новые виды техники, технологии);
- рынок (потребности покупателей);
- ресурсы (трудовые, материальные);
- система партнерских связей;
- система сбыта товаров.

Факторами, содействующими генерации идей на предприятии, являются:

- степень развития НИОКР;
- наличие рационализаторов и изобретателей;

Витебский государственный технологический университет

- система материального стимулирования изобретательства;
- уровень финансирования инновационной деятельности.

Деятельность предпринимателя по отбору и реализации бизнес идей технологически проходит в общем четыре укрупнённых фазы (таблица 1.3). Формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько этапов, которые можно укрупнять или детализировать в разной степени.

Таблица 1.3 – Фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес-плане

| Наименование фазы | Основание содержание |
|---|---|
| 1. Поиск новой идеи и факторы ее возникновения | Мотивы, состояние рынка, достижение науки и техники, не осознанный или не удовлетворённый спрос и т. п. |
| 2. Анализ потенциальной и реальной ценности идеи | Выявление необходимых условий и наличия технических, экономических и социальных возможностей реализации идеи (потребность) в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства, цель) |
| 3. Оценка риска | Виды рисков, источники их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых потерь |
| 4. Разработка бизнес-плана проекта | План действий по реализации цели: выбор техники, технологии, обеспечение ресурсами, управление процессом и т. д. |

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия ведения предприятия), которая состоит из следующих элементов:

1) этика фирмы;
2) основополагающие принципы;
3) внешний образ фирмы;
4) ценности организации;
5) высшие цели и ограничения: тактические и оперативные цели;
6) авторитет предприятия;
7) культура предприятия;
8) нормы поведения фирмы.

Второй этап – определение целей разработки бизнес-плана. Цель – это будущее желаемое состояние предприятия.

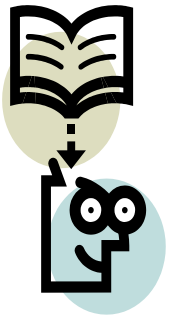
В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия (таблица 1.4).

Витебский государственный технологический университет

Таблица 1.4 – Отличительные характеристики миссии и цели

| Показатели | Миссия | Цели |
|---|---|---|
| 1. Временной критерий | Устремлена в будущее, но не имеет временных определении и не зависит от текущего состояния | Всегда предполагает сроки их достижения |
| 2. Направленность информации | На внешнюю среду предприятия - на потребителей, общество, регион, их интересы, ценности, ожидания | Чаще имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на улучшение использования ресурсов, резервов |
| 3. Особенности формулировки | Выражаются в общих терминах, и освещает образ предприятия, его марку, стиль и т. п. | Чаще имеют конкретное выражение результатов деятельности |
| 4. Измеримость | Преобладает качественные характеристики и относительный масштаб выражения | В основном количественно измеримы и могут быть однозначным и множественным |

На третьем этапе, после определения миссия, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана. На объём и структуру бизнес плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи.



**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте значение понятия «бизнес-план» в предпринимательской деятельности.
2. Какие функции выполняет бизнес-план предпринимателя?
3. Назовите основные факторы выбора сферы предпринимательской деятельности.
4. Перечислите возможные сферы деятельности и организационные формы предпринимательской деятельности.
5. В чем состоит роль новых идей в бизнесе?
6. Что является источниками новых идей бизнеса?
7. Назовите факторы, содействующие генерации идей бизнеса.
8. Охарактеризуйте фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес-плане.
9. Поясните этапы формирования бизнес-плана предпринимательской деятельности.

## Тема 4. Процедуры разработки бизнес-плана

*Вопросы:*

*4.1 Процесс разработки бизнес-плана*

*4.2 Порядок оформления бизнес-плана*

Витебский государственный технологический университет

*4.3 Общие требования, принципы и подходы к разработке бизнес-плана*

## 4.1 Процесс разработки бизнес-плана

Кроме основных разработчиков бизнес-плана, в его подготовке также принимают участие менеджеры предприятия, акционеры, кредиторы, партнеры по бизнесу.

Бизнес-план обычно составляется на несколько лет вперед, а затем может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости. Важнейшими чертами бизнес-плана должны являться точность количественных показателей и содержательное, качественное обоснование всех разделов.

Основанием для разработки бизнес-плана является приказ руководителя организации, которым определяются:

- ответственные за разработку бизнес-плана, достоверность используемых в расчетах данных, информирование органа управления о ходе разработки бизнес-плана, своевременность внесения в бизнес-план необходимых изменений и дополнений в течение срока его реализации;
- механизм взаимодействия между структурными подразделениями организации при разработке бизнес-плана, анализе хода его реализации и внесении в него необходимых изменений и дополнений;
- необходимость привлечения к разработке иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения;
- смета затрат на проведение работ и источники их финансирования (при необходимости);
- сроки разработки.

Рекомендуется создание рабочей группы из числа руководителей, специалистов организации с предоставлением определенных полномочий, способствующих подготовке взаимоувязанных исходных данных. Разработка и реализация инвестиционного проекта – от первоначальной идеи до его завершения – могут быть представлены в виде цикла, состоящего из четырех стадий: прединвестиционной, инвестиционной, эксплуатационной и ликвидационной.

1. ***Прединвестиционная стадия*** включает следующие виды деятельности:

- исследование рынков сбыта товаров, продукции, работ, услуг (далее – продукция) и их сегментов, сырьевых зон, балансов производства и потребления, определение возможных поставщиков оборудования и технологий, а также сырья, материалов и комплектующих изделий;

Витебский государственный технологический университет

- подготовку исходных данных, необходимых для выполнения финансово-экономических расчетов инвестиционного проекта;
- определение схемы и источников финансирования инвестиционного проекта; поиск инвесторов.

Ключевым моментом разработки любого инвестиционного проекта является исследование рынка, результаты которого позволяют принять решение о целесообразности производства конкретного вида продукции или увеличения объемов его выпуска.

Параллельно проводятся исследования по выбору технологий и оборудования, способных обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. На этом этапе анализируются предложения от поставщиков оборудования, обобщается информация о технических характеристиках, стоимости и условиях поставки производственного оборудования и технологий.

С учетом результатов маркетинговых исследований и предварительной выработки стратегии по применению технологий и оборудования осуществляются расчет объемов производства и продаж будущей продукции, затрат на ее выпуск и реализацию, определение объема инвестиций и выработка стратегии маркетинга. Прогнозируются альтернативные варианты реализации инвестиционного проекта, производится оценка их эффективности и степени риска с применением методов имитационного моделирования. На прединвестиционной стадии принимается окончательное решение (заказчиком, инвестором и иными заинтересованными) о целесообразности реализации инвестиционного проекта и разработке бизнес-плана.

2. ***Инвестиционная стадия*** включает в себя инженерно-строительное и технологическое проектирование, строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования и ввод проектируемого объекта в эксплуатацию.

3. ***Эксплуатационная стадия*** предусматривает функционирование объекта, выполнение работ по его реконструкции, модернизации, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению.

4. ***На ликвидационной стадии*** осуществляется ликвидация или консервация объекта.

Процесс разработки бизнес-плана включает выполнение последовательных этапов.

**Этапы разработки бизнес-плана.**

***1 шаг*** предполагает определение источников нужной информации. Источниками информации могут стать: Интернет, статистические справочники, деловая пресса, бизнес-каталоги, нормативно-правовые акты, методические рекомендации государственных органов и вышестоящих организаций, аналитические обзоры, положения, рекомендации, курсы и др.

Витебский государственный технологический университет

***2 шаг*** – определение внешних и внутренних целей разработки, цели вытекают из перечня проблем, которые призван решить бизнес-план.

***3 шаг*** – определение круга читателей бизнес-плана. Это определяет специфику содержания, стиль, необходимость выделения тех или иных сторон деятельности, экономических показателей.

***4 шаг*** – установление общей структуры бизнес-плана. Структура бизнес-плана зависит от вида бизнес-плана, его внешних потребителей, их требований к составу и содержанию бизнес-плана.

***5 шаг*** – сбор информации для подготовки разделов бизнес-плана. Информация, необходимая для разработки бизнес-плана: макроэкономические показатели уровня развития экономики, информация правового характера, показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, результаты социологических исследований потребительских предпочтений, экспертные оценки о качестве и конкурентоспособности продукции.

***6 шаг*** – непосредственное написание бизнес-плана.

***7 шаг*** – экспертиза бизнес-плана. Первичная внутренняя экспертиза проводится руководителем организации, где будет реализовываться бизнес-проект. Независимая внешняя экспертиза проводится внешними потребителями бизнес-плана – комитетами экономики областных исполнительных комитетов, банками, финансовыми фондами, администрациями СЭЗ, Центрами занятости, вышестоящими организациями. Государственная экспертиза проводится Министерством экономики Республики Беларусь, государственная научно-техническая экспертиза инвестиционных проектов проводится ГКТН РБ.

## 4.2 Порядок оформления бизнес-плана

Основанием для разработки бизнес-плана на предприятии является директивный документ, изданный руководителем (приказ, распоряжение). Источником финансирования разработки бизнес-плана могут быть:

- собственные средства предприятий;
- внебюджетные фонды министерств и других органов государственного управления;
- средства потенциальных инвесторов.

Бизнес-план может разрабатываться двумя *способами:* самостоятельно и с привлечением консалтинговых фирм, специализированных организаций или специалистов. Перечень организаций, оказывающих услуги по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет, бизнес-планов их развития на год и бизнес-

Витебский государственный технологический университет

планов инвестиционных проектов утвержден Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 08.08.2005 № 873 (в редакции постановления Совета Министров Республики Беларусь 28.08.2006 № 1091). К таким организациям относятся: Научно-исследовательское республиканское унитарное предприятие «ЦНИИТУ», г. Минск; Научно-исследовательское арендное предприятие «Стройэкономика», г. Минск; Государственное научное учреждение «Витебский научно-исследовательский центр регионального развития», г. Витебск и другие.

Кроме этих организаций бизнес-планы разрабатывают различные организации инфраструктуры бизнеса (центры поддержки предпринимательства, центры маркетинга, союзы нанимателей и предпринимателей и др.). Сроки разработки бизнес-планов определены в Положении о разработке, утверждении, экспертизе, согласовании и реализации прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов.

*Прогнозы развития* разрабатываются коммерческими организациями один раз в пять лет в двухмесячный срок после доведения им органами государственного управления показателей программы социально-экономического развития Республики Беларусь на очередные пять лет.

*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.

*Бизнес-планы инвестиционных проектов* разрабатываются коммерческими организациями в случаях, установленных законодательством, не позднее, чем за три месяца до начала реализации этих проектов.

В зависимости от целей бизнес-плана объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, т. е. степень детализации его может быть весьма различной. В одном случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть разделов может вообще отсутствовать. В другом — бизнес-план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования. Многие инвесторы предпочитают краткое содержание бизнес-плана, что позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Такой документ носит название бизнес-предложение. Оно используется при переговорах с возможными инвесторами и будущими партнерами, приглашении ключевых сотрудников, подписании контрактов с персоналом предприятия. Бизнес-предложение является не только внутренним доку-

Витебский государственный технологический университет

ментом предприятия, но и используется при установлении контрактов. Это предъявляет определенные требования к его оформлению, форме и структуре.

Для инвестиционных проектов в соответствии с Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденными Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г., предусмотрены следующие ***требования к подготовке основных разделов, таблиц и приложений бизнес-плана.***

1. В состав бизнес-плана входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

2. На **титульном листе** указываются названия инвестиционного проекта (далее – проект), организации - инициатора проекта (инвестора), организации - разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи руководителей организации - инициатора проекта (инвестора) и организации-разработчика бизнес-плана, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация - инициатор проекта, заверенная печатью, дата утверждения (согласования) бизнес-плана, требования конфиденциальности документа.

3. В содержании указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

4. Описательная часть бизнес-плана **инвестиционного проекта** должна состоять из следующих основных разделов:

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, источники финансирования»;
8. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
9. «Показатели эффективности проекта»;
10. «Юридический план».

5. В **бизнес-планах развития** в соответствии с Рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, утвержденными Постановлением Министерства экономики от 30.10. 2006 г. № 186 структура несколько отличается. Такие бизнес-планы должны содержать следующие разделы:

1. «Резюме»;

Витебский государственный технологический университет

2. «Характеристика организации стратегия ее развития»;

3. «Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»;

4. «Производственный план»;

5. «Организационный план»;

6. «Инвестиционный инновационный план, источники финансирования»;

7. «Энергосбережение»;

8. «Мероприятия по модернизации на очередной год»;

9. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;

10. «Показатели эффективности деятельности организации».

6. Ориентировочный ***объем описательной части*** бизнес-плана должен составлять 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. Если бизнес-план составляется для собственных целей (обоснования эффективности будущего бизнеса, текущего и перспективного планирования развития предприятия, обоснования новых видов деятельности, выявления альтернативных стратегий выживания), то его размер не регламентируется.

7. При проведении расчетов бизнес-плана инвестиционного проекта в полном объеме оформляется паспорт инвестиционного проекта, при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями – инвестиционное предложение (Приложение Б). Основная информация об организации отражается в паспорте организации (Приложение В).

8. В случае разработки бизнес-плана с участием привлеченных организаций, индивидуальных предпринимателей, информация о разработчиках бизнес-плана отражается в сведениях о разработчике бизнес-плана. Соответствующие формы приведены в приложениях к Постановлению Министерства экономики № 158, которые оформляются отдельными приложениями к бизнес-плану.

### 4.3 Общие требования, принципы и подходы к разработке бизнес-плана. Подготовка резюме бизнес-плана

Для того чтобы бизнес-план успешно прошел экспертизу и

Витебский государственный технологический университет

успешно реализовался, он должен соответствовать общим требованиям:

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

**Требования, принципы и подходы к оформлению бизнес-плана инвестиционного проекта** определены в Постановлении Министерства экономики Республики Беларусь № 158 (далее – Правила по разработке бизнес-плана инвестиционного проекта), Постановлении Министерства экономики Республики Беларусь №186 (далее – Рекомендации по разработке бизнес-планов развития).

Основные требования к оформлению бизнес-плана инвестиционного проекта следующие:

- бизнес-план составляется с учетом специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации;
- в случае реализации проекта в действующей организации финансово-экономические расчеты осуществляются в двух вариантах: с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта;
- каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;
- в полном объеме расчетные таблицы составляются согласно приложениям 2-4 к Правилам;
- в упрощенном варианте расчетные таблицы оформляются согласно приложению 5 Правил;
- отдельными приложениями к бизнес-плану оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в бизнес-плане (копии контрактных и предконтрактных, учредительных и отчетных документов, материалов аудиторской проверки и другие документы);
- отдельные расчетные таблицы при необходимости могут быть дополнены строками (графами), а наименования показателей уточнены с учетом специфики деятельности организации и (или) проекта;
- для проектов региональных, отраслевых программ импортозамещения, проектов, предусматривающих оказание мер государственной поддержки, стоимостью до 1 млн. долларов США и проектов, не предусматривающих оказания мер государственной поддерж-

Витебский государственный технологический университет

ки, независимо от их стоимости в органы управления представляется основной табличный материал, определенный в приложении 5 к Правилам. При этом в случае реализации проекта в действующей организации финансово-экономические расчеты бизнес-плана осуществляются в целом по организации с учетом реализации проекта;

- исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в государственных органах управления. В то же время отдельные разделы бизнес-плана могут дополняться расчетами, обоснованиями по требованию участников рассмотрения проекта (проведения его экспертизы, согласования или оценки).

При разработке бизнес-плана инвестиционного проекта рекомендуется соблюдать следующие ***принципы и подходы:***

- при выполнении финансово-экономических расчетов бизнес-плана использовать методы имитационного моделирования и дисконтирования, позволяющие оценивать влияние изменения исходных параметров проекта на его эффективность и реализуемость;
- при решении вопроса о новом строительстве учитывать проведенные в рамках обоснования инвестиций альтернативные расчеты и обоснования возможного размещения производства;
- для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства, выполнять расчеты налогов, сборов и платежей в бюджет и внебюджетные фонды без предоставления льгот и при предоставлении льгот, а также выпадающих доходов государства и сроков окупаемости государственной поддержки;
- составлять бизнес-план на весь срок реализации инвестиционного проекта (далее – горизонт расчета). Как правило, горизонт расчета должен охватывать срок возврата заемных средств плюс 1 год. Допускается установление другого обоснованного горизонта расчета;
- шаг отображения информации в таблицах, представляемых в органы управления, принимать равным 1 году;
- расчеты бизнес-плана проекта, для реализации которого требуются средства в свободно конвертируемой валюте, приводятся в свободно конвертируемой валюте, в остальных случаях – в свободно конвертируемой валюте (как правило, в долларах США) или белорусских рублях (в текущих ценах без учета инфляции). Пример оформления бизнес-плана инвестиционного проекта представлен в приложении Г.

Общие подходы к подготовке **бизнес-плана развития** определены в Постановлении Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2006 г. № 186 «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих ор-

Витебский государственный технологический университет

ганизаций на год» и включают следующие общие требования к составлению бизнес-плана развития:

- бизнес-план развития составляется с учетом специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности коммерческой организации;
- каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;
- отдельными приложениями к бизнес-плану развития оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в бизнес-плане развития (копии учредительных и отчетных документов, материалов аудиторской проверки и другие документы);
- исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане развития, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления;
- шаг отображения информации в таблицах бизнес-плана развития, содержащих финансово-экономические расчеты, принимается равным одному кварталу, информация приводится нарастающим итогом (первый квартал, первое полугодие, девять месяцев, год);
- расчеты бизнес-плана развития проводятся в белорусских рублях (в действующих ценах).

Бизнес-планы развития разрабатываются с учетом особенностей и специфики отраслей народного хозяйства в соответствии с отраслевыми рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год.

В бизнес-планах развития указываются руководители и структурные подразделения коммерческих организаций, ответственные за достижение доведенных и контролируемых органами управления показателей деятельности этих организаций. При составлении бизнес-плана важна степень участия в этом процессе самого руководителя. Это настолько существенно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Это не значит, что не следует пользоваться услугами консультантов. Наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами. Речь идет о другом — составление бизнес-плана требует личного участия руководителя фирмы или человека, собирающегося открыть свое дело. Включаясь непосредственно в эту работу, он как бы моделирует будущую деятельность, проверяя целесообразность всего замысла. Пример оформления бизнес-плана развития представлен в приложении Д.

Витебский государственный технологический университет

Основные рекомендации в подготовке бизнес-плана — это краткость, т. е. изложение только самого главного по каждому разделу плана; доступность в изучении и понимании, т. е. бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам. И не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнера. Только заинтересовав потенциального инвестора, предприниматель может надеяться на успех своего дела.

*Подготовка резюме бизнес-плана.*

Резюме – краткое описание инвестиционного предложения и очень важная его часть. 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.

Резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы (в том числе ее учредителям и акционерам) на два главных вопроса: «что они получат при успешной реализации данного плана?» и «каков риск потери ими денег?» Резюме разрабатывается в конце написания бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем остальным разделам. Обычный объем резюме (в зависимости от его назначения) 2 – 4 страницы. Его текст должен быть понятен и не специалисту, что достигается путем минимизации специальных терминов и простотой представления информации. В этом разделе кратко излагаются следующие характеристики проекта:

- название проекта, например, «проект создания швейного предприятия», «проект технического перевооружения», «проект освоения новых видов продукции» и т. д.;
- цель проекта, например, повышение эффективности производства льняных костюмных тканей за счет внедрения новых ткацких станков. Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора; возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей; руководства предприятия или самого предпринимателя;
- участники проекта. Перечисляются все участники проекта, включая собственников, соучредителей, партнеров, в т. ч. зарубежных инвесторов, кредиторов, государственных или региональных органов власти при оказании финансовой и организационной поддержки и т. д.;
- местоположение проекта (указывается географическое положение, близость к транспортным развязкам, логистическим центрам и т. д.);
- основные потребители;
- основные преимущества и уникальность предлагаемого биз-

Витебский государственный технологический университет

неса, перспективы его развития;

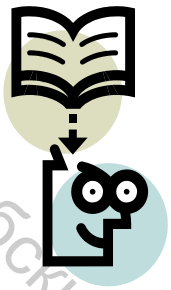
- информация о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости;
- стоимость и источники финансирования проекта;
- экономическое обоснование проекта (объемы реализации продукции, численность работающих, загрузка производственной мощности);
- показатели эффективности проекта (оформляются в соответствии с таблицей 1.4).

Таблица 1.5 – Сводные показатели по проекту

| Наименование показателей | В целом по проекту | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | ... | t |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 Стоимость инвестиционного проекта | | x | x | x | x |
| 2 Суммарная потребность в инвестициях (общие инвестиционные затраты, плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением кап.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 гос. 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 рентабельность продукции, % | x | | | | |

Витебский государственный технологический университет

В резюме помещается информация, касающаяся юридических аспектов предприятия. Информация представляется в форме паспорта организации (приложение В).



**Вопросы для контроля:**

1. Охарактеризуйте стадии разработки и реализации инвестиционного проекта.
2. Назовите этапы разработки бизнес-плана.
3. Поясните способы разработки бизнес-плана.
4. Назовите основные требования к оформлению бизнес-плана инвестиционного проекта.
5. Охарактеризуйте принципы и подходы к разработке бизнес-плана инвестиционного проекта.

Витебский государственный технологический университет

# РАЗДЕЛ II
# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

## Тема 5. Идентификация стратегических возможностей организации

*Вопросы:*
*5.1 Диагностика деятельности организации*
*5.2 Анализ бизнес-портфеля организации*
*5.3 SWOT-анализ внешний и внутренней среды организации*

### 5.1 Диагностика деятельности организации

Наибольшее распространение в бизнес-планировании имеют бизнес-планы инвестиционных проектов, поскольку создание бизнеса, модернизация производства, реконструкция помещений в организации, привлечение инвестора в действующую организацию, приватизация объектов государственной собственности, создание и регистрация субъекта в СЭЗ – все это требует инвестиций.

В соответствии с Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденными постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г. с изм. и доп., описательная часть бизнес-плана инвестиционного проекта должна состоять из следующих основных разделов:

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, источники финансирования»;
8. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
9. «Показатели эффективности проекта»;
10. «Юридический план» [77].

Рассмотрим методические рекомендации по разработке разделов инвестиционного бизнес-плана. Первым разделом бизнес-плана инвестиционного проекта является «Характеристика организации и стратегия ее развития». Цель этого раздела – обосновать стратегию развития организации. Содержание этого раздела включает следующие структурные части: краткая характеристика организации, комплексная диагностика организации, формулирование стратегии разви-

Витебский государственный технологический университет

тия организации.

Для характеристики организации приводится *полный перечень сведений об организации*. Этот перечень различен для новой организации и для уже действующей. В краткой характеристике уже *действующей на рынке организации* описываются следующие аспекты:

– полное и сокращенное наименование организации;

– идентификационный номер, код УНН;

– дата регистрации организации, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего организацию;

– почтовый и юридический адрес организации;

– подчиненность организации – вышестоящий орган;

– вид деятельности (основной);

– организационно-правовая форма организации;

– форма собственности;

– доля государства в капитале;

– организационная структура организации, дочерние компании;

– фамилия, имя, отчество, телефоны, факсы учредителей организации;

– размер уставного фонда;

– характеристика менеджеров, отвечающих за результаты работы организации (возраст; образование; квалификация; предыдущие три должности; срок работы в организации);

– история создания; основные достижения и неудачи в деятельности организации;

– доля организации 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.

Витебский государственный технологический университет

### Для вновь открываемых организаций

Для *вновь создаваемой организации* представляют следующие данные: юридическое наименование, юридические реквизиты, основные планируемые виды деятельности, собственников организации и их доли в уставном фонде, 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).

### Для действующих организаций

Важным этапом характеристики действующей организации является комплексная диагностика, которая призвана выявить и понять проблемы организации, его сильные и слабые стороны, место организации на рынке и среди конкурентов, дать количественную и качественную оценку состояния организации как целостного организма по отношению к внешнему бизнес-окружению.

Комплексная диагностика организации включает следующие виды анализа и оценок:

- организационно-управленческий анализ;
- финансово-экономический анализ;
- производственно-хозяйственный анализ [102].

**Организационно-управленческий анализ**. Цель этого анализа – исследование текущего состояния системы управления организацией. В результате организационно-управленческого анализа устанавливаются существующая система реализации бизнес-процессов и управления ими, а также соответствующая им информационно-технологическая модель функционирования организации (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Организационно-управленческий анализ

| Направления анализа | Содержание | Источник информации |
|---|---|---|
| 1. Анализ системы целей организации и стратегий их достижения | Выявление и анализ миссии, целей и стратегий организаций | Документация организации, 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 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 2.1

| | | |
|---|---|---|
| 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 организации |
| 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 организации.

В результате данного анализа выявляются направления и ограничения финансового развития и формируется финансовая стратегия организации (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Финансово-экономический анализ

| **Направление анализа** | **Содержание** | **Источник информации** |
|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** |
| 1. Анализ финансовых результатов деятельности организации | 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;<br>Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности;<br>Оценка достаточности средств для ведения инвестиционной деятельности | Отчет о движении денежных средств |
| 3. Анализ финансового состояния | Общая оценка финансового состояния;<br>Анализ финансовой устойчивости;<br>Анализ ликвидности баланса;<br>Анализ деловой активности и платежеспособности;<br>Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности | Баланс организации, 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 |

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации проводят за три года, предшествующих планируемому, а также за текущий период. Анализ проводят на основе соответствующих показателей (Приложение Е), методика их расчета изложена в экономической литературе [3, 25, 45, 101, 102].

Витебский государственный технологический университет

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

Оптимальным признается следующее соотношение (2.1):

$$Тп > Тв > Та > Тск > 100\ \%, \qquad (2.1)$$

где *Тп, Тв, Та, Тск* – 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 организации, его модернизацию и реконструкцию.

**Производственно-хозяйственный анализ**. Цель этого анализа – оценить уровень эффективности применения в организации производственных ресурсов для производства и реализации продукции. На данном этапе, по сути, выявляется эффективность основной производственной деятельности, на которую ориентирована организация (таблица 2.3).

Система показателей производственно-хозяйственного анализа представлена в экономической литературе [3, 25, 45, 101].

Комплексная диагностика организации позволяет составить «бизнес-портрет» организации, определить стратегии его развития, сформировать цели и задачи в соответствии с реальными результатами деятельности.

Таблица 2.3 – Производственно-хозяйственный анализ

| **Направление анализа** | **Содержание** | **Показатели** |
|---|---|---|
| 1. Анализ использования основных средств | Анализ размера, структуры основных средств, динамики их развития;<br>Анализ оборачиваемости основных средств;<br>Анализ эффективности использования основных средств | Фондоотдача;<br>Фондоемкость;<br>Амортизациоотдача;<br>Оборачиваемость основных производственных средств |
| 2. Анализ использования материальных ресурсов | Определение обеспеченности материальными ресурсами;<br>Выявление дефицитных материалов;<br>Определение ритмичности, качества, комплектности поставок | Материалоотдача;<br>Материалоемкость |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 2.3

| | | |
|---|---|---|
| 3. Анализ использования труда и заработной платы | Определение численности и динамики трудовых ресурсов, состава и структуры, уровня квалификации персонала;<br>Оценка производительности труда, ее динамики, определение интенсивных и экстенсивных факторов роста производительности труда, выявление резервов ее роста;<br>Выявление размеров и динамики средней заработной платы, ее доли в себестоимости, исследование темпов роста заработной платы | Производительность труда;<br>Доля заработной платы в стоимости продукции;<br>Коэффициент опережения производительности труда над темпами роста средней зарплаты |
| 4. Анализ маркетинговой деятельности | Анализ сегментирования рынка, анализ маркетинговых исследований, анализ организации и планирования маркетинга, анализ сбыта, анализ ценообразования, анализ продвижения | Доля организации на рынке, количество и рост лояльных покупателей, рентабельность продаж, темпы роста продаж, рекламоотдача, рост корпоративных клиентов, рост обслуживаемых сегментов рынка |

Результатом диагностики организации является – формирование перечня проблем и возможностей организации.

## 5.2 Анализ бизнес-портфеля организации

Анализ бизнес-портфеля организации («портфолио – анализ») является на сегодняшний день одним из наиболее часто применяемых инструментов стратегического планирования в странах с рыночной экономикой. Организация описывается с помощью «Портфолио – анализа», то есть как совокупность так называемых *стратегических производственных единиц* (СПЕ) независимых друг от друга сфер деятельности организации, которые характеризуются особыми задачами, товарами или группой товаров, а также однозначно определяемым кругом покупателей. Различные СПЕ имеют разные рыночные шансы и риск. Инструментом для проведения анализа бизнес-портфеля является матрица «Доля рынка – рост рынка». Матрица «Доля рынка – рост рынка» была разработана американской консультативной фирмой «Бостон консалтинг групп» в конце 60-х годов из штата Массачусетс (рисунок 2.1).

Матрица БКГ позволяет организации классифицировать каждый из своих СПЕ (товаров) по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпов роста продаж.

Витебский государственный технологический университет

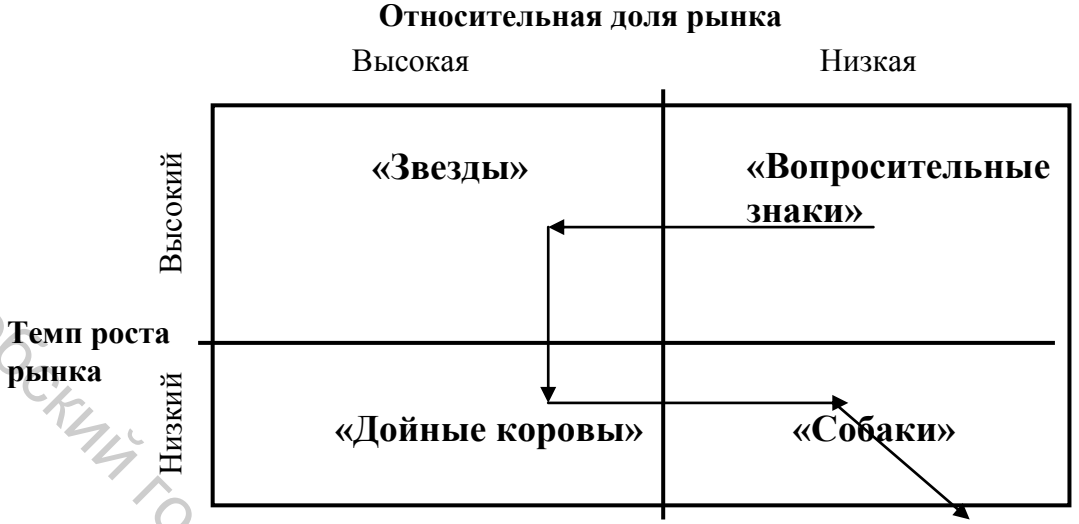



Рисунок 2.1 – Матрица «Бостонской консалтинговой группы» (БКГ) типичность развития СПЕ (товара)

Матрица образована двумя показателями:

1) рост объема продаж, который рассчитывается как индекс физического объема продаж товаров всех или основных фирм, работающих на рынке;

2) относительная доля рынка, занимаемая фирмой, исчисляется как отношение объема продаж организации к общему объему или объему продаж основных конкурентов. Чаще всего применяется относительная оценка: отношение доли, занимаемой фирмой, к доле наиболее крупного конкурента. Если это отношение больше единицы, то доля фирмы считается высокой, если меньше – низкой.

Модель Бостонской консалтинговой группы основана на концепции жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар проходит пять стадий - внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, и на концепции кривой опыта. Сущность концепции кривой опыта заключается в том, что с ростом объема производства и опыта снижаются затраты ресурсов на единицу продукции.

Матрица «БКГ» позволяет организации классифицировать каждое из своих производств по его доле на рынке и темпам роста объемов реализации. Для оси «доля рынка» линию раздела обычно проводят через точку 1 или 1,5. Доля рынка, превосходящая этот уровень, считается высокой и наоборот.

Используя матрицу, организация может определить, во-первых, какое из его производств играет ведущую роль по сравнению с конкурентами для планирования ассортимента, и, во-вторых, какова динамика их рынков: они развиваются, стабилизируются или сокращаются. В основе матрицы лежит предположение, что чем больше до-

Витебский государственный технологический университет

ля одного из производств на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции при заключении сделок. В матрицу включены четыре типа стратегических производственных единиц: «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки», каждой из которых характерна своя маркетинговая стратегия.

«Звезда» занимает лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). «Звезда» дает значительную прибыль, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Ввиду объективно существующей концепции жизненного цикла товара, темпы роста объемов продаж товара снижаются и «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение (большая доля на рынке) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Это производство обычно имеет приверженцев из числа потребителей, и конкурентам сложно их переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, то увеличение прибыли не требует значительных затрат на маркетинг и разработки. Эти деньги поддерживают рост других производств организации («звезд» и «вопросительных знаков»).

Тип производства «вопросительный знак» незначительно воздействует на рынок (низкая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества не ясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов.

Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции необходимы значительные средства. Организация должна решить, следует ли увеличивать расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики продукции и снизить цены или уйти с рынка.

Тип производства «собака» – это производство с ограниченным объемом сбыта (низкая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, качеству, издержкам и др.

Для «собак» характерны большие издержки и незначительные возможности роста. Организация, имеющая такое производство, может попытаться выйти на специализированный рынок, извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

Витебский государственный технологический университет

Матрица БКГ дает возможность мысленного и наглядного представления о позициях фирмы на рынке, а также ее стратегических проблемах.

На основе полученных результатов анализа СПЕ разрабатывают маркетинговую стратегию предприятия.

## 5.3 SWOT-анализ внешний и внутренней среды предприятия

Первым этапом разработки стратегии развития организации является проведение стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия. Наиболее распространенной методологией этого анализа является 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.

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы (рисунок 2.2) необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

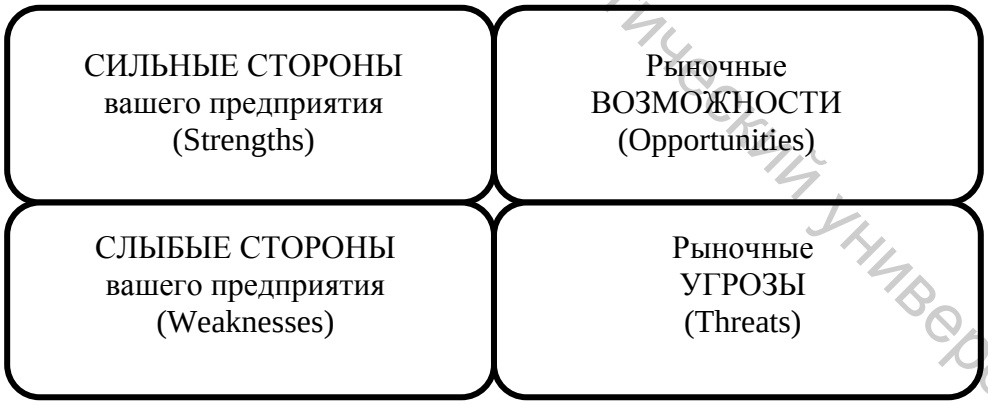



Рисунок 2.2 – Матрица SWOT-анализа

Методика проведения SWOT-анализа включает выполнение определенных шагов (действий). Рассмотрим их.

**Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия.**

Витебский государственный технологический университет

Внутренняя среда предприятия характеризуется сильными и слабыми сторонами. Цель анализа – выявить эти стороны.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

1. составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
2. по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
3. из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Для анализа можно воспользоваться следующими ***параметрами*** оценки ***деятельности предприятия.***

Организация и управление (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т. п.).

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, эффективность рекламы, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т. п.).

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т. п.).

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т. п.).

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Анализ сильных и слабых сторон предприятия (внутренней среды) проводится на основе сравнения с конкурентами и по сути оценивает конкурентоспособность предприятия. Сравнение показателей конкурентоспособности предприятия осуществляется на основе контрольного листа (таблица 2.4). Предложенная система показателей может быть скорректирована в зависимости от специфики предприятия, доступа информации, особенностей вида экономической деятельности.

Оценку показателей конкурентоспособности предприятия

Витебский государственный технологический университет

можно проводить по рейтинговой системе с использованием рангов или баллов.

Таблица 2.4 – Контрольный лист SWOT-анализа внутренней среды предприятия (рейтинговая оценка)

| Показатели оценки | 1 место | 2 место | 3 место |
|---|---|---|---|
| **Финансы**<br>1. Финансовая устойчивость предприятия (по финансовым коэффициентам)<br>2. Скорость оборота капитала<br>3. Норма прибыли<br>4. Доход на вложенный капитал | | | |
| **Производство**<br>1. Производственные мощности/ коэффициент использования производственных мощностей<br>2. Системы контроля качества<br>3. Производительность труда<br>4. Качество и степень износа оборудования<br>5. Качество выпускаемого товара | | | |
| **Организация и управление**<br>1. Уровень квалификации сотрудников<br>2. Четкость разделения полномочий и функций<br>3. Наличие взаимодействия между отделами предприятия<br>4. Тип организационной структуры управления<br>5. Качество используемой в управлении информации<br>6. Степень гибкости оргструктуры управления | | | |
| **Маркетинг**<br>1. Доля рынка<br>2. Репутация фирмы<br>3. Имидж торговой марки<br>4. Полнота ассортимента<br>5. Ценовая политика/ уровень цен<br>6. Эффективность применяемой модели сбыта<br>7. Уровень/ качество обслуживания<br>8. Эффективность рекламы | | | |
| **Кадровый состав**<br>1. Уровень квалификации производственного персонала<br>2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала<br>3. Уровень подготовки сбытового персонала | | | |
| **Технология, инновации**<br>1. Применяемые стандарты и степень их совместимости<br>2. Новые продукты / степень новизны<br>3. Расходы на НИОКР<br>4. Частота внедрения новых продуктов | | | |

Критерий максимизации у них обратный: при балловой оценке – максимум, при рейтинговой – минимум.

Витебский государственный технологический университет

Критерии для оценки ранга (места) по рейтинговой системе следующие:

**1 место** – лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли;

**2 место** – средний уровень, соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке;

**3 место** – уровень ниже среднего, положение тревожное.

Пример описания сильных и слабых сторон показан в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Пример сильных и слабых сторон предприятия

| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|---|---|
| 1. Организация | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| 2. Производство | Высокое качество выпускаемых товаров;<br>Проверенный и надежный поставщик комплектующих | Высокая степень износа оборудования — до 80 % по отдельным группам;<br>Себестоимость продукции на 10 % выше, чем у основных конкурентов |
| 3. и так далее | … | … |

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

**Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз.**

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т. п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.

Второй шаг SWOT-анализа – это оценка рынка.

Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия – увидеть возможности и угрозы.

Витебский государственный технологический университет

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

1) составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;

2) определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;

3) выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа.

За основу можно взять следующий список ***параметров оценки внешней среды.***

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т. п.).

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т. п.).

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т. п.).

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т. п.).

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т. п.).

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т. п.).

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т. п.).

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т. п.).

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние

Витебский государственный технологический университет

окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т. п.).

Международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т. п.).

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

**Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка**

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Матрица SWOT-анализа и рекомендуемые меры для разработки стратегии предприятия

| | **Возможности:**<br>**1.**<br>**2.**<br>**3.**<br>**4.**<br>**5.**<br>**●●●** | **Угрозы:**<br>**1.**<br>**2.**<br>**3.**<br>**4.**<br>**5.**<br>**●●●** |
|---|---|---|
| **Сильные стороны:**<br>**1.**<br>**2.**<br>**3.**<br>**4.**<br>**5.**<br>**●●●** | Использовать возможности внешней среды для реализации сильных сторон предприятия | Использовать сильные стороны для снижения угроз внешней среды |
| **Слабые стороны:**<br>**1.**<br>**2.**<br>**3.**<br>**4.**<br>**5.**<br>**●●●** | Использовать возможности внешней среды для устранения слабых сторон предприятия | Устранять слабые стороны и уклоняться от угроз внешней среды |

На основе этой матрицы определяются стратегические направления развития организации.

Пример (фрагмент) SWOT-анализа представлен в таблице 2.7.

**ПРИМЕР**

Таблица 2.7 – Пример матрицы SWOT-анализа

| | ВОЗМОЖНОСТИ<br>1. Появление новой розничной сети и т. д. | УГРОЗЫ<br>1. Появление крупного конкурента и т. д. |
|---|---|---|

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 2.7

| | | |
|---|---|---|
| Сильные стороны<br>1. Высокое качество продукции и др. | 1. Как воспользоваться возможностями:<br>- попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции | 2. За счет чего можно снизить угрозы:<br>- удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции |
| Слабые стороны<br>1. Высокая себестоимость продукции и др. | 3. Что может помешать воспользоваться возможностями:<br>- новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены | 2. За счет чего можно снизить угрозы:<br>- удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции |

**Шаг 4. Определение ключевых факторов успеха и проблем.**

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это сильные стороны организации при наличии возможностей во внешней среде, они должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии.

Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 3–5 наиболее важных на ближайшую перспективу.

Ключевые факторы предприятий успеха могут определяться в следующих *областях:*

- технологии, инновации;
- организация производства, маркетинг;
- оборудование, финансы;
- система сбыта;
- кадры;
- месторасположение;
- имидж организации.

Ниже приведены примеры ключевых факторов в различных областях.

**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;

ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

- высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
- гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

**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;
- аккуратное выполнение заказов;
- широта ассортимента и возможность выбора товаров;
- привлекательная, надежная и удобная упаковка;
- наличие хорошей репутации у потребителей;
- наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

**4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом, социальными связями:**

- профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
- обладание секретами производства;
- умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;
- наличие опыта в определенной технологии;
- использование умной, захватывающей рекламы;
- доступ к финансовому капиталу;
- умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

**5. КФУ, связанные с организацией и управлением:**

- наличие эффективных и надежных информационных систем;
- способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

Кроме ключевых факторов успеха важно определить проблемы предприятия.

Проблемы – слабые стороны предприятия, при наличии угроз во внешней среде, должны быть сформулированы на основе прове-

Витебский государственный технологический университет

денного анализа четко с выделением причин и анализом имеющихся ресурсов.

Это создаст информационную основу для разработки стратегии предприятия.

**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте цель и содержание раздела бизнес-плана «Характеристика предприятия и стратегия его развития».
2. Какие сведения указываются для характеристики предприятия нового и уже действующего на рынке?
3. Перечислите виды анализа и оценок для комплексной диагностики предприятия.
4. Раскройте цель, содержание и направления организационно-управленческого анализа.
5. Назовите цель, содержание и направления финансово-экономического анализа.
6. Раскройте цель, содержание и направления производственно-хозяйственного анализа.
7. Расскажите о назначении и порядке проведения анализа бизнес-портфеля организации на основе Матрицы БКГ.
8. Поясните назначение и этапы проведения SWOT-анализа.
9. Как определяются сильные и слабые стороны предприятия?
10. Как определяются рыночные возможности и угрозы?
11. Поясните построение окончательной матрицы SWOT-анализа.
12. Что такое ключевые факторы успеха и в каких сферах они выявляются?

## Тема 6. Разработка стратегии развития организации в бизнес-плане

*Вопросы:*

*6.1 Сущность и типы стратегий, условия их применения*

*6.2 Методические аспекты формирования стратегии развития организации*

Витебский государственный технологический университет

## 6.1 Сущность и типы стратегий, условия их применения

В соответствии с целью раздела бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития», на основе результатов анализа внешней и внутренней среды организации, формируется стратегия ее развития.

Каждая организация, работающая в условиях рыночных отношений, стремится обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли. Для этого она разрабатывает стратегию – долгосрочную программу действий, адекватную: а) конъюнктуре рынка; б) конкуренции; в) собственным ресурсным возможностям.

С точки зрения методики планирования, ***стратегия*** – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Разрабатывая стратегию действий, предприятие определяет общие направления деятельности.

В разделе бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития» обосновывается стратегия развития организации. ***Стратегия развития – это обобщающая модель длительных действий, необходимых организации для достижения стратегических целей в области роста доли на рынке, повышения эффективности и конкурентоспособности.***

Стратегия развития включает стратегические решения (типы стратегий) в отношении следующих критериев:

1) доли на рынке;
2) направлений роста;
3) развития хозяйственного портфеля;
4) товаров-рынков сбыта;
5) конкурентных преимуществ.

Общая стратегия организации включает стратегию развития и функциональные стратегии.

Функциональные стратегии в отношении функциональных областей деятельности предприятия (производство, маркетинг, финансы, кадры) отражаются в последующих разделах бизнес-плана (производственный план, стратегия маркетинга, прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности, организационный план). Таким образом, бизнес-план представляет собой стратегию организации.

Рассмотрим типы стратегий развития и условия их применения в отношении выделенных критериев.

**1. Стратегии в отношении доли на рынке.**

В зависимости от задач фирмы, она может выбрать одну из следующих стратегий по занимаемой доле на рынке (таблица 2.8).

Витебский государственный технологический университет

Таблица 2.8 – Виды стратегий в зависимости от доли рынка

| **Виды стратегий** | **Задачи фирмы** |
|---|---|
| Наступательная | Завоевание или расширение доли рынка |
| Оборонительная | Сохранение имеющейся доли рынка |
| Отступления | Уход с рынка |

*Наступательная стратегия* предлагает активную, агрессивную позицию предприятия на рынке и преследует цель завоевать и расширить рыночную долю. Считается, что на каждом рынке имеется оптимальная рыночная доля, которая обеспечивает необходимую для эффективной деятельности и существования предприятия прибыль. Например, оптимальным считается сегмент, где присутствует 20 % покупателей данного рынка, которые приобретают примерно 80 % товара, предлагаемого данным предприятием.

Если доля предприятия опускается ниже оптимального уровня, перед ней встает дилемма: либо принять меры к ее расширению, либо уйти с рынка. Использование наступательной стратегии целесообразно в нескольких случаях:

- если доля на рынке ниже необходимого минимума или в результате действий конкурентов резко сократилась и не обеспечивает достаточного уровня;
- внедрение нового товара на рынок;
- осуществление расширения производства, затраты на которые могут окупаться лишь при значительном объеме продаж;
- фирмы-конкуренты теряют свои позиции и появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю.

Практика свидетельствует, что проведение наступательной стратегии сопряжено со значительными трудностями в следующих ситуациях:

- работа на рынках с высокой степенью монополизации;
- производство товаров, которые плохо поддаются процессу дифференциации.

*Оборонительная* или *удерживающая* стратегия предполагает сохранение предприятием имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Она может быть использована:

- при удовлетворительной позиции предприятия;
- в случае недостатка средств для проведения наступательной стратегии;
- в ситуации, когда предприятие опасается осуществлять наступательную стратегию из-за возможных сильных ответных мер со стороны конкурентов.

Витебский государственный технологический университет

Оборонительную стратегию часто применяют крупные фирмы на известных для них рынках. Эта стратегия довольно рискованна и требует проведения тщательного анализа внешней среды. Так, например, не воспринятая инновация конкурентов может подорвать позиции предприятия.

*Стратегия отступления* является, как правило, вынужденной, а не сознательно выбираемой. В ряде случаев по определенным товарам, например, технологически устаревшим, предприятие осознанно идет на снижение рыночной доли. Эта стратегия предполагает:

- постепенное сворачивание производства. В этом случае важно не нарушить связи и деловые контакты по бизнесу, не нанести удары по прежним партнерам, обеспечить трудоустройство сотрудникам фирмы;
- ликвидацию бизнеса. В этом случае важно не допустить утечки информации о готовящемся прекращении бизнеса.

**2. Стратегии в отношении роста.**

Если предприятие выбрало наступательную или оборонительную стратегию то возникает вопрос определения направлений роста. Для этого, в зависимости от результатов SWOT-анализа могут использоваться следующие стратегии роста:

а) интегрированное развитие;

б) диверсификационное развитие организации.

Интегрированное развитие.

Рассматривая интегрированный путь развития, организация предполагает улучшить результаты своей производственно-коммерческой деятельности либо за счет поставщиков, либо за счет конкурентов, либо за счет участников каналов распределения. В соответствии с этим рассматривают три варианта интегрированного развития:

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

*Регрессивная интеграция.* При регрессивной интеграции фирма предполагает обеспечить свое развитие за счет поставщиков. Она планирует либо получить их в свое владение, либо установить над ними более жесткий контроль.

*Прогрессивная интеграция.* Рассматривая прогрессивную интеграцию как один из возможных вариантов развития, фирма может считать, что результаты ее производственно-коммерческой деятельности следует улучшить либо путем получения во владение участников

Витебский государственный технологический университет

каналов распределения, либо благодаря установлению более жесткого контроля над каналами распределения.

*Горизонтальная интеграция.* При горизонтальной интеграции фирма предполагает обеспечить свое дальнейшее развитие за счет предприятий конкурентов. Такие предприятия фирма хочет либо получить в свое владение, либо установить над ними более жесткий контроль.

Диверсификационное развитие организации.

Во многих случаях организация не может обеспечить свое дальнейшее развитие на существующих и новых рынках, продавая там производимые товары.

Организация может улучшить результаты своей производственно-коммерческой деятельности, если она будет производить новые товары и продавать их на новых рынках. При этом возможны три варианта развития организации:

- концентрическая диверсификация;
- горизонтальная диверсификация;
- конгломератная диверсификация.

*Концентрическая диверсификация.*

При концентрической диверсификации организация расширяет товарный ассортимент за счет производства новых товаров, которые в совокупности с производимыми, обеспечивают более высокий уровень их потребительской значимости.

*Горизонтальная диверсификация.*

При горизонтальной диверсификации организация предполагает улучшить результаты своей производственно-коммерческой деятельности за счет производства нового товара, сохранив при этом контакты и связи с участниками каналов распределения.

*Конгломератная диверсификация.*

При конгломератной диверсификации организация предполагает обеспечить свое дальнейшее развитие благодаря производству совершенно нового товара, не имеющего никакого отношения, как к производимым товарам, так и к имеющимся рынкам.

**3. Стратегии в отношении хозяйственного портфеля.**

Стратегия развития хозяйственного портфеля строится на основе анализа матрицы Бостонской консалтинговой группы. Рекомендуемые маркетинговые стратегии для каждой СПЕ представлены на рисунке 2.3. Для СПЕ (ассортиментной группы) «Звезды» - рекомендуется маркетинговая стратегия «Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли рынка». Для СПЕ «Вопроси- тельный знак» - стратегия «Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка». Для СПЕ «Дойная корова» - использование

Витебский государственный технологический университет

прибыли для помощи растущим производствам, поддержание существующего положения.

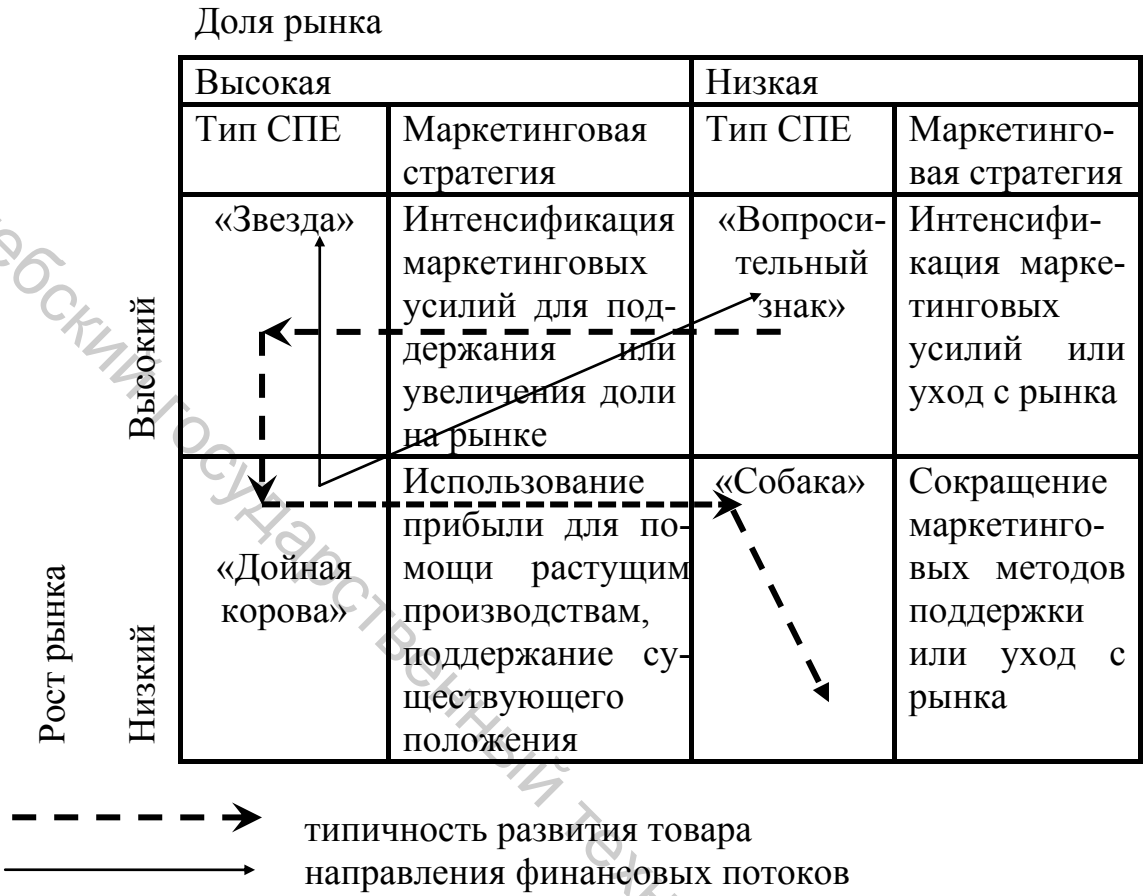



Рисунок 2.3 – Матрица «Бостонской консалтинговой группы»

Тип производства «вопросительный знак» незначительно воздействует на рынок (низкая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции необходимы значительные средства. Предприятие должно решить, следует ли увеличивать расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики продукции и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли предприятие, что данное производство может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

Тип производства «собака» – это производство с ограниченным объемом сбыта (низкая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост).

Для «собак» характерны большие издержки и незначительные возможности роста. Предприятие, имеющее такое производство, может попытаться выйти на специализированный рынок, извлечь при-

Витебский государственный технологический университет

быль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

Разработанная Бостонскими учеными матрица, позволяет предприятиям выбрать маркетинговые стратегии по товарам (ассортименту) и по доле на рынке для каждого СПЕ. Так, СПЕ «звезды», «дойные коровы» включаются в ассортиментный план. А по «вопросительным знакам» и «собакам» проводятся дополнительные исследования.

Если у предприятия имеются ресурсы, чтобы увеличить долю «вопросительных знаков», то они оставляются, в противном случае - снимаются с производства. СПЕ «собаки» анализируются с точки зрения возможности их технического совершенствования, уменьшения цены, возможности реализации на других рынках и принимаются решения о включении их в ассортиментный план.

**4. Стратегии в отношении товаров – рынков сбыта.**

Классификация стратегий по товарам – рынкам предназначена для разработки стратегий в зависимости от обновления рынка и товара.

Модель «товар-рынок» описал американский ученый Игорь Ансофф для генерации идей в условиях растущего рынка (рисунок 2.4).

| **Рынок** / **Товар** | **Старый** | **Новый** |
|---|---|---|
| Старый | *Глубокое внедрение на рынок* (Вероятность успеха – 50 %) | *Развитие рынка* (Вероятность успеха – 20 %) |
| Новый | *Развитие товара* (Вероятность успеха – 33 %) | *Диверсификация* (Вероятность успеха – 5 %) |

Рисунок 2.4 – Матрица товар/рынок И. Ансоффа

Эти виды стратегий позволяют фирме пересмотреть свою прошлую работу и искать новые стратегические пути развития и показывают вероятное расположение существующего и нового продукта относительно существующего и нового рынков сбыта.

*Стратегия глубокого внедрения на рынок* направлена на усиление мероприятий маркетинга для своей традиционной продукции с целью стабилизации или расширения доли рынка или увеличения объема продаж. Задачи этой стратегии – это увеличение объема потребления, привлечение покупателей конкурирующих товаров, активизация латентной потребности. Возможные маркетинговые частные стратегии для их достижения – снижение цен, предоставление дополнительных услуг потребителями, увеличение объема упаковки, акти-

Витебский государственный технологический университет

визация рекламы и деятельности по стимулированию сбыта. Данная стратегия эффективна при растущем или еще ненасыщенном рынке.

*Стратегия развития рынка* – это выход со старыми товарами на новые рынки или новые сегменты рынка. Возможные варианты: сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках; расширение функций продукта; новые области применения для старого продукта; доработка продукции в соответствии с требованиями определенного сегмента рынка. Эта стратегия обеспечивает рост прибыли за счет расширения рынка сбыта, в то же время она связана со значительными затратами и более рискованна, чем стратегия глубокого внедрения на рынок.

*Стратегия развития товара* – это продажа новых товаров на старых рынках. При этом товары могут быть новыми для отрасли или только для предприятия, а также усовершенствованные товары. Эта стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации затрат и степени риска.

*Стратегия диверсификации* предполагает разработку новых товаров и освоение новых рынков одновременно. Причина применения этой стратегии: стагнирующие рынки, уменьшение риска в целом, финансовые выгоды. Различают три формы диверсификации – горизонтальная, вертикальная, конгломеративная. Фирма стремиться выявить ту сферу деятельности, в которой можно эффективно использовать ее конкурентные преимущества. Главный недостаток стратегии диверсификации – распыление сил и средств.

Величина риска, связанная с отдельными альтернативами, неодинакова. Это результат синергетических эффектов. Вероятность успеха различных стратегий: (исследование Hinterhuber-Trom, 1979) старый товар на старом рынке – 50 %; новый товар на старом рынке – 33 %; старый товар на новом рынке – 20 %; новый товар на новом рынке – 5 % [131].

Расходы, связанные с отдельными стратегиями следующие: глубокое внедрение на рынок – прежние, развитие товара – восьмикратное увеличение, развитие рынка – четырехкратное увеличение, диверсификация – увеличение в 14–16 раз (результат эмпирического исследования Aurich - Schroeder, 1977).

Выбор стратегий зависит от ситуации на рынке, задач предприятия, наличия ресурсов и готовности к риску. Рекомендации по выбору стратегий по товарам-рынкам представлены в таблице 2.9.

Факторами выбора стратегий по товарам-рынкам и стратегий по комплексу маркетинга являются: ситуация на рынке, задачи в области сбыта, склонность бизнеса к риску и имеющиеся ресурсы.

Стратегия по комплексу маркетинга будет зависеть от этих факторов и от генеральной маркетинговой стратегии.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 2.9 – Факторы выбора стратегий по товарам-рынкам и стратегий по комплексу маркетинга

| Вид (тип) рынка | Товар | Ситуация на рынке | Задача | Склонность к риску | Ресурсы | Генеральные стратегии маркетинга | Стратегии по комплексу маркетинга |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Старый | Старый | Ненасыщенный, слаборазвивающийся, растущий | Расширение сбыта | Не склонно | Незначительные | Глубокое проникновение на рынок | Снижение цен, предоставление дополнительных услуг, активизация рекламы и стимулирование сбыта |
| Новый | Старый | Новый рынок, развивающийся, слабо насыщенный, старый рынок насыщенный | Сохранение или увеличение сбыта | Более склонно | Значительные | Развитие рынка | Поиск новых географических рынков сбыта, поиск новых сегментов, доработка продукта, поиск новых форм товародвижения и сбыта, увеличение затрат на продвижение товара |
| Старый | Новый | Насыщенный | Увеличение сбыта | Менее склонно | Не очень значительные | Развитие товара | Разработка нового товара, улучшение качества существующего товара, активизация продвижения товаров |
| Новый | Новый | Старый рынок - насыщенный, новый - развивающийся, перспективный | Расширение сбыта, увеличение доли на рынке | Склонно | Значительные | Диверсификация | Разработка качественно нового товара, поиск новых географических рынков сбыта, разработка новых форм товародвижения и сбыта, активизация продвижения товаров |

Варианты выбранных стратегий могут быть различными: если предприятие обладает большими ресурсами и склонно к риску, то оно может выбрать стратегию глубокого внедрения и стратегию диверсификации; или стратегию глубокого внедрения и стратегию развития рынка.

Витебский государственный технологический университет

### 5. Стратегии в отношении конкурентных преимуществ.

Для обеспечения успеха на рынке в состав стратегии развития предприятия необходимо включить стратегию в отношении конкурентных преимуществ.

Инструментом выбора стратегического решения является матрица конкуренции М. Портера (рисунок 2.5).

| | | **Стратегическое преимущество** | |
|---|---|---|---|
| **Стратегическая цель** | | Неповторимость продукта с точки зрения покупателя | Преимущество в себестоимости |
| | Вся отрасль | **Дифференцирование** | **Лидерство в области затрат** |
| | Один сегмент | **Концентрация на сегменте** | |

Рисунок 2.5 – Матрица конкуренции по Портеру

Выяснение особенностей исходной ситуации – основа для оценки, какая из позиций в матрице конкуренции может принести предприятию наибольший успех.

Модель Портера применима, прежде всего, для формирования стратегий в молодых, стагнирующих и зрелых отраслях, отличающихся с точки зрения концентрации, степени зрелости рынка и интенсивности конкуренции.

Чтобы опередить своих конкурентов, Портер предлагает использовать одну из трех стратегий. Характеристика этих стратегий приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Характеристика стратегий М. Портера

| **Цель** | **Предпосылки** | **Преимущества** | **Риск** |
|---|---|---|---|
| **1. Стратегия лидерства в области затрат** | | | |
| Сокращение затрат | большая доля рынка; контроль затрат; расширение производства; использование возможностей снижения затрат | получение большей прибыли; возможность продажи по низкой цене; больший выбор поставщиков; преимущества перед конкурентами при появлении товаров заменителей | конкуренты могут перенять методы снижения затрат; концентрация на затратах ведет к неспособности своевременно реагировать на изменения рынка; непредсказуемое повышение затрат на сырье, материалы, энергию |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 2.10

| | | | |
|---|---|---|---|
| **2. Стратегия дифференцирования** | | | |
| Отличие продукции предприятия от продукции конкурентов, что оправдывает установление высокой цены | известность предприятия; осуществление маркетинговых исследований; применение материалов высокого качества; интенсивная работа с потребителем; соответствующий дизайн; учет отношения «цена- качество» | потребители становятся приверженцами предприятия и его продукции, снижается чувствительность к цене; лояльность потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры на рынок, а также защиту от товаров-заменителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками; неповторимость продукта ослабляет влияние крупных покупателей | разность в цене с лидером по затратам может стать настолько большой, что финансовые интересы станут важнее для покупок; характеристика продукта, на которой основывается дифференциация (особо высокое качество или броский дизайн), может в результате изменения системы ценностей у потребителя потерять свое значение; подражание со стороны конкурентов уменьшают преимущества |
| **3. Стратегия концентрации на сегменте** | | | |
| 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 разниц в цене; опасность уменьшения различий между желаниями сегмента и всего рынка; конкуренты могут найти внутри сегмента подсегменты и специализироваться еще больше |

Основным достоинством описанных стратегических моделей является то, что они позволяют определить перспективные виды деятельности, производства, товары, для которых предлагаются соответствующие маркетинговые стратегии для достижения поставленных целей. Кроме того, модели позволяют отслеживать действия конкурентов и распределение ресурсов.

Основные недостатки моделей заключаются в том, что их сложно применять; они слишком упрощенные и упускают важнейшие факторы; недостаточно учитывают условия внешней среды; чрезмерно чувствительны к изменениям.

Витебский государственный технологический университет

Матрицу «Бостон консалтинг групп», общую стратегическую модель Портера следует рассматривать как одну из сторон процесса стратегического планирования, а не как весь процесс планирования.

## 6.2 Методические аспекты формирования стратегии развития организации

От правильно выбранной стратегии развития организации зависит ее долговременный успех. В практике бизнеса известны печальные случаи, когда неверное и (или) несвоевременное принятое решение в отношении стратегии привело к финансовому краху фирм. Так, глобальная корпорация «Кодак» разорилась из-за того, что опоздала с переходом на цифровую печать фото, несмотря на то, что она является ее разработчиком.

Формирование стратегии развития организации включает следующие этапы:

1. стратегический анализ;
2. определение целей развития организации;
3. формирование альтернативных стратегий в составе общей стратегии развития организации;
4. выбор окончательной стратегии развития организации.

Рассмотрим эти этапы.

*1 этап – стратегический анализ*.

Методика проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды (SWOT-анализа) предприятия рассмотрена ранее в теме 6.

*2 этап – определение целей развития организации*.

Любая организация вначале своей деятельности должна определить свою миссию.

***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.

В зависимости от отрасли, в которой работает организация, характера и содержания миссии, особенностей внешней среды и других факторов, она формирует собственную систему целей.

**Цели** – это параметры деятельности предприятия, достижение которых обусловлено его миссией и на реализацию которых направлена его хозяйственная деятельность.

Витебский государственный технологический университет

**Задача** – желаемый результат деятельности, достижимый в заданный интервал времени, характеризующийся набором количественных показателей или параметров. Задачи выступают в качестве целей для нижележащих уровней (предприятие, подразделение, филиал, цех, товар).

Цели различных уровней увязываются через количественные показатели, одновременно с их формированием и увязкой происходит их ранжирование и согласование ресурсов.

Правильно построенная система целей является своего рода каркасом, который связывает все цели в единое целое, направляет их на выполнение миссии предприятия.

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

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

В современной теории выделяют восемь сфер деятельности, где фирма определяет свои цели:

1) положение предприятия на рынке;
2) инновационная деятельность;
3) уровень производительности труда;
4) наличие производственных ресурсов;
5) финансово-экономическая сфера;
6) система управления;
7) профессионализм персонала;
8) качество продукции.

## ПРИМЕР

Цели в бизнес-плане подразделяются на количественные и качественные. Количественные цели могут быть сформулированы в приростной форме, например:

- увеличение прибыли на … руб. в … году;
- увеличение доли рынка на … % в … году;
- увеличение объема экспорта на … тыс. долл. США в … году;
- повышение производительности труда на … % в … году;

или в абсолютном выражении, например:

- достижение затрат на 1 руб. продукции …. руб. в … году;
- достижение рентабельности реализованной продукции ... % в … году;

Витебский государственный технологический университет

- увеличение объема экспорта до … тыс. долл. США в … году;
- освоение …. новых видов продукции в … году и др.

Качественные цели могут быть сформулированы следующим образом:

- повышение качества продукции;
- повышение финансовой устойчивости предприятия;
- улучшение условий труда;
- выход на новые рынки.

*3 этап – формирование альтернативных стратегий в составе общей стратегии развития организации*.

Стратегия развития формируется на основе методологических установок, изложенных выше в разделе 6.1.

Общая стратегия развития предприятия включает стратегии по доли на рынке, направлениям роста, развитию хозяйственного портфеля, товарам-рынкам сбыта, конкурентным преимуществам. Альтернативными стратегиями по группам стратегий являются:

- *по доли на рынке* – наступательная, оборонительная, отступления;
- *в отношении направлений роста* – интеграционное развитие; диверсификационное развитие организации;
- *по товарам – рынкам* – развитие рынка, развитие товара, диверсификация;
- *в отношении конкурентных преимуществ* – дифференцирование, лидерство в области затрат, концентрация на сегменте.

Преимущества и недостатки этих стратегий, а также условия их выбора изложены в предыдущем разделе.

Для выбора стратегии, наиболее адекватной внешним и внутренним условиям, используют зарубежные модели: матрица возможностей по товарам-рынкам (матрица Ансоффа); матрица «Бостон консалтинг групп»; общая стратегическая модель Портера и др.

В рамках этих моделей предприятие оценивает свои возможности, направления деятельности и товары.

На основе оценок распределяются усилия и ресурсы предприятия и формируется общая стратегия развития организации.

*4 этап – выбор окончательной стратегии развития организации*. Этот этап имеет кардинальное значение для функционирования предприятия, так как может повлечь за собой долговременные необратимые последствия.

Стратегические решения, как правило, выбираются из множества вариантов, тщательно взвешенных и продуманных.

Витебский государственный технологический университет

Для анализа последствий выбранных стратегий прогнозируют для каждой стратегии затраты, объем продаж, прибыль, рентабельность.

Для выбора наиболее эффективных стратегий развития можно использовать следующие методы: тестирование рынка, математические методы и имитационное моделирование, экспертный метод.

Для *тестирования рынка* находят два или более рынка для продаж со схожими условиями и реализуют на них одну и ту же стратегию. Через определенный период сравниваются объемы продаж. Недостаток этого метода состоит в том, что трудно найти два абсолютно одинаковых с точки зрения начальных условий, рынка. Кроме того, метод тестирования рынка требует затрат времени на эксперимент.

Характеристики различных стратегий могут быть проанализированы с помощью следующих *математических методов*: программно-целевое планирование, линейное программирование, теория вероятностей, сетевое планирование, экономико-статистические методы.

Математический анализ проводится для оценки параметров различных стратегий, а также для выбора оптимальной стратегии. Недостаток методов математического моделирования состоит в сложности описания рыночных процессов с помощью математических моделей.

Наиболее приемлемым с этой точки зрения является *метод экспертных оценок*. Он позволяет достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных стратегий. Сущность метода заключается в том, что эксперты дают оценку в баллах по каждому фактору сравниваемых стратегий. Для точности может оцениваться значимость факторов. Стратегии, получившие большую сумму взвешенных баллов, являются эффективными. Для получения объективной оценки эксперты должны быть компетентными, профессионалами, беспристрастными. Мнения экспертов должны быть проверены на согласованность.

При выявлении несоответствия целей и стратегий изменившимся рыночным условиям они корректируются.

Обобщенными показателями успешности действующей стратегии могут быть:

1) увеличение или уменьшение доли рынка;
2) изменение рентабельности;
3) динамика объема чистой прибыли;
4) окупаемость капиталовложений;
5) сравнение темпов роста продаж и роста рынка в целом и др.

Витебский государственный технологический университет

Если стратегия в целом успешна, это не означает, что нет необходимости вносить коррективы в ее отдельные элементы.

Новые условия могут потребовать пересмотра некоторых функциональных стратегий, а в некоторых случаях и разработки новой стратегии. Ведь стратегия – это, прежде всего, реакция предприятия на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности.

**Вопросы для контроля:**

1. Дайте определение понятию «стратегия».
2. В отношении каких критериев формулируется стратегия развития организации?
3. Назовите виды стратегий в отношении доли на рынке.
4. Перечислите стратегии в отношении роста.
5. Поясните матрицу БКГ и стратегии в отношении хозяйственного портфеля.
6. Дайте характеристику модели И. Ансоффа «товар-рынок».
7. Перечислите факторы выбора стратегий по товарам-рынкам и стратегий по комплексу маркетинга.
8. Поясните инструмент выбора стратегического решения – матрицу конкуренции М. Портера.
9. Перечислите и поясните этапы формирования стратегии развития организации.
10. Что такое миссия организации. В чем разница миссии и цели?
11. Каким требованиям должны отвечать цели организации, сформулированные в бизнес-плане.
12. В каких сферах деятельности фирма определяет свои цели?

## Тема 7. Планирование конкурентоспособности продукции

*Вопросы:*

*7.1 Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ товара*

*7.2 Методы оценки конкурентоспособности товара*

*7.3 Планирование повышения конкурентоспособности продукции*

### 7.1 Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ товара

Витебский государственный технологический университет

В разделе бизнес-плана инвестиционного проекта «Описание продукции» дается характеристика продукции, которая включает в себя и оценку конкурентоспособности. Поскольку на рынке продукция выступает товаром и для его успешного продвижения важна оценка со стороны потребителя, то целесообразно использовать категорию «Конкурентоспособность товара».

***Конкурентоспособность товара*** – это совокупность его свойств, включая качественные характеристики и цену, которые превосходят аналогичные свойства товаров-конкурентов. Другими словами конкурентоспособность товара – это его высокое качество при меньшей цене, чем у конкурента.

Конкурентоспособность товара тесно привязана к конкретному рынку и требованиям строго определенных групп потребителей. У каждого сегмента рынка будет своя оценка свойств товара и их значимости. Так при оценке конкурентоспособности потребительских товаров, например, мебели, для сегмента «низший класс» наиболее значимыми будут такие показатели, как «цена», «надежность», а для сегмента рынка «высший класс» – «дизайн», «качество материалов».

Конкурентоспособность обусловливается качественными и стоимостными особенностями товара. Отсюда следует, что конкурентоспособность более полно раскрывается через систему потребительских свойств товара, которая оценивается показателями, имеющими количественную оценку. Для наглядности и удобства все показатели обычно делят на две группы:

1) стоимостные, условно называемые «цена»;

2) технические, характеризующие качество товара.

*Стоимостные показатели* конкурентоспособности характеризуют суммарные затраты потребителя на удовлетворение потребности посредством данного товара. Они состоят из расходов на покупку и расходов, связанных с затратами на эксплуатацию изделия в период срока его службы. В целом же общая сумма этих расходов выступает для потребителя в качестве цены удовлетворения потребности. Уровень цены потребления представляется для покупателя составным элементом конкурентоспособности товара и зависит, прежде всего, от потребительских свойств конкретного изделия. Таким образом, цена потребления является мощнейшим фактором конкурентоспособности товаров.

Группа технических показателей конкурентоспособности включает следующие.

1. Показатели *назначения* – характеризуют способность продукции эффективно выполнять свою функцию. Их можно разделить на следующие группы:

Витебский государственный технологический университет

● *требования производительности*. Включают показатели необходимой мощности, грузоподъемности, развиваемой скорости и другие, которые характеризуют выполняемую функцию;

● *требования эффективности*. Характеризуют степень эффективности использования изделия по назначению, например, показатели энергетические (КПД, потери), кинематические (точность перемещения), силовые (стабильность нагрузки) и т. п.;

● *конструктивные требования*. Характеризуют достоинства выбранной конструкции, например, масса и габариты;

2. Показатели *надёжности*. Состоят из сочетаний следующих свойств: безотказности; долговечности; ремонтопригодности; сохраняемости;

3. Показатели *эргономичности*. Характеризуют социальные свойства продукции как части человеко-машинной системы: сохранение здоровья людей посредством повышенного удобства эксплуатации (соответствие антропометрическим, социально-психологическим, психологическим, психолого-физиологическим и гигиеническим показателям), всестороннее развитие человеческой личности;

4. Показатели *безопасности*. Характеризуют исключение возможных несчастных случаев при нормальной и неквалифицированной работе, при случайных действиях человека и воздействии внешней среды, в аварийных и экстремальных ситуациях, а также в процессе изготовления изделия (на обычном и, особенно, опасном производстве). Виды безопасности: химическая, радиационная, механическая, электрическая, магнитная, электромагнитная, термическая, санитарно-гигиеническая, противопожарная;

5. Показатели *экологичности*. Характеризуют приспособленность изделия к сосуществованию с окружающей природой и средой обитания живых организмов, к обмену с ними энергией (например, отдача в окружающее пространство тепла), веществом (например, засорение среды продуктами износа, утечками смазочных масел) и сигналами (например, издавание свиста, шума);

6. Показатели *эстетичности*. Характеризуют проявление прекрасного во внешних образах изделия: информационная выразительность, рациональность формы, совершенство исполнения, стабильность товарного вида, целостность вида;

7. *Патентно-правовые* показатели. Характеризуют патентную чистоту (степень использования технических решений, не подпадающих под действие патентов Республики Беларусь и стран предполагаемого экспорта) и патентную защиту продукции (степень защиты патентами Республики Беларусь и стран предполагаемого экспорта).

Понятие «конкурентоспособность товаров» тесно связано с понятием «конкурентные преимущества».

Витебский государственный технологический университет

***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, который может оказаться конкурентным преимуществом, если он имеет наилучшее значение по отношению к конкурентам (внутренний), или по отношению к аналогичным факторам на других рынках, или максимально возможное в данных условиях значение (внешний фактор).

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 товара формируются во внешней и внутренней среде.

*Факторы конкурентных преимуществ во внешней среде:*

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

*Факторы конкурентных преимуществ во внутренней среде:*

- 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 и др.

*Примеры конкурентных преимуществ товара:* высокое качество сырья; активная инновационная деятельность; наличие патента; высокий организационно-технический уровень производства; низкие цены на сырье и материалы.

*Примеры проблемных факторов конкурентоспособности товара:* высокие цены на сырье и материалы; низкий уровень квалификации рабочих; высокий уровень износа технологического оборудования; никое качество сырья и материалов; отсутствие системы управления качеством продукции.

Витебский государственный технологический университет

## 7.2 Методы оценки конкурентоспособности товара

Цель раздела инвестиционного бизнес-плана «Описание продукции» – доказать, что продукция предприятия конкурентоспособна на выбранных рынках сбыта. Для этого необходимо оценить ее конкурентоспособность.

Оценка ***конкурентоспособности*** товаров предназначена для решения следующих задач:

- создания новых изделий, обоснования требований, закладываемых в техническое задание на их разработку и в соответствующую нормативно-техническую документацию;
- принятия решений о необходимости доработки, модернизации или снятия продукции с производства;
- определения степени влияния изменения качественных и экономических показателей продукции на ее положение на рынке;
- выбора стратегии ценообразования на конкретном рынке;
- обоснования оптимального варианта совершенствования товаров с целью расширения объема их реализации.

Для количественной оценки уровня конкурентоспособности товара используют различные методы оценки. Наибольшее распространение в теории и практике маркетинга и бизнес-планирования получили 2 метода: интегральный метод оценки и метод суммарной оценки свойств товара.

***Метод суммарной взвешенной оценки конкурентоспособности товара.***

Наиболее распространенным в практике бизнес-планирования является метод суммарной взвешенной оценки конкурентоспособности товара [123, с. 102-108]. Он применяется чаще всего для оценки конкурентоспособности товаров народного потребления, которые характеризуются широкой вариацией свойств и дизайна, а также для оценки конкурентоспособности услуг. Уровень конкурентоспособности i-ой ассортиментной группы товара рассчитывается по следующей формуле (2.2):

$$K_i = \sum_{j=1}^{n_i} \alpha_{ij} \times Ocp_j , \qquad (2.2)$$

где $K_i$ – суммарная оценка конкурентоспособности i-го группового ассортимента товара, балл; $\alpha_{ij}$ – значимость j-ого потребительского свойства i-го группового ассортимента товара; $Ocp_j$ – средняя по экспертам оценка степени удовлетворенности j-ым потребительским свойством, балл; $n_i$ – количество сравниваемых потребительских свойств i-го группового ассортимента товара.

Витебский государственный технологический университет

В качестве метода измерения степени удовлетворенности потребительскими свойствами и их значимости в оценке конкурентоспособности товара используют экспертный метод. Экспертами могут выступать работники специализированных торговых организаций и специалисты отделов маркетинга и сбыта промышленных предприятий со стажем работы не менее 3-х лет. Группа экспертов формируется из 10 человек, которые являются специалистами в области качества и конкурентоспособности продукции.

Значимость потребительских свойств рассчитывается с использованием метода непосредственной оценки посредством опроса или анкетирования потребителей. Пример анкеты представлен в приложении Ж. Коэффициенты весомости рассчитываются по следующей формуле (2.3).

$$\alpha_j = Ocp_j / \sum_{j=1}^{n} Ocp_j , \qquad (2.3)$$

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

Условием правильности расчета коэффициентов значимости является следующее (2.4):

$$\sum_{j=1}^{n} \alpha_j = 1. \qquad (2.4)$$

Для оценки потребительских свойств товара предприятия и его основных конкурентов используют анкету (Приложение Ж).

Максимальная оценка коэффициента конкурентоспособности товара зависит от выбранной размерности шкалы (может быть любая размерность шкалы – 5, 10, 20 баллов). Наибольшей популярностью пользуется 5-балльная шкала оценки.

Для качественной оценки конкурентоспособности товара может использоваться следующая 5-балльная шкала (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Шкала оценки уровня конкурентоспособности товара

| Оценка в баллах | Уровень |
|---|---|
| от 1 до 1,9 | очень низкий |
| от 2 до 2,9 | низкий |
| от 3 до 3,9 | средний |
| от 4 до 5 | высокий |

Витебский государственный технологический университет

Метод суммарной взвешенной оценки можно использовать для оценки конкурентоспособности услуг, например, услуг связи, парикмахерских, фотографий, транспорта, страховых, банковских услуг и др.

**ПРИМЕР**

В качестве примера в таблице 2.12 приведены расчеты средневзвешенной балльной оценки конкурентоспособности трех кафе – конкурентов на рынке общепита в городе «Х».

Таблица 2.12 – Пример оценки конкурентоспособности кафе

| Критерии | Значимость | Оценка в баллах | | | Взвешенная оценка | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Кафе N | Кафе G | Кафе D | Кафе N | Кафе G | Кафе D |
| Наличие услуги кейтеринга | 0,08 | 5 | 5 | 1 | 0,41 | 0,42 | 0,08 |
| Месторасположение | 0,11 | 4 | 5 | 3 | 0,44 | 0,56 | 0,33 |
| Уровень цен | 0,14 | 5 | 3 | 5 | 0,69 | 0,42 | 0,69 |
| Ассортимент | 0,14 | 4 | 4 | 4 | 0,56 | 0,55 | 0,56 |
| Наличие игровой комнаты для детей | 0,11 | 5 | 1 | 1 | 0,55 | 0,11 | 0,11 |
| Услуги такси | 0,08 | 5 | 1 | 1 | 0,42 | 0,08 | 0,08 |
| Wi-fi | 0,1 | 5 | 1 | 1 | 0,42 | 0,08 | 0,08 |
| Возможность безналичного расчета | 0,08 | 5 | 5 | 4 | 0,41 | 0,41 | 0,33 |
| Владение официантами иностранными языками | 0,05 | 5 | 5 | 5 | 0,28 | 0,28 | 0,28 |
| Скидки и акции | 0,11 | 5 | 4 | 5 | 0,55 | 0,44 | 0,55 |
| Итого | 1,0 | | | | 4,7 | 3,3 | 3,1 |

Из этого примера видно, что конкурентоспособность кафе N (4,7 баллов) выше, чем кафе G (3,3 балла), кафе D (3,1 балла).

***Интегральный метод оценки конкурентоспособности товара.***

Интегральный метод в большей степени подходит для оценки конкурентоспособности сложно-технической продукции (автомобилей, мотоциклов, телевизоров, пылесосов, стиральных машин, холодильников и др.). Это объясняется тем, что, во-первых, технические показатели для этих товаров в основном стандартизированы; во-

Витебский государственный технологический университет

вторых, функциональные показатели наиболее значимы для потребителей, чем эстетические.

Расчеты сводятся к выполнению следующих этапов:

**1 Этап.** ***Подбор экспертов и формирование экспертной группы.***

В качестве экспертов могут выступать ведущие специалисты предприятия (конкурентоспособности структуры, технологи, специалисты службы маркетинга и сбыта) со стажем работы не менее 3 лет. Группа экспертов формируется из 5–8 человек, которые являются специалистами в области качества и конкурентоспособности продукции.

Пригодность экспертов для участия в опросе определяется на основе оценки компетентности по методике, изложенной в работе [123, с. 108–112]. Группа экспертов формируется из специалистов, получивших наибольшее значение суммарной оценки компетенции. Для оценки конкурентоспособности продукции достаточно получить мнение 10 экспертов.

**2 Этап.** ***Определение значимости для целевых сегментов отдельных свойств товара.***

Значимость параметров товара предлагается рассчитывать с использованием метода непосредственной оценки, который базируется на опросе покупателей. Для этого используется анкета [122, с. 326]. Коэффициенты весомости рассчитываются по формуле (2.3).

**3 Этап.** ***Определение нормативных значений технических показателей, характеризующих качество продукции.***

Перечень технических показателей по видам продукции и нормативы по функциональным показателям установлены соответствующими стандартами, санитарными правилами и нормами для разных отраслей промышленности.

**4 Этап.** ***Выбор товаров-конкурентов (ассортиментных групп) для сравнения.***

В качестве товаров-конкурентов для сравнения конкурентоспособности выбирается продукция тех производителей, которые обслуживают аналогичные сегменты с анализируемым предприятием. При этом выбираются те ассортиментные группы, которые обладают наилучшими свойствами и занимают наибольший удельный вес в объеме производства. Оценка конкурентоспособности на следующем этапе производится по выбранным ассортиментным группам.

**5 Этап.** ***Оценка технических показателей товара.***

Оценка фактических значений технических показателей осуществляется путем проведения испытаний на измерительном оборудовании (собственном или сертификационного центра). Полученные

Витебский государственный технологический университет

фактические оценки свойств будут на следующем этапе сравниваться с нормативными или с лучшими показателями товаров-конкурентов.

Среди технических показателей 2 группы – показатели *эргономичности* и эстетичности нельзя измерить количественно, поэтому для их оценки применяют экспертный метод и оценивают в баллах.

Свойство товара – «эстетичность» оценивается по следующим показателям: соответствие направлению моды, художественно-колористическое оформление, дизайн, внешний вид и структура материала, оригинальность и гармоничность отделки. Эксперты должны дать оценку эстетическим свойствам по шкале, представленной в работе [122, с. 282].

**6 Этап.** ***Расчет суммарных коэффициентов по техническим свойствам.***

Суммарный коэффициент оценки свойств товара рассчитывается по формуле (2.5)

$$СК^{н} = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i \times П_i^{н} / П_i^{нор}, \qquad (2.5)$$

где $СК^{н}$ – суммарный коэффициент оценки свойств анализируемого (нашего) товара; $П^{н}_i$ – і-ый показатель оценки технических свойств анализируе-мого (нашего) товара; $П^{нор}_i$ – і-ый нормативный показатель оценки технического свойства (максимальное значение оценки показателя эстетичности – 5 баллов); $\alpha_i$ – значимостьі-го показателя оценки; $n$ – количество оцениваемых свойств товара.

Суммарный коэффициент оценки свойств товара конкурента ($СК^{к}$) определяется по той же формуле (2.5).

**7 Этап.** ***Расчет интегрального показателя технических свойств товара.***

Интегральный показатель оценки технических свойств товара рассчитывается по следующей формуле (2.6):

$$ИС = СК^{н} / СК^{к}, \qquad (2.6)$$

где $ИС$ – интегральный показатель оценки технических свойств товара; $СК^{к}$ – суммарный коэффициент оценки свойств товара конкурента.

**8 Этап.** ***Расчет интегрального показателя по экономическим свойствам товара.***

Интегральным показателем по экономическим свойствам товара выступает цена потребления товара. Цена потребления состоит из розничной цены и расходов по эксплуатации за средний срок службы

Витебский государственный технологический университет

товара. Интегральный показатель по цене определяется по формуле (2.7)

$$ИЦ = Ц^{н} / Ц^{к}, \quad (2.7)$$

где $Ц^{н}$ – цена потребления по товарной группе анализируемого товара, руб.; $Ц^{к}$ – цена потребления по товарной группе товара конкурента, руб.

**9 Этап.** ***Расчет коэффициента конкурентоспособности товара.***

Коэффициент конкурентоспособности товара рассчитывается по следующей формуле (2.8):

$$К_{к} = ИС / ИЦ. \quad (2.8)$$

где $К_{к}$ – коэффициент конкурентоспособности товара.

Товар предприятия конкурентоспособен, если коэффициент конкурентоспособности будет больше единицы. Если он меньше единицы – товар не конкурентоспособен, и надо принимать меры по повышению конкурентоспособности товара (ассортиментной группы). В случае, когда коэффициент равен единице – оцениваемый товар и товар конкурента имеют равную конкурентоспособность.

В этом случае руководство предприятия может выбрать следующие решения по методам конкуренции: снизить цену и, таким образом, вести ценовую конкуренцию, или разрабатывать меры по повышению конкурентоспособности своих товаров (неценовой метод конкуренции).

На основе проведенного анализа делается вывод об общем уровне конкурентоспособности товаров предприятия и выявляются конкурентные преимущества и слабые стороны товара, что является эмпирической базой для планирования повышения конкурентоспособности.

## 7.3 Планирование повышения конкурентоспособности продукции

В разделе бизнес-плана «Описание продукции» представляется информация о продукции, которая будет производиться организацией, по следующим направлениям:

- область применения продукции;
- основные характеристики (потребительские, функциональные, эстетические и прочие характеристики продукции);

Витебский государственный технологический университет

- 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 производимой или проектируемой продукции проводится на основе оценки конкурентоспособности продукции по одному из методов, перечисленных в разделе 7.2. На основе результатов оценки конкурентоспособности продукции определяют ее преимущества (где оценка выше, чем у конкурентов) и факторы их обеспечивающие, затем выделяют проблемные показатели оценки конкурентоспособности и методы их преодоления. Результаты представляют в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ и планирование конкурентных преимуществ продукции

| Преимущества продукции | Факторы, их обеспечивающие | Проблемные показатели конкурентоспособности продукции | Меры по устранению слабых сторон товара |
|---|---|---|---|
| 1. | | | |
| 2. | | | |

Эти меры по устранению проблемных показателей конкурентоспособности продукции и будут планируемыми мероприятиями по повышению конкурентоспособности, которые описываются в данном разделе бизнес-плана. В зависимости от результатов анализа конкурентных преимуществ продукции и стадии жизненного цикла товара, такими мероприятиями могут быть следующие:

- заменить используемые материалы на более дешевые;
- или использовать более качественное сырье и материалы (соответственно, более дорогое);
- повысить квалификацию работников;
- или нанять новых специалистов, более профессиональных;
- усовершенствовать технологию производства;

Витебский государственный технологический университет

- осуществить модернизацию оборудования;
- разработать и внедрить новые виды продукции;
- модифицировать существующую продукцию;
- усовершенствовать упаковку товара;
- усовершенствовать дизайн товара;
- довести качество продукции до требований международных стандартов и провести ее сертификацию и др.

**Вопросы для контроля:**

1. Дайте определение конкурентоспособности товара.
2. Какими показателями оценивается конкурентоспособность товаров?
3. Что такое конкурентное преимущество товара?
4. Назовите факторы конкурентных преимуществ товара.
5. Какая информация о продукции указывается в разделе бизнес-плана «Описание продукции»?
6. Какие меры по повышению конкурентоспособности товара представляются в разделе бизнес-плана «Описание продукции»?

## Тема 8. Анализ рынков сбыта

*Вопросы:*

*8.1 Значение информационного обеспечения и направления анализа рынков сбыта*
*8.2 Общая характеристика и емкость рынка*
*8.3 Анализ рыночной конъюнктуры и тенденций рынка*
*8.4 Анализ микроокружения*
*8.4.1 Анализ покупателей*
*8.4.2 Анализ поставщиков*
*8.4.3 Анализ посредников*
*8.4.4 Анализ конкурентов*

### 8.1 Значение информационного обеспечения и направления анализа рынков сбыта

Цель раздела инвестиционного бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга» – убедить заинтересованное лицо (инвестора, кредитора, специалиста администрации СЭЗ и др.) в благоприятных условиях внешней среды для реализации данного проекта.

Витебский государственный технологический университет

К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг). Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров (услуг). 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.

Разработка данного раздела является наиболее трудоемким процессом. При изложении материала следует особенно проявлять реализм, не преувеличивая своих возможностей и не преуменьшая возможностей конкурентов, с тем чтобы не подорвать доверие к предприятию и его руководству.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке — достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны. Опыт показывает, что неудача большинства проваливающихся со временем коммерческих проектов связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его стоимости.

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 %) [52, с. 68].

Подраздел бизнес-плана «Анализ рынков сбыта» один из наиболее трудоемких и важных, так как почти все разделы бизнес-плана построены на рыночных оценках и как бы развивают его положения. Написание этого раздела требует много дополнительной информации, проведения исследований (опросов, анкетирования), а также наличия знаний в области маркетинга. Источниками такой информации могут быть уже имеющиеся и доступные данные об объемах продаж аналогичных товаров конкурентами, качестве их продукции, применяемых ценах и условиях продаж. Необходимую ин-

Витебский государственный технологический университет

формацию можно получить в Интернет, органах статистики, местных торговых палатах, а также в отраслевых и торговых ассоциациях, отраслевых министерствах и институтах. Поскольку "информация является редким благом, приобретение которого также связано с затратами", необходимо точно определить объемы (количество) и качество требуемой информации, то есть она должна быть необходима и достаточна. Большую роль в этом играют маркетинговые исследования, на основе которых определяются круг и объемы данных, необходимых для выработки маркетинговой стратегии (источники информации), формы их сбора, анализа, представления полученных результатов.

Система маркетинговой информации состоит из четырех подсистем: внутренней отчетности; внешней информации; маркетинговых исследований; анализа информации. Все подсистемы взаимосвязаны, а в целом система маркетинговой информации взаимодействует с внешней средой в виде маркетинговой среды и работников маркетинговых служб, принимающих решения. Сердцевиной системы маркетинговой информации являются маркетинговые исследования. Именно в этой подсистеме формируется цель, (задачи) исследования, определяются источники информации, методы сбора и анализа данных.

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару на основе следующей классификации рынков товаров материального производства:

1. *По характеру конечного использования*:
- рынок товаров производственного назначения;
- рынок товаров потребительского назначения.

2. *По сроку использования продукции*:
- рынок товаров долговременного пользования;
- рынок товаров краткосрочного пользования;
- рынок товаров одноразового пользования.

3. *По территориальному охвату*:
- мировой;
- внутренний;
- региональный.

4. *По соотношению продавцов и покупателей*:
- рынок свободной конкуренции. Состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного продукта на высокоорганизованном рынке (по цене равновесия общих спроса и предложения). При этом ни одно отдельно взятое предприятие практически не может оказать влияние на уровень текущих рыночных цен товара;

Витебский государственный технологический университет

– рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие последнего объясняется способностью продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Наличие большого числа конкурентов ограничивает контроль каждого из них над ценой;

– олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;

– рынок чистой монополии. Один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям. Монополия на стороне спроса (когда на рынке имеется один покупатель) называется монопсонией. Если одному продавцу противостоит один покупатель, рыночная структура называется двусторонней монополией.

В подразделе бизнес-плана «Анализ рынков сбыта» излагаются ключевые моменты для прогноза объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта.

Анализ рынков сбыта должен включать следующие направления:

1) общая характеристика и емкость рынка;
2) анализ рыночной конъюнктуры и тенденций рынка;
3) анализ микроокружения

## 8.2 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.

*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;

Витебский государственный технологический университет

- 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.

Для оценки перспектив развития отрасли представляется практически значимым также изучить отраслевые целевые программы развития или программы модернизации, их основные задачи и приоритеты, выделяемые из бюджетов различных уровней финансовые ресурсы и др.

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

– характер конечного использования товара;

– 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.

*Анализ емкости рынка, потенциала и структуры рынка*. Для характеристики текущей и прогнозируемой емкости рынка необходимо дать ее оценку в натуральном и стоимостном выражении.

**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 конкретном географическом рынке.

Существуют разные подходы к расчету емкости рынка. Рассмотрим некоторые из них.

Если товар ранее производился и продавался на конкретном географическом рынке, то реальная емкость определяется по формуле (2.9)

$$E_p = НП + И - Э \pm \Delta З, \qquad (2.9)$$

Витебский государственный технологический университет

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

Второй способ определения емкости рынка применяется в случае производства нового для конкретного географического рынка товара. Он позволяет определить потенциальную емкость рынка по формуле (2.10)

$$E_р^{\ п} = Ч \times Н \times Ц, \qquad (2.10)$$

где $E_р^{\ п}$ – 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* определяется как разница между потенциальной и реальной емкостью рынка по формуле (2.11)

$$П_р = E_р^{\ п} - E_р, \qquad (2.11)$$

где $П_р$ – потенциал рынка, руб.

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

*Насыщенность рынка* определяется по следующей формуле (2.12):

$$Н_р = П / E_р^{\ п}, \qquad (2.12)$$

где *П* – 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.

Важным показателем анализа рынка сбыта является доля предприятия на рынке. Доля предприятия на рынке определяется по формуле (2.13)

$$d_р = \frac{П}{E_р} \times 100, \qquad (2.13)$$

где $d_р$ – доля предприятия на рынке, %; *П* – объем продаж продукции данного предприятия за 1 год, руб.; $E_р$ – емкость рынка реальная, руб.

Витебский государственный технологический университет

На основе показателя «доля рынка» определяется структура рынка.

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

### 8.3 Анализ рыночной конъюнктуры и тенденций рынка

Анализ рыночной среды начинается с оценки конъюнктуры рынка.

***Конъюнктура рынка*** – это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров и сложившейся ценой товара. Следовательно, анализ конъюнктуры рынка предполагает анализ (сопоставление) спроса и предложения.

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях (на конкретные виды товара, на товары данной отрасли) в региональном разрезе. Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияния многие факторы: демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические и т. п. Взаимосвязь между спросом на товар и определяющими его факторами отражена общей функцией спроса и может быть представлена в виде:

$$Cx = f\,(Px;\ Py,\ \ldots,\ Pz;\ I;\ W;\ Tx;\ F;\ S;\ q), \qquad (2.14)$$

где $Cx$ – объем спроса на товар х в единицу времени; $Px$ – цена товара; $Py$, …, $Pz$ – цены товаров-заменителей и взаимодополняющих товаров; $I$ – доход покупателя; $W$ – уровень благосостояния, т. е. покупательная способность потребителя; $Tx$ – потребность покупателя в товаре; $F$ – мнение потребителя относительно перспектив его благосостояния; $S$ – сезонность потребности, удовлетворяемой данным товаром; $q$ – количество покупателей.

Все эти факторы подлежат детальному изучению.

Объем спроса – это то количество товара, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени.

Объем спроса в упрощенном виде может быть рассчитан по формуле (2.15)

$$C = Потр = Прод \pm \Delta ТЗ, \qquad (2.15)$$

Витебский государственный технологический университет

где *С* – объем спроса на товар, руб.; *Потр* – объем потребления товара, руб.; *Прод* – объем продаж товара, руб.; Δ*ТЗ* – изменение товарных запасов у продавцов, руб.

***Предложение*** **–** это объем производства конкретного товара всеми производителями на определенном рынке. В количественном выражении определяется по формуле (2.16)

$$П = Произ + И - Э \pm \Delta ТЗ, \qquad (2.16)$$

где *П* – объем предложения товара, руб.; *Произ* – объем производства товара национальными производителями, руб.; *И* – объем импорта товара, руб.; *Э* – объем экспорта товара, руб.; Δ*ТЗ* – изменение товарных запасов у производителей, руб.

Анализ рыночной конъюнктуры состоит в сопоставлении объема спроса и предложения.

- ***Если спрос > предложения, то конъюнктура благоприятна для производителя.***
- ***Если спрос < предложения, то конъюнктура неблагоприятна для производителя.***

Затем в анализе рынка необходимо определить тенденции развития рынка.

**Тенденция развития рынка** (от лат. tendere – направляться, стремиться) – экономическое и статистическое понятие, характеризующее закономерность изменения его основных параметров во времени.

Для определения вектора и скорости развития рынка строятся динамические ряды показателей, характеризующих основные параметры рынка, а затем исчисляются темпы роста или прироста (базисные и цепные). В тех случаях, когда изучаемое явление рынка представляет собой сложную агрегированную величину (например, товарооборот, состоящий из совокупности разнородных товаров), характеристика динамики количественных показателей достигается с помощью агрегатных или средних индексов, в частности, индекса физического объема товарооборота и общего индекса цен.

Основные тенденции развития рынка выявляются через построение и графическое изображение трендовых моделей (так называемый метод статистического, или аналитического выравнивания). В процессе анализа выявляют наличие сезонности.

**Сезонность на рынке** – внутригодовые и постоянно повторяющиеся колебания спроса и предложения. Сезонные колебания рынка обусловлены сезонностью сельскохозяйственного производ-

Витебский государственный технологический университет

ства, сезонно-климатическими изменениями потребностей, вакационными (каникулы) сезонами и т. п.

Сезонные изменения спроса и предложения охватывают далеко не все товары, но для многих из них характерен значительный размах сезонных колебаний. Следует иметь в виду, что сезонность различных товаров (и сельскохозяйственного, и промышленного происхождения) имеет свои особенности. Это создает ряд организационно-технологических и экономических проблем: образование сезонных товарных запасов, неравномерность нагрузки на работников и оборудование, простои транспортных средств и т. д.

Для выявления и отображения сезонных колебаний используются различные приемы. Простейшим способом выявления сезонных колебаний служит расчет **индекса сезонности** ($i_{сез}$), отношение каждого уровня (месячного или квартального) к соответствующей средней величине, исчисленной за год, или за несколько лет (формула (2.17)):

$$i_{сез} = \frac{\sum_{i=1}^{n} y_i}{\bar{y}}, \qquad (2.17)$$

где $\bar{y}$ – средний уровень, исчисленный за n периодов (месяцев, кварталов) всех включенных в расчет лет; $y_i$ – уровень i-го периода; $n$ – число i-ых периодов.

Чем ближе индекс сезонности($i_{сез}$) к единице, тем ниже сезонность на рынке. Для сезонных товаров необходимо в производственном плане и плане маркетинга предусмотреть соответствующие мероприятия по снижению негативных последствий сезонности.

Пример анализа рыночной конъюнктуры и тенденций развития рынка зеркал в Республике Беларусь представлен в таблице 2.14.

**ПРИМЕР**

Таблица 2.14 – Пример конъюнктурных характеристик рынка зеркал

| Характеристика рынка зеркал | Оценка состояния |
|---|---|
| Емкость рынка реальная | РБ - 220 тыс. шт. |
| Потенциальная емкость рынка | 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 |

Витебский государственный технологический университет

| | |
|---|---|
| Сезонность | Незначительные колебания |
| Цены | Незначительное падение |
| Эластичность цены | Высокая |
| Конкуренция | Высокая |
| Тенденция конкуренции | Рост |
| Количество продавцов | Рост |

## 8.4 Анализ микроокружения

Следующим направлением анализа рынка сбыта в бизнес-плане является анализ микроокружения. Субъектами микроокружения являются: покупатели, конкуренты, поставщики, посредники. Главный субъект – это покупатель, ради которого создается продукция.

Анализ покупателей как компонентов непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

### 8.4.1 Анализ покупателей

Анализ покупателей включает следующие направления:

- сегментный анализ или сегментирование рынка; на основе проведенной сегментации составляют профиль покупателей;
- анализ динамики покупок по сегментам (для действующих предприятий);
- характеристика основных требований потребителей к продукции (услуге);
- анализ торговой силы покупателя на основе таких факторов: объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене.

Наиболее важным и сложным направлением анализа покупателей является сегментный анализ.

***Сегментирование рынка*** – это разделение рынка на четкие группы покупателей (сегменты), различающиеся между собой по своим потребностям, характеристикам или поведению, но имеют

Витебский государственный технологический университет

внутри групповое единство в отношении к товару и в целом к *комплексу маркетинга* (товар, цена, сбыт и продвижение).

Как следствие, **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.

Изучение различий между потребителями проводится на основе следующих сегментационных принципов:

- географический;
- демографический;
- психографический;
- поведенческий.

*Географический принцип.* Предполагает разделение рынка на разные географические объекты: страны, регионы, области, города, районы. При этом перед компанией открывается две возможности: либо сконцентрировать свою деятельность на одном или нескольких таких географических сегментах, либо действовать сразу во всех сегментах, но обращая при этом особое внимание на различие в нуждах и потребностях клиентов, обусловленные их географическим положением.

При географической сегментации необходимо учитывать также особенности климатических и экологических условий, воздействующих на потребительское поведение.

*Демографический принцип.* Заключается в разделении рынка на потребительские группы на основе таких демографических баз, как возраст, пол, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, вероисповедание, раса и национальность.

Витебский государственный технологический университет

*Психографическая сегментация.* Делит покупателей на разные группы по признакам принадлежности к общественному классу, образа жизни или личностным характеристикам.

*Поведенческий принцип.* При сегментировании по поведенческому принципу покупатели делятся на группы в зависимости от того, насколько они знают товар, как к нему относятся, как используют или как реагируют на него. Многие специалисты считают поведенческие переменные наиболее подходящей основой для формирования сегментов рынка.

Полученные сегменты анализируют с точки зрения их привлекательности для предприятия с помощью следующих критериев:

- размер сегмента;
- потенциальный рост сегмента;
- доходность;
- потенциальный срок существования сегмента;
- уровень конкуренции в сегменте;
- уровень риска;
- наличие требуемых каналов распределения продукции;
- издержки по сегменту.

Для обслуживания выбирают сегменты, которые соответствуют следующим ***критериям эффективности:***

- *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* – быть жизнеспособными при изменении рыночных условий среды;
- *различимы* – иметь отличительные черты.

После выбора целевых сегментов, строится профиль целевых сегментов, т. е. краткое описание целевых сегментов.

***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.

Витебский государственный технологический университет

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.

Сегментирование промышленного рынка строится по принципу «матрёшки»:

- **1-й уровень:** отрасль, тип, размер компании-покупателя и её географическое положение;
- **2-й уровень:** применяемые технологии, цели использование 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, время взаимодействия.

**ПРИМЕР**

***Пример профиля сегмента промышленного рынка.***

Нашим целевым сегментом являются предприятия машиностроительного комплекса Беларуси, преимущественно государственной формы собственности. В настоящее время в Беларуси таких предприятий 250. Более 30 % из них работают с поставщиками-конкурентами на постоянной основе, 55 % – выбирают поставщиком на основе текущих ожиданий выгод («колеблющиеся»), 15 % – являются нашими постоянными клиентами, то есть около 37 предприятий. Таким образом, мы можем рассматривать в качестве целевого сегмента 15 % постоянных клиентов и около 40 % из второй группы предприятий, то есть 55 предприятий.

К сожалению, вторая группа предприятий («колеблющиеся») включает значительный процент неплатежеспособных предприятий, а именно около 35 %, что означает, что к ним необходимо применить гибкие методы расчета.

### 8.4.2 Анализ поставщиков

Следующий субъект микросреды – поставщик. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабриката-

Витебский государственный технологический университет

ми, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

*Конкурентная сила поставщиков* зависит от следующих факторов:

- количество поставщиков необходимых ресурсов;
- уровень специализации поставщика;
- затраты поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

Сравнительный анализ поставщиков и их предложений для выбора наиболее привлекательного поставщика и эффективного предложения осуществляется по следующей формуле (2.18):

$$O_i = \sum_{j=1}^{n} \alpha_j \times П_j \qquad (2.18)$$

где $O_i$ – суммарная рейтинговая оценка i-ого поставщика, балл; $\alpha_j$ – значимость j-ого показателя оценки поставщика; $П_j$ – оценка j-ого показателя предложения поставщика, балл; $n$ – количество сравниваемых показателей оценки i-ого поставщика.

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

### 8.4.3 Анализ посредников

Немаловажным субъектом микросреды является посредник.

*Посредники* – это юридические или физические лица, находящиеся между контрагентами коммерческого процесса и выполняющие

Витебский государственный технологический университет

функции их сведения друг с другом для обмена товарами, услугами или информацией.

Различают следующие типы посредников:

• торговые посредники;
• посредники по товародвижению;
• посредники по маркетинговым услугам;
• кредитно-финансовые посредники.

*Торговые посредники* – это независимые производители (организации или отдельные лица), помогающие производителю найти клиентов и осуществить продажу товара.

Торговые посредники в силу своей специализации могут обеспечить удобство места, времени и процедуры приобретения товара с меньшими издержками, чем это смог бы сделать сам производитель.

В практике бизнеса субъекты хозяйствования привлекают для продажи различных 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, комиссионеров, агентов и брокеров.

*Посредники по организации товародвижения* представлены транспортными организациями, экспедиторскими, логистическими центрами, таможенными агентами.

Организация товародвижения является специфической деятельностью, направленной на перемещение товара с одного места на другое и создание запасов в необходимых местах в нужном количестве. Эта деятельность отличается значительным разнообразием в подходах к решению своих задач. Здесь может быть использован железнодорожный и автомобильный транспорт, специализированные склады-предприятия в промежуточных точках движения и морские порты. Очевидно, что наличие таких подразделений в рамках организации производителя резко ограничено.

К *посредникам по маркетинговым услугам* относятся организации, специализирующиеся на таких услугах, как проведение маркетинговых исследований, рекламная деятельность, консультации по маркетингу. К услугам таких организаций прибегают производители, которые не имеют соответствующих специалистов у себя. Как правило, пользоваться услугами данных посредников экономически выгодно.

Проблема есть лишь в выборе надежного посредника, так как проверить получаемые результаты зачастую трудно, а некачественно выполненные работы могут повлечь большие отрицательные последствия.

Витебский государственный технологический университет

*Кредитно-финансовые посредники* представлены банками, кредитными союзами и товариществами, фондами. Чтобы финансировать свои сделки производители прибегают к услугам банков или других кредитных организаций, у которых за определенную плату приобретают финансовые ресурсы.

С целью страхования себя от риска при купле или продаже товаров производитель обращается к страховым компаниям. В анализе посредников оценивают размер скидок посреднику, стоимость услуг посредника, его материально-техническую базу, рынки сбыта, деловую репутацию, условия оплаты и кредитования покупателей.

### 8.4.4 Анализ конкурентов

Существенное влияние на деятельность предприятия оказывает следующий субъект микросреды – конкурент.

Изучение конкурентов, т. е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в бизнес-планировании.

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

Наибольшую опасность представляют ***прямые конкуренты.***

Для проведения анализа необходимо собрать и проанализировать общую информацию о конкурентах.

Условно информацию можно разделить на две группы: *количественную (формальную*) и *качественную*.

**Количественная информация** является объективной, отражает фактические данные о следующих аспектах деятельности конкурентов:

- организационно-правовая форма;

Витебский государственный технологический университет

- численность персонала;
- активы;
- объемы продаж;
- доля рынка;
- рентабельность;
- наличие и размеры сети филиалов;
- перечень основных видов товаров;
- 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.
- уровень обслуживания потребителей;
- приверженность потребителей;
- реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации.

Для сбора общей информации имеется несколько инструментов:

- интернет;
- государственные регистры с информацией о зарегистрированных в стране предприятиях;
- личное посещение места продаж или оказания услуг;
- телефон;
- электронная почта.

Все полученные сведения следует записывать в таблицу для последующего анализа, причем частичный анализ можно проводить после каждого этапа **сбора информации.**

Пример анализа конкурентов представлен в таблице 2.15.

**ПРИМЕР**

Таблица 2.15 – Общие сведения о предприятии и его конкурентах

| Сведения | Предприятие | Конкурент А | Конкурент Б |
|---|---|---|---|
| Организационно-правовая форма | ОАО | ООО | ОАО |

Витебский государственный технологический университет

| | | | |
|---|---|---|---|
| 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 поставки, наличный и безналичный расчет |

Окончание таблицы 2.15

| | | | |
|---|---|---|---|
| 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 |

Следующим этапом анализа является анализ долей рынка между конкурентами. Информацию о занимаемой предприятиями доли рынка для наглядности можно оформить в виде следующей таблицы 2.16.

На основании данной таблицы можно не только выявить конкурентную позицию своей организации, но и получить информацию о том, в каком ценовом сегменте работают все поставщики

Получить эту информацию можно путем сравнения рыночной доли предприятия в стоимостном выражении с рыночной долей в натуральном выражении. Если рыночная доля предприятия ($Д_р$) в стоимостном выражении больше его рыночной доли в натуральном выражении ($Д_{ст.} > Д_{нат}$), то такое соотношение свидетельствует о том, что предприятие работает в дорогом ценовом сегменте. Как правило, и цены данной организации будут высоки по сравнению с конкурентами и наоборот.

Таблица 2.16 – Конкурентный лист

| Наиме- | Показатель | Единица | Поставщики продукции |
|---|---|---|---|

Витебский государственный технологический университет

| нование товарной группы | | измере-ния | Наше пред-приятие | 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. | | | | | |

Окончание таблицы 2.16

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| В | Объем поставок | млн. штук | | | | | |
| | | млн. USD | | | | | |
| | Доля рынка | % от кол-ва | | | | | |
| | | % от стоим. | | | | | |
| | Сред. цена | USD/шт. | | | | | |

Далее, на основании полученной информации, определяется статус предприятия на рынке в зависимости от его доли на нем (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – 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) |

Источник: [2, с. 53]

Подобное шкалирование позиции предприятия разработал известный исследователь конкуренции Г. Л. Азоев [2]. Этот ученый, изучая распределение числа предприятий по доле рынка, пришел к выводу, что оно статистически подчиняется закону нормального распределения.

Витебский государственный технологический университет

На основе проведенного анализа и определения позиции предприятия в зависимости от доли на рынке, строится его конкурентная стратегия. Затем анализируют конкурентные преимущества предприятия, для которого разрабатывается бизнес-план. Результаты анализа позиций предприятия сводятся в таблицу 2.18.

Для заполнения таблицы каждому фактору дается количественная оценка в баллах по 5-ти или 10-балльной системе. Суммировав итоговую оценку по своему предприятию и по конкурентам можно оценить силу конкурентов, а также свои конкурентные преимущества и слабые стороны.

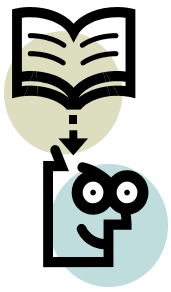
Таблица 2.18 – Сравнительная характеристика позиций предприятия и конкурентов на рынках

| Факторы конкурентных преимуществ | Рынок А | | | | Рынок Б | | | | Рынок С | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Предприятие | Конкуренты | | | Предприятие | Конкуренты | | | Предприятие | Конкуренты | | |
| | | 1 | 2 | 3 | | 1 | 2 | 3 | | 1 | 2 | 3 |

Окончание таблицы 2.18

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Качество продукции | | | | | | | | | | | | |
| Ассортимент | | | | | | | | | | | | |
| Степень новизны продукции | | | | | | | | | | | | |
| Новизна применяемых технологий,оборудования | | | | | | | | | | | | |
| Реклама | | | | | | | | | | | | |
| Организация продаж | | | | | | | | | | | | |
| Сервис | | | | | | | | | | | | |
| Цены | | | | | | | | | | | | |
| Имидж | | | | | | | | | | | | |
| Итого | | | | | | | | | | | | |

На основе проведенного анализа рынка строится стратегия повышения конкурентоспособности предприятия. Она включает стратегию повышения конкурентоспособности продукции и стратегию маркетинга.



**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте роль и направления анализа рынков сбыта.
2. Приведите классификацию рынков товаров материального производства.
3. Какие направления анализа включает общая характеристика потребительского рынка?
4. Как проводится ретроспективный анализ состояния отрасли?
5. Назовите показатели рынка и методы их определения.
6. Поясните сущность и методы анализа конъюнктуры рынка.
7. Как определить тенденции развития рынка? Что такое сезонность и каковы методы ее определения?

Витебский государственный технологический университет

Витебский государственный технологический университет

## Тема 9. Разработка стратегии маркетинга

*Вопросы:*
*9.1 Роль и содержание маркетингового анализа.*
*9.2 Состав и содержание маркетинговой стратегии*
*9.2.1 Базовые стратегии маркетинга*
*9.2.2 Стратегии по комплексу маркетинга*
*9.3 Прогнозирование объемов продаж*

### 9.1 Роль и содержание маркетингового анализа

В целях разработки стратегии маркетинга необходимо провести маркетинговый анализ на основе экспертного опроса специалистов коммерческой и маркетинговой службы предприятия, а также торговых и маркетинговых посредников.

Контрольный список вопросов для проведения маркетингового анализа включает набор вопросов по элементам комплекса маркетинга.

***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?

***Цены***

• 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?

***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)?

***Продвижение товара***

***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?

Витебский государственный технологический университет

• 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?

Ответы на эти вопросы обобщаются, определяются сильные слабые стороны в маркетинге предприятия.

Анализ маркетинга может проводиться на основе оценки показателей конкурентоспособности предприятия.

В качестве факторов сравнения выступают: продукт, цена, каналы сбыта, степень охвата рынка, система транспортировки, реклама и стимулирование сбыта, имидж предприятия.

Анализ проводится на основе экспертной оценки и представляется в форме следующей таблицы (таблица 2.19).

На основе анализа маркетинга выделяются конкурентные преимущества и конкурентные проблемы в осуществлении маркетинговой деятельности предприятия, которые будут учтены при разработке стратегии маркетинга.

**ПРИМЕР**

Таблица 2.19 – Пример анализа маркетинга на основе оценки показателей конкурентоспособности предприятия (баллы 0-5)

Витебский государственный технологический университет

| Показатель | Анализируемое предприятие | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 |
|---|---|---|---|---|
| **Продукт:** | | | | |
| - качество, | 3 | 4 | 5 | 2 |
| - стиль, | 3 | 4 | 5 | 3 |
| - престиж торговой марки, | 2 | 4 | 5 | 2 |
| - внешний вид | 3 | 4 | 5 | 3 |
| **Цена:** | | | | |
| - прейскурантная, | 5 | 3 | 2 | 4 |
| - % скидки, | 0 | 3 | 4 | 1 |
| - срок платежа | 4 | 4 | 4 | 4 |
| **Каналы сбыта:** | | | | |
| - прямая доставка, | 5 | 5 | 5 | 5 |
| - торговые представители, | 1 | 3 | 3 | 2 |
| -оптовые посредники | 3 | 4 | 4 | 3 |
| **Степень охвата рынка** | 1 | 2 | 3 | 1 |
| **Система транспортировки** | 2 | 3 | 3 | 2 |
| **Реклама и стимулирование:** | | | | |
| - для потребителей, | 0 | 1 | 4 | 2 |
| - для торговых посредников, | 1 | 3 | 3 | 1 |
| - обучение и подготовка сбытовых служб | 1 | 3 | 3 | 1 |

Окончание таблицы 2.19

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Имидж** | 2 | 3 | 4 | 2 |
| **Сумма баллов** | 36 | 54 | 62 | 38 |

Преимущества в маркетинге надо развивать, а слабые стороны маркетинговой деятельности надо устранять.

## 9.2 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**

Например, обеспечить:

- прирост объема продаж в … году на … %,
- освоение новых рынков в … году (Латвия, Украина),
- увеличение объема экспорта в … году на … %,
- выход с продуктом Х на рынок У и захват 10 % его доли в течение одного года.

***Стратегия маркетинга*** *включает следующие стратегии:*

Витебский государственный технологический университет

**1) базовые стратегии:**

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

**2) стратегии по комплексу маркетинга:**

- товарная;
- сбытовая;
- ценовая;
- коммуникационная стратегия.

### 9.2.1 Базовые стратегии маркетинга

***Базовые стратегии включают стратегии*** *сегментирования рынка, позиционирования товара, проникновения на рынок.*

Предприятие может выбрать одну из следующих ***стратегий сегментирования рынка:*** дифференцированный маркетинг, массовый маркетинг, целевой маркетинг.

- *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.

Рекомендуемые стратегии сегментирования от этих факторов представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Факторы и рекомендуемые стратегии сегментирования

| **Факторы** | **Рекомендуемые стратегии сегментирования** |
|---|---|

Витебский государственный технологический университет

| | |
|---|---|
| 1. Степень однородности продукции:<br>– однородная,<br>– неоднородная | Недифференцированный маркетинг<br>Дифференцированный или целевой маркетинг |
| 2. Ресурсы предприятия:<br>– ограничены,<br>– достаточны | Целевой маркетинг<br>Дифференцированный маркетинг |
| 3. Этап жизненного цикла товара:<br>– внедрение | Недифференцированный или целевой маркетинг |
| 4. Степень однородности:<br>– однородный | Недифференцированный маркетинг |
| 5. Стратегии сегментирования конкурентов:<br>– недифференцированный,<br>– дифференцированный | Дифференцированный или целевой маркетинг<br>Целевой маркетинг или более глубокая сегментация |

Стратегии сегментирования рынка имеют свои преимущества и недостатки. Условия выбора адекватных рынку стратегий сегментирования представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Рекомендации по выбору стратегии сегментирования рынка

| **Стратегии сегментирования** | **Условия выбора** | **Основные преимущества** | **Основные недостатки** |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Недифференцированный маркетинг | • Рынок не насыщен<br>• Ценовая эластичность<br>• Низкая платежеспособность<br>• Доступность сырьевых ресурсов<br>• Наличие эффекта опыта<br>• Возможность экономии на масштабе<br>• Массовое производство | • Низкая себестоимость товара<br>• Возможность снижения цен с целью удержания рынка<br>• Низкие затраты на маркетинг | • 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 |
| Дифференцированный маркетинг | • Рынок насыщен<br>• Высокая степень конкуренции<br>• Гибкая организационная и производственная структура | • Возможность действовать в нескольких сегментах с индивидуальной ценновой, сбытовой и коммуникационной стратегией<br>• Минимизация рисков, так как на различных рынках существует различная рыночная конъюнктура | • Для каждого сегмента необходимо разрабатывать свой комплекс маркетинга<br>• Высокие затраты на маркетинг<br>• Высокие затраты на производство<br>• Отсутствие эффекта экономии на масштабе |
| Концентрированный или | • Низкая ценовая чув- | • Невысокие затраты | • Работа только с одним |

Витебский государственный технологический университет

| | | | |
|---|---|---|---|
| сфокусированный маркетинг | ствительность<br>• Высокая чувствительность к качеству<br>• Наличие группы потребителей с неудовлетворенными потребностями<br>• Высокая платежеспособность клиентов<br>• Ограниченные производственные мощности<br>• Наличие «ноу-хау» | на маркетинг<br>• Возможность получения сверхприбыли за счет предложения товаров/услуг, которые другие предложить не могут | сегментом особенно не защищена от перемен в потребностях и/или появления крупного конкурента |

Если предприятие выбирает стратегии сегментирования «дифференцированный и концентрированный маркетинг», то возникает задача – определение перспективных сегментов рынка.

***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.

Основные варианты стратегии позиционирования:

*1) Позиционирование по атрибуту* – предприятие позиционирует себя по какому-либо показателю (размер, число лет на рынке)

*2) Позиционирование по преимуществу* – продукт позиционируется как лидер в какой-либо области.

*3) Позиционирование по использованию/применению* – заключается в позиционировании продукта как лучшего для определенных целей.

4) *Позиционирование по потребителю* – заключается в позиционировании продукта как наилучшего для определенной группы потребителей.

*5) Позиционирование по конкуренту* – продукт позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю называемого или подразумеваемого конкурента.

*6) Позиционирование по категории продукта* – продукт позиционируется как лидер в определенной товарной категории.

*7) Позиционирование по соотношению цена/качество* – продукт позиционируется как предлагающий наибольшие блага за наименьшую плату.

Для того, чтобы позиционирование прошло успешно, позиционное преимущество должно отвечать следующим ***требованиям:***

Витебский государственный технологический университет

- *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.

Еще одной стратегией сегментирования является **стратегия проникновения на рынок.** Возможны следующие варианты стратегии проникновения (рисунок 2.6).

| | ЗАТРАТЫ НА ПРОДВИЖЕНИЕ | |
|---|---|---|
| | Высокие | Низкие |
| ЦЕНА Высокая | Стратегия быстрого получения прибыли | Стратегия медленного получения прибыли |
| Низкая | Стратегия быстрого проникновения | Стратегия медленного проникновения |

Рисунок 2.6 – Матрица выбора 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 вы-

Витебский государственный технологический университет

сокую 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.

### 9.2.2 Стратегии по комплексу маркетинга

На основе проведенного маркетингового анализа разрабатываются следующие стратегии по комплексу маркетинга для каждого целевого сегмента:

– товарная;
– сбытовая;
– ценовая;
– коммуникационная стратегии.

1. ***Товарная стратегия.***

Решения по товару в бизнес-плане принимаются в нескольких разделах: в разделе «Описание продукции» – стратегические мероприятия по повышению качества и конкурентоспособности продукции; в разделе «Производственный план» – решения по ассортименту выпускаемой продукции.

В подразделе «Стратегия маркетинга», с учетом полученных результатов анализа конкурентоспособности товаров, а также анализа ассортимента и маркетингового аудита, принимаются стратегические решения по товару, важнейшими из которых являются следующие:

Витебский государственный технологический университет

1. Изменение объемов и структуры ассортимента выпускаемой продукции.

2. Разработка и внедрение новых товаров.

3. Увеличение темпов обновления ассортимента.

4. Повышение уровня качества выпускаемых продуктов.

5. Совершенствование рыночной атрибутики (марки, дизайна, упаковки).

6. Повышение уровня гарантийного и постгарантийного обслуживания.

2. ***Сбытовая стратегия.***

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 так далее каналы сбыта. Анализ каналов сбыта представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Достоинства и недостатки каналов сбыта разной протяженности

| Тип канала | Достоинства | Недостатки |
|---|---|---|
| 1. Прямой сбыт | • Высокий контроль за ценами, возможность их дифференциации по регионам<br>• Доступ к информации о рынке и потребителе<br>• Отсутствие наценки посредников<br>• Возможность формирования устойчивой группы клиентов | • Высокие затраты на реализацию<br>• Значительные затраты на транспортировку<br>• Существенные затраты на организацию складского хозяйства |
| 2. Продажа через посредника | • Умеренные затраты на реализацию | • Высокие наценки посредника<br>• Относительно высокие цены для конечного покупателя<br>• Ограниченность контроля над территориальным охватом |
| 3. Продажа через многоуровневую систему посредников | • Сравнительно низкие затраты<br>• Отсутствие необходимости исследования и прогнозирования рынка<br>• Отсутствие необходимости решать вопросы логистики (склады, транспорт и т. п.) | • Низкий уровень контроля над ценами<br>• Оторванность от конечного потребителя и соответственно недостаток информации о нем<br>• Необходимость установления более тесных контактов с посредниками<br>• Организация системы их информирования и обучения |

• *Установление ширины канала сбыта*. Условия применения стратегий сбыта с учетом характера охвата рынка представлены в таблице 2.23.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 2.23 – Методы сбыта с учетом характера охвата рынка

| Основные параметры | Методы сбыта | | |
|---|---|---|---|
| | Исключительное распределение | Выборочное распределение | Экстенсивное распределение |
| Образцы товаров | Легковой автомобиль | Платья и костюмы | Жевательная резинка |
| Степень насыщенности рынка | Ограниченная | Средняя | Высокая |
| Степень контролирования сбыта | Строгий контроль | Значительный контроль | Нулевой контроль |
| Издержки сбыта | Низкие | Средние | Высокие |
| Поддержка дилера | Значительная | Ограниченная | Очень небольшая |
| Обучение и подготовка дилера | Значительная | Ограниченная | Отсутствует |
| Виды товаров | Специализированные изделия | Потребительские товары не повседневного спроса | Товары повседневного спроса |
| Период использования товара | Товары длительного пользования | Товары среднего пользования | Товары краткосрочного спроса |
| Реклама продукции | Проводится | Проводится | Почти не проводится |
| Распространение купонов | Не проводится | Не проводится | Проводится |

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. Организационно-правовыми формами такой интеграции могут быть: заключение договоров о совместной деятельности; франчайзинговых договоров; создание совместных предприятий; приобретение предприятием-производителем доли участия в уставном капитале предприятий – посредников, транспортных или логистических организаций.

- *Выбор методов продажи товаров в торговой организации* (самообслуживание, через прилавок, доставка на дом заказов).

- *Выбор оптимальной стратегии выхода на внешний рынок.* К стратегиям выхода на внешний рынок относятся экспорт, лицензирование (франчайзинг), совместное предприятие и прямые иностранные инвестиции.

- *Образование логистической сбытовой системы*. Логистическая сбытовая система включает: сеть оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, выставочных залов, логистических центров.

- *Открытие дополнительного канала сбыта* (Интернет-

Витебский государственный технологический университет

магазин, торговое представительство, сетевой маркетинг и др.).

• Определение методов послепродажного обслуживания (предприятием на месте, ремонтными мастерскими, сервисными центрами).

***3. Ценовая стратегия.***

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.

Предприятию важно не только установить уровень цен, но и определить стратегическую линию поведения на каждом рынке. Поэтому предприятие выбирает ценовые стратегии, определяющие условия принятия решений по установлению цены продажи в каждом сегменте рынка.

В маркетинге существуют следующие типы ценовых стратегий ***в отношении дифференциации и стабильности цен***:

• *Стратегия дифференцированных цен* применяется, когда фирма устанавливает определенную шкалу возможных скидок и надбавок к среднему уровню цен для различных рынков, их сегментов и покупателей: с учетом разновидностей покупателей, расположения рынка и его характеристик, времени покупки, вариантов товаров и их модификаций. Стратегия дифференцированных цен предусматривает сезонные скидки, скидки за количество, скидки постоянным партнерам.

• *Стратегия единых цен* или установление единой цены для всех потребителей. Эта стратегия укрепляет доверие потребителей, легко применима, удобна, делает возможным продажи по каталогам, посылочную торговлю.

• *Стратегия гибких, эластичных цен* предусматривает изменение уровня продажных цен в зависимости от возможности покупателя торговаться и его покупательной силы. Гибкие цены используют при заключении индивидуальных сделок по каждой партии неоднородных товаров.

• *Стратегия стабильных, неизменных цен* предусматривает продажу товаров по неизменным ценам в течение длительного периода. Характерна для массовых продаж. В этом случае независимо от

Витебский государственный технологический университет

места продажи в течение длительного периода времени для любого покупателя товары продаются по одной и той же цене.

• *Стратегия нестабильных, меняющихся цен* предусматривает зависимость цены от ситуации на рынке, спроса потребителей или издержек производства и продаж самой фирмы. Фирма устанавливает разные уровни цен для разных рынков и их сегментов.

• *Стратегия ценового лидера* предусматривает либо соотнесение фирмой своего уровня цен с движением и характером цен фирмы-лидера на данном рынке по конкретному товару, либо заключение соглашения с лидером на данном рынке или его сегменте, т. е. в случае изменения цены лидером фирма также производит соответствующее изменение цен на свои товары.

• *Стратегия престижных цен* предусматривает продажу товаров по высоким ценам и рассчитана на сегменты рынка, обращающие особое внимание на качество товара и товарную марку. Стратегия престижных цен возможна в случае высокой престижности фирмы и ее товаров, а также минимальной конкуренции.

• *Стратегия неокругленных цен* предусматривает установление цен ниже круглых цифр. Такие цены покупатели воспринимают как свидетельство тщательного анализа фирмой своих цен и желания установить их на минимальном уровне.

В практике ценовые стратегии используются не обособленно по своим видам, а комбинированно, при наложении одних видов на другие. Так, стратегия дифференцированных цен используется вместе со стратегией «снятия сливок» и неокругленных цен и т. д.

***4. Коммуникационная стратегия.***

Целью коммуникационной политики является определение эффективных пропорций отдельных инструментов комплекса продвижения товаров.

Стратегические решения в области коммуникационной политики касаются следующих инструментов продвижения: рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта, личных продаж, мероприятий Public Relation (связи с общественностью), фирменного стиля.

При выборе коммуникационных стратегий необходимо определить эффективные пропорции использования отдельных инструментов комплекса продвижения продуктов.

Возможны следующие рекламные стратегии в отношении интенсивности рекламной информации (таблица 2.24).

Таблица 2.24 – Возможные рекламные стратегии в зависимости от интенсивности рекламы

| Стратегия рекламы | Задачи рекламы |
|---|---|

Витебский государственный технологический университет

| | |
|---|---|
| Информативная | Сообщение потребителям о новинке или о новых направлениях применения существующего товара<br>Информирование рынка об изменении цены<br>Объяснение принципов действия товара<br>Исправление неправильных представлений или рассеяние опасений потребителя<br>Формирование образа фирмы |
| Увещевательная | Формирование предпочтения к марке<br>Поощрение к переключению на Вашу марку<br>Изменение восприятия потребителем свойств товара<br>Убеждение потребителя совершить покупку не откладывая<br>Убеждение потребителя в необходимости принять коммивояжера |
| Напоминающая | Напоминание потребителю о том, что товар может потребоваться им в ближайшем будущем<br>Напоминание потребителям о том, где купить товар<br>Удержание товара в памяти потребителей в периоды межсезонья<br>Поддержание осведомленности о товаре на высшем уровне |

В качестве видов рекламы и средств распространения рекламы предприятия могут быть выбраны:

- ***пресса*** (газеты, журналы, книги, справочники);
- ***печатная реклама*** (листовки, плакаты, каталоги, открытки, буклеты, проспекты, визитные карточки и т. п.);
- ***прямая реклама*** (по почте (direct mail); – лично);
- ***наружная реклама*** (крупногабаритные плакаты, электрифицированные и газосветные панно с неподвижными, бегущими или запрограммированными надписями, пространственные конструкции, свободно стоящие витрины и т. п.);
- ***реклама на транспорте*** (внутри и снаружи транспортных средств, на остановках, железнодорожных и автовокзалах, аэро- и морских портах);
- ***экранная реклама*** (кино- и телереклама, слайды);
- ***радиореклама;***
- ***сувенирная*** (ручки, папки, кружки, брелки, часы, зажигалки и др.);
- ***реклама на месте продажи*** (витрины; вывески, планшеты; упаковка; натурные образцы новинок (готовящихся к выпуску).
- ***спецреклама*** (надписи в небе; плакаты за самолетами и вертолетами; специальные конструкции; реклама на животных в городах (лошадях, верблюдах и т. д.).
- ***Интернет-реклама*** (сайт, баннер, поисковая система, доски объявлений, социальные сети).

Для выбора наиболее эффективных видов и средств рекламы целесообразно воспользоваться характеристикой средств рекламы, представленной в таблице 2.25.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 2.25 – 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 |

Окончание таблицы 2.25

| | | |
|---|---|---|
| Наружная реклама | Высокая частота повторных контактов | Отсутствие избирательности аудитории |
| Интернет | Низкая стоимость, сочетание изображения, звука, движения | Ограниченность аудитории |

Отбор основных видов и средств рекламы производится по следующим показателям:

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

Затем принимается решение о графике размещения средств рекламы в течение года с учетом факторов сезонности и ожидаемых конъюнктурных изменений.

Второе решение в отношении маркетинговых коммуникаций, которое надо принять – ***стимулирование продаж***, касается покупателей, продавцов, посредников.

- *Стимулирование, направленное на покупателей*, заключается в предложении последним ощутимой коммерческой выгоды, которая побуждает их приобретать товары систематически и в больших количествах. Для этого используют самплинг (бесплатное распространение образцов), купоны, скидки, кредит в различных его формах (напри-

Витебский государственный технологический университет

мер, рассрочка, отсутствие первоначального взноса и т. п.), премии, конкурсы, демонстрация товара и т. д.

• *Стимулирование, направленное на посредников*, побуждает их продавать товар с максимальной энергией, расширять круг его покупателей. Методы воздействия при этом могут быть следующие: скидки, субсидирование рекламы и других подобного рода мероприятий, конкурсы, предоставление бесплатного или на льготных условиях специального оборудования.

Стимулирование сбыта наиболее эффективно, когда: на рынке много конкурирующих товаров с примерно равными потребительскими свойствами; нужно защитить позиции предприятия на рынке при переходе товара на стадию зрелости; товар впервые вводится на рынок.

Особенным элементом системы маркетинговых коммуникаций является Public Relations (PR).

***Public Relations*** (связи с общественностью) – это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организаций и ее общественностью. Основная задача паблик-рилейшнз – создание и сохранение имиджа предприятия.

Для решения этой задачи используются следующие методы: 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.

Средством маркетинговых коммуникаций, который подлежит разработке в подразделе бизнес-плана «Маркетинговая стратегия» является фирменный стиль.

**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);

Витебский государственный технологический университет

- 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.).

Для выбора стратегий по комплексу маркетинга необходимо проанализировать имеющиеся ресурсы и возможности их получения (таблица 2.26).

Таблица 2.26 – Пример анализа наличия ресурсов на предприятии «Х»

| Ресурсы | Имеются в наличии | Могут быть получены |
|---|---|---|
| 1. Финансовые | + | - |
| 2. Технологические | - | Покупка лицензии |
| 3. Сырьевые | + | - |
| 4. Кадровые | - | Объявление конкурса вакансий |
| 5. Возможности маркетинга | - | Совершенствование планирования маркетинга |

После проведения анализа ресурсов принимается окончательное решение о маркетинговой стратегии предприятия. Затем дается обоснование затрат на маркетинг и рекламу и разрабатывается программа мероприятий по продвижению продукции на рынки, включая сроки реализации, затраты, источники финансирования.

## 9.3 Прогнозирование объема продаж

Заключительным этапом разработки плана маркетинга является определение объема продаж. Прогноз сбыта продукции включает определение основных объемных показателей деятельности предприятия и осуществляется на основе прогноза спроса, определенного для масштабов предприятия.

Прогноз сбыта – это тот центр, вокруг которого концентрируется все планирование бизнеса. Прогноз сбыта разрабатывается для любого периода упреждения. ***Долгосрочный прогноз сбыта*** позволя-

Витебский государственный технологический университет

ет заложить фундамент для производства новых видов продукции и технологических процессов.

***Среднесрочный*** – это обычно проекция существующих тенденций в будущее с учетом возможного воздействия предполагаемых изменений в численности покупателей, конъюнктуры рынка и изменений других факторов.

***Краткосрочный прогноз сбыта*** может быть сроком до одного года, используется в качестве основы для планирования маркетинга, обоснования планов сбыта. Прогноз сбыта содержит разные измерители, но среди них обязательно должны быть количество единиц продукции и цена. При разработке прогноза сбыта пользуются той же информацией, что и при прогнозе спроса. Это сведения о конъюнктуре рынка, состоянии экономики в целом, перспективы товарного предложения, условиях деятельности предприятия и т. д.

Прогнозирование объема продаж осуществляется в основном двумя группами методов, которые имеют разновидности:

1) метод экспертных оценок;
2) экономико-статистические методы [13,46,23,39].

***Метод экспертных оценок***. В основе этого метода лежит изучение мнений: специалистов предприятий-изготовителей – менеджеров, торгового персонала, потребителей продукции о возможных объемах продукции предприятия в планируемом периоде.

- ***Метод, основанный на суждении менеджеров.***

В данном случае прогноз основывается на видении, интуиции, воображении и опыте ведущих специалистов и менеджеров, работа которых заключается в формировании спроса. При этом менеджеров просят дать точную оценку спроса исходя из имеющейся у них информации. Для уменьшения риска субъективности индивидуального суждения необходимо на рабочем совещании специалистов прийти к общему значению в отношении оценки спроса и его прогнозов.

- ***Метод, основанный на оценках торгового персонала.***

Как правило, торговый персонал фирмы (или персонал партнёров по сбыту) имеет точное представление о потенциале продаж, который обеспечивают их клиенты, и кроме того, имеет возможность дать оценки потенциала рынка в целом, по крайней мере на той территории, которую они обслуживают. Необходимо попросить торговых работников дать оценки по каждому товару, исходя из проводимых конкретных маркетинговых усилий. После этого формулируются итоговые оценки, путем суммирования оценок всех работников. Для удобства опроса можно составить анкету. Данный метод определения и прогнозирования спроса незаменим при построении прогнозов продаж на небольших сегментах рынка.

- ***Метод, основанный на изучении намерений покупателей.***

Витебский государственный технологический университет

Данный метод заключается в прямом опросе покупателей об их планах на покупки в течение определённого периода времени. Оценивается настроение или степень уверенности покупателей, их представление о благосостоянии их намерения совершить покупку товаров и услуг выпускаемых предприятием. Опрос проводится по заранее разработанной анкете. Исследования намерений совершить покупку, как правило, несут общий характер. Лучшие результаты получаются, когда речь идет о товарах и услугах, приобретение которых покупатели должны планировать заранее. На основе полученных экспертным путем оценок определяются три вида прогноза объема продаж: оптимистический, пессимистический и вероятностный [23]. Ожидаемый объем продаж (ОП) в плановом периоде может быть определен по формуле (2.19)

$$ОП = (О + 4В + П) / 6, \quad (2.19)$$

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

Так как любой прогноз носит вероятностный характер, то рассчитывается доверительный интервал возможного объема продаж по формуле (2.20)

$$Д = ОП \pm 2 (О-П) / 6, \quad (2.20)$$

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

При расчете объема продаж методом экспертных оценок большое значение имеет квалификация экспертов. Знание особенностей продукции, рынка, конкурентов, тенденции их развития способствуют повышению достоверности получения данных.

***Экономико-статистические методы*** включают широкий спектр различных методов. Наиболее популярными являются следующие [46, С. 238-241].

- ***Метод экстраполяции*** – определяет объем продаж как функцию времени (или иного фактора). Как обычно в таких случаях необходим учет динамического (временного) ряда показателя. Этот метод применяется для действующей организации, имеющей эмпирическую базу по объемам продаж.
- ***Метод скользящей средней величины продаж***. Планируемый объем продаж определяется делением фактического объема продаж на продолжительность анализируемого периода. Скользящая средняя величина пересчитывается по мере получения новых значений. Этот метод также подходит для действующей организации.

Витебский государственный технологический университет

• ***Метод доли рынка предприятия.*** В основе прогноза лежат данные о среднегодовых темпах роста емкости целевого рынка в прошедшем периоде и планируемой доли предприятия в общем объеме продаж

$$ОП = Е_р \times И_{ср} \times Д / 100, \quad (2.21)$$

где *ОП* – объем продаж (реализации), ед.; $Е_р$ – 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 на основе безубыточности.*** Планирование продаж может происходить на основе запланированных показателей прибыли и рентабельности.

Такой расчет использует понятие «точка безубыточности», которая характеризует пограничный, т. е. нулевой по прибыльности объем работы

$$ОП = ПОИ / 1\text{-}ПИ', \quad (2.22)$$

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

Знание пограничного объема, за которым для предприятия наступает сфера прибыльности, позволяет ей произвести выбор конкретной величины сбыта. Использование точки безубыточности может способствовать обоснованию конкретного объема продаж с учетом исходных данных по прибыли и рентабельности, а также складывающихся издержек, позволяет обосновать тот объем, который обеспечит получение планируемых конечных результатов деятельности.

Эффективность применения того или иного метода прогноза продаж зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия. Работа по планированию объема продаж заканчивается формированием портфеля заказов. Портфель заказов состоит из трех разделов: текущих заказов, обеспечивающих ритмичную работу предприятия; среднесрочных и перспективных заказов. На все заказы, в первую очередь, текущие, должны быть заключены договора.

По результатам прогнозирования составляют прогноз объема продаж в натуральном и стоимостном выражении на горизонт расчета (таблица 2.27).

Таблица 2.27 - Прогноз объема реализации товара

| **Показатели** | **1-й год** | **2-й год** | **n-й год** |
|---|---|---|---|

Витебский государственный технологический университет

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Планируемый объем производства продукции (услуг)<br>2. Планируемый объем продаж<br>3. Планируемая доля на рынке, % | | | |

**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте роль и содержание маркетингового анализа.
2. Поясните метод анализа маркетинга на основе оценки показателей конкурентоспособности предприятия.
3. Поясните содержание и цели маркетинговой стратегии.
4. Раскройте метод формирования стратегии сегментирования рынка.
5. Поясните условия выбора адекватных рынку сегментирования.
6. В чем сущность стратегии позиционирования товара на рынке? Какие варианты стратегии позиционирования?
7. Поясните сущность стратегии проникновения на рынки, ее методы.
8. Какие стратегические решения принимаются при формировании товарной стратегии?
9. Какие стратегические решения принимаются в области сбыта?
10. Перечислите достоинства и недостатки каналов сбыта разной протяженности.
11. Какие ценовые стратегии устанавливаются в отношении уровня цены?
12. Какие типы ценовых стратегий принимаются в отношении дифференциации и стабильности цен?
13. Раскройте содержание коммуникационной стратегии.
14. Как формируется рекламная стратегия?
15. Поясните условия и метод формирования стратегии стимулирования продаж.
16. Как формируется стратегия Public Relations (PR)?
17. Раскройте содержание фирменного стиля организации и его места в составе коммуникационной стратегии.
18. Поясните методы прогнозирования.

Витебский государственный технологический университет

## Тема 10. Планирование производственно-хозяйственной деятельности организации

*Вопросы:*

*10.1 Разработка программы производства и реализации продукции*
*10.2 Планирование материально-технического обеспечения*
*10.3 Планирование затрат на производство и реализацию продукции*
*10.3.1 Планирование затрат на сырье и материалы*
*10.3.2 Планирование потребности в трудовых ресурсах*
*10.3.3 Планирование фонда оплаты труда*
*10.3.4 Расчет и планирование амортизационных отчислений*
*10.3.5 Планирование сметы затрат на производство продукции*

### 10.1 Разработка программы производства и реализации продукции

Основная цель раздела бизнес-плана «Производственный план» – обосновать план производства и реализации продукции, а также затраты на производство. 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:

1) программа производства и реализации продукции;
2) материально-техническое обеспечение;
3) затраты на производство и реализацию продукции.

Важнейшим документом раздела является производственная программа.

***Производственная программа*** предприятия представляет собой перечень видов продукции и объем продукции, работ и услуг, подлежащих выполнению в плановом периоде. Через производственную программу реализуется основная задача функционирования любого предприятия – производство продукции, выполнение работ и оказание услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Поэтому производственная программа – цен-

Витебский государственный технологический университет

тральное звено в системе планирования. В ней устанавливаются задания по важнейшим конечным результатам деятельности предприятия – объему, номенклатуре, качеству. Она выступает базой для определения потребности в материальных и трудовых ресурсах, тесно увязана с планом по издержкам, с планом прибыли и рентабельности, тесно переплетаясь с ними.

Методическими задачами при разработке производственного плана являются следующие: а) выбор наиболее перспективных видов продукции для включения в план (формирование ассортимента); б) определение объема производства каждого вида продукции в натуральном и стоимостном выражении.

**Для действующих организаций**

• ***методические рекомендации по формированию ассортимента***

Планирование наиболее перспективных видов продукции осуществляется на основе анализа ассортимента действующего предприятия.

Первый шаг планирования программы производства и реализации продукции – определение структуры ассортимента, т. е. планирование процентного соотношения видов продукции. Этот этап планирования выполняется на основе проведенного анализа ассортимента. Основными инструментами анализа ассортимента являются:

- матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ);
- АВС-анализ ассортимента;
- XYZ-анализ ассортимента;
- совмещенный АВС - XYZ анализ;
- матрица «Маркон».

Для проведения полноценного анализа ассортимента можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации на конкретном предприятии. Результаты анализа продуктового портфеля, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменению ассортимента.

Для инвестиционных бизнес-проектов под создание нового бизнеса наиболее приемлемым методом анализа ассортимента является АВС-анализ и анализ на основе матрицы «Маркон». Этот анализ проводят на основе плановых показателей объема реализации, цен, затрат.

Цели по ассортименту принимаются с учетом *следующих рекомендаций*.

1. На основе анализа по матрице БКГ для включения в про-

Витебский государственный технологический университет

грамму рекомендуются следующие товарные группы:

• *основная* – товары, приносящие основную прибыль предприятию и находящиеся в стадии роста;

• *поддерживающая* – товары, стабилизирующие доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости;

• *стратегическая* – товары, призванные обеспечивать будущие прибыли предприятию и находящиеся в стадии внедрения;

• *тактическая* – товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся, как правило, в стадии роста и зрелости.

2. По результатам метода АВС-анализа в производственную программу в первую очередь включают товары группы «А» и группы «В».

3. На основе проведенного совмещенного метода АВС – 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 виды продукции с большим вкладом в покрытие постоянных затрат и формирование прибыли, а также с большим запасом финансовой прочности.

Коэффициент вклада на покрытие (КВП) определяется по формуле (2.23)

$$КВП = (ОП – И_{пер}) / ОП \,, \qquad (2.23)$$

где *ОП* - планируемый объем продаж (выручка от реализации) ассортиментной группы, руб.; $И_{пер}$ – переменные издержки на производство анализируемого вида продукции, руб.

Затем рассчитывают запас финансовой прочности по формуле (2.24)

$$ЗФП = (ОП – Т_б) / ОП \times 100\ \% \,, \qquad (2.24)$$

где *ЗФП* – запас финансовой прочности, %; $Т_б$ – безубыточный объем реализации ассортиментной группы, руб.

Чем больше КВП и ЗФП товарной группы, тем больше она вносит в фонд покрытия постоянных издержек и дает большую прибыль, следовательно, тем более выгодна предприятию.

***б) методические рекомендации по планированию объема производства каждого вида продукции***

Следующим этапом планирования производственной программы является планирование *количества* выпускаемой продукции по

Витебский государственный технологический университет

видам. Для этого необходимо провести анализ использования производственных мощностей по запланированным видам продукции.

**Производственная мощность** – это *максимально возможный выпуск продукции при полном использовании производственного оборудования с учетом реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники, технологии, передовой организации производства и труда*.

Производственная мощность измеряется в натуральных единицах. В том случае, если в программе предусматривается выпуск нескольких наименований изделий, то в качестве единицы измерения производственной мощности может быть изделие-представитель или условное изделие. Все остальные изделия пересчитываются через трудоемкость изделия, принятого в качестве представителя.

Производственная мощность, как и всякая другая норма, не является величиной постоянной. По мере совершенствования техники, организации производства, выбытия и приобретения, изменения характера выпускаемой продукции изменяется и величина производственной мощности.

С***реднегодовую мощность*** ($ПМ_{ср}$) определяют по формуле (2.25)

$$ПМ_{ср} = ПМ_{вх} + \frac{ПМ_{вв} \times t_1}{12} - \frac{ПМ_{выб}(12 - t_2)}{12}, \qquad (2.25)$$

где $t_{1,2}$ – срок действия вводимой или выводимой площади; $ПМ_{вв}$ – вновь вводимая производственная мощность; $ПМ_{выб}$ – выбываемая производственная мощность.

В основе расчета производственной мощности – все оборудование, включая и бездействующее в связи с неисправностями.

Расчет производственной мощности отдельных отраслей, предприятий, цехов имеет свои специфические особенности, определяемые характером технологического процесса, типом производства и характером выпускаемой продукции. Однако во всех этих расчетах имеется много общего.

Расчет производственной мощности производится, начиная с отдельных агрегатов, групп оборудования, затем участков, цехов и предприятия в целом. Производственная мощность определяется по мощности ведущих подразделений, с учетом мер по ликвидации узких мест и возможной кооперации производства.

Обоснование производственной программы мощностями осуществляется в несколько этапов.

Витебский государственный технологический университет

**1 этап**. Анализируется использование среднегодовой производственной мощности в отчетном периоде.

Цель данного этапа заключается в установлении степени прогрессивности применяемой техники и технологии, степень использования оборудования, достигнутый уровень организации производства.

Определяется ***коэффициент использования среднегодовой производственной мощности*** по формуле (2.26)

$$K_{исп} = \frac{ОП_{факт}}{ПМ_{ср}} \leq 1 , \qquad (2.26)$$

где $K_{исп}$ – коэффициент использования среднегодовой производственной мощности; *ОП* – фактический (плановый) годовой выпуск продукции, руб, (ед.).

При анализе достигнутого уровня использования мощностей уточняются наличие неустановленного 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 (2.27)

$$K_{исп}^{пл} = K_{исп}^{баз} \times J , \qquad (2.27)$$

где $K_{исп}^{баз}$ – коэффициент использования производственной мощности в базовом периоде; *J* – индекс роста коэффициента использования в плановом периоде.

Витебский государственный технологический университет

**Для вновь открываемых организаций**

В бизнес-плане инвестиционного проекта под обоснование нового бизнеса планирование производственной программы начинается с 3 этапа.

**3 этап.** Определяется возможный выпуск продукции на действующих мощностях. Цель этапа – проверка возможности выполнения планового объема на действующих мощностях.

Возможный объем продукции *($ОП_{возм}$)* определяется путем умножения производственной мощности на плановый коэффициент их использования по формуле (2.28)

$$ОП_{возм} = ПМ_{вх} \times К_{исп}^{пл}, \qquad (2.28)$$

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

На предварительных стадиях формирования производственной программы такой расчет вполне уместен, однако при обновлении ассортимента продукции необходим более тщательный расчет производственной мощности в разрезе изделий-представителей.

Мощность на начало планового года должна приниматься по номенклатуре и в ассортименте продукции планового периода, которые определены на предыдущем этапе (а).

Далее определяется проект производственной программы на основе анализа портфеля заказов и анализа ассортимента. Проект производственной программы сравнивается с возможным объемом продукции.

В случаях невозможности выполнения планируемой производственной программы решается вопрос либо о ее сокращении, либо об увеличении производственных мощностей. В последнем случае выполняется расчет потребности в производственной мощности.

**4 этап.** Рассчитывается потребная мощность на основе баланса производственных мощностей.

С целью более полной увязки проекта производственной программы, прогноза объема продаж (на основе спроса и маркетинговой стратегии) и производственной мощности предприятия, разрабатывается баланс производственных мощностей.

*Баланс производственных мощностей* составляется для каждого вида профилирующей продукции. В нем рассчитываются следующие показатели:

Витебский государственный технологический университет

1. Мощность на начало планового периода: наименование продукции; единица измерения.

2. Скорректированная мощность с учетом рыночного спроса.

Определяется темп роста (изменения) спроса на вид продукции по формуле (2.29)

$$T_р = ОП_{прогн} / ОП_{возм}, \quad (2.29)$$

где $T_р$ – темп роста (изменения) спроса; $ОП_{прогн}$ – объем продаж анализируемого вида товара по прогнозу (на основе анализа рынка и маркетинговой стратегии); $ОП_{возм}$ – возможный объем производства анализируемого товара (на основе имеющихся производственных мощностей).

Затем рассчитывается производственная мощность, скорректированная с учетом спроса по формуле (2.30)

$$М_{скор} = М_н \times T_р, \quad (2.30)$$

где $М_{скор}$ – скорректированная мощность на начало периода с учетом изменения спроса.

Если $М_{скор} > М_н$, то планируют увеличение производственных мощностей и наоборот.

3. Увеличение мощности в планируемом периоде может осуществляться за счет:

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

4. Уменьшение мощности в планируемом периоде осуществляется за счет:

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

После проведенного анализа составляется производственная программа в натуральном выражении (таблица 2.28).

Таблица 2.28 – Программа производства и реализации продукции в натуральном выражении

| Наименование показателя | Единица измерения | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | ... | t |
| Использование производственных мощностей:<br>продукция А | % | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| продукция Б<br>...<br>продукция n | | | | | | |
| Объем производства продукции:<br>продукция А<br>продукция Б<br>... продукция n | | | | | | |
| Объем реализации продукции по рынкам сбыта:<br>продукция А:<br>внутренний рынок<br>ближнее зарубежье<br>дальнее зарубежье<br>продукция Б:<br>внутренний рынок<br>ближнее зарубежье<br>дальнее зарубежье<br>продукция n:<br>внутренний рынок<br>ближнее зарубежье<br>дальнее зарубежье | | | | | | |

При разработке производственной программы делают следующие допущения:

- объем производства приравнивается к объему реализации;
- при широком ассортименте продукции указываются объемы производства и реализации по укрупненным группам продукции.

Для расчета программы реализации продукции в стоимостном выражении определяются цены по видам продукции.

Цены прогнозируются без учета инфляции в соответствии с выбранными для предприятия ценовой стратегией и методом ценообразования.

Прогнозируемые цены на продукцию приводятся в соответствии с таблицей 2.29.

Таблица 2.29 – Прогнозируемые цены на продукцию

(валюта расчета)

| Перечень продукции, рынков сбыта | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | … | t |
| Цена реализации единицы продукции (без НДС)<br>Продукция А:<br>внутренний рынок<br>ближнее зарубежье<br>дальнее зарубежье<br>Продукция Б:<br>внутренний рынок<br>ближнее зарубежье<br>дальнее зарубежье | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Продукция n:<br>внутренний рынок<br>ближнее зарубежье<br>дальнее зарубежье | | | | | |

В соответствии с Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г. «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» при прогнозе цен должны выполняться следующие условия:

- на основные виды продукции рекомендуется дополнительно показать структуру цены на основе статей калькуляции (с указанием текущей калькуляции и калькуляции после реализации проекта);
- прогнозируемые отпускные цены на продукцию на протяжении горизонта расчета принимаются условно-постоянными, любое изменение должно быть обосновано в примечании к таблице либо текстовой части бизнес-плана;
- при широком ассортименте продукции указываются средневзвешенные цены по укрупненным группам продукции. При этом приводится методика расчета и расчет средневзвешенных цен;
- группировка по рынкам сбыта может производиться по регионам либо странам-экспортерам;
- прогнозируемые отпускные цены на продукцию приводятся с учетом налогов и сборов, уплачиваемых в соответствии с законодательством из выручки от реализации продукции, без включения в них НДС.

Затем составляется программа производства и реализации продукции по форме таблицы 2.30.

Таблица 2.30 – Программа реализации продукции в стоимостном выражении

(валюта расчета)

| Наименование показателя | Ставка 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 | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 | | | | | | |

Расчет удельного веса реализуемой продукции по рынкам сбыта производится без учета НДС. Расчетная ставка НДС указывается по каждому приведенному виду продукции в зависимости от рынка сбыта.

Плановый объем производства проверяется по критерию безубыточности. Суть метода состоит в определении 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* (формула 2.31)

$$q = ПОИ / (Ц - ПИ), \quad (2.31)$$

где $q$ – точка безубыточности, шт.; $Ц$ – цена единицы 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

$$Q = q \times Ц. \quad (2.32)$$

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

$$ОП_{пл} \geq Q. \quad (2.33)$$

## 10.2 Планирование материально-технического обеспечения

Витебский государственный технологический университет

В подразделе бизнес-плана ***«Материально-техническое обеспечение производства»*** излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, теплоэнергетическими и другими ресурсами. В этом подразделе приводится следующая информация по закупочной логистике.

1. *Перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков*. Выбор поставщиков материальных ресурсов осуществляется в соответствии с критериями: цена, качество ресурсов, надежность и условия поставок, удаленность от предприятия, финансовое положение, величина резервных мощностей.

Выбор поставщиков при проведении *государственных закупок* "Положением о порядке выбора поставщика (подрядчика, исполнителя) при осуществлении государственных закупок на территории Республики Беларусь"), утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20.12.2008 № 1987 г. *Государственными закупками* признаются закупки товаров (работ, услуг), осуществляемые юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями полностью или частично за счет средств республиканского и местных бюджетов, государственных целевых бюджетных фондов, государственных внебюджетных и инновационных фондов, внешних государственных займов, кредитов, льготируемых за счет средств бюджетов, в том числе для государственных нужд, и закупки товаров (работ, услуг), осуществляемые бюджетными организациями. Вид закупки при этом определяется ориентировочной стоимостью закупки исходя из годовой потребности в товарах.

2. *Процедуры закупок материальных ресурсов*. Могут быть следующие процедуры закупки: процедура оформления конкурентного листа, процедура запроса ценовых предложений, конкурсы, закупка из одного источника.

3. *Периодичность приобретения основных видов сырья и материалов* (ежемесячно, сезонно, хаотично либо с иной периодичностью, соответствие качественным характеристикам).

4. *Требования поставщиков по форме оплаты*. Оплата может быть в следующих формах: аванс (предоплата), по факту поставки, в рассрочку, предоставление товарного кредита.

5. *Потребность в материальных ресурсах*, то есть количество сырья, материалов, комплектующих, необходимых предприятию в плановом периоде. Прогнозирование потребности в сырье и материалах может осуществляться с помощью двух основных групп методов: определение потребности на основе производственной программы, прогнозирование на основе расхода материальных ресурсов.

Витебский государственный технологический университет

6. *Источники покрытия потребности в материальных ресурсах.* Таковыми являются: остатки ресурсов на начало планируемого периода, материалы собственного производства, внутренние ресурсы предприятия, поставки со стороны.

7. *Экономия материальных ресурсов по сравнению с действующей технологией*. Обоснование экономии (роста) затрат на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы может производиться путем сравнения в базовом периоде (году) и после ввода объекта в эксплуатацию:

– калькуляции цены продукции;

– удельного веса сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов в затратах на производство и реализацию продукции;

– уровня затрат на сырье и материалы, топливно-энергетические ресурсы к выручке от реализации;

– объемов использования местных видов топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы.

8. *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.

9. *Схема материально-технического обеспечения* (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов).

10. *Обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах*, их экономии по сравнению с действующей технологией.

11. *Риски ресурсного обеспечения и методы страхования*. Например, риски поставки: срыв поставки (поставка не в срок); недопоставка количества или комплектности; поставка не надлежащего качества.

## 10.3 Планирование затрат на производство и реализацию продукции

Планирование затрат на производство и реализацию продукции в бизнес-плане осуществляется либо по элементам затрат, либо по статьям калькуляции. Наиболее распространенным методом является планирование по следующим элементам затрат:

- материальные затраты, в том числе: сырье и материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, топливно-

Витебский государственный технологический университет

энергетические ресурсы, работы и услуги производственного характера;

- расходы на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств и нематериальных активов;
- прочие затраты.

Рассмотрим методические основы планирования затрат по элементам.

### 10.3.1 Планирование затрат на сырье и материалы

Расчет затрат на сырье и материалы, а также топливно-энергетические ресурсы приводится в соответствии с таблицей 2.31.

Потребность предприятия в материальных ресурсах рассчитывается отдельно по каждому виду потребления: основное производство, ремонтно-эксплуатационные нужды, изготовление оснастки, прирост незавершенного производства, создание запасов и др. Это обусловлено спецификой их расчетов. Применяемые материалы подразделяются на основные и вспомогательные.

Таблица 2.31 – Расчет затрат на сырье и материалы (валюта расчета)

| Наименование показателей | Единица измерения | Ставка НДС, % | Базовый период (год) | | | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | цена | количество | стоимость | 1 | 2 | … | t |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Сырье и материалы: | | | | | | | | | |
| сырье 1 | | | | | | | | | |
| сырье 2 | | | | | | | | | |
| … | | | | | | | | | |
| сырье n | | | | | | | | | |
| 2. Возвратные отходы | | | | | | | | | |
| 3. Итого затраты на сырье и материалы (без НДС) за вычетом возвратных отходов | | | | | | | | | |
| 4. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты: | | | | | | | | | |
| изделие 1 | | | | | | | | | |
| изделие 2 | | | | | | | | | |
| … | | | | | | | | | |
| изделие n | | | | | | | | | |
| 5. Возвратные отходы | | | | | | | | | |
| 6. Итого затраты на комплектующие изделия и полуфабрикаты (без НДС) за вычетом возвратных отходов | | | | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. Всего затраты (без НДС) за вычетом возвратных отходов | х | х | х | х | | | | | |
| 8. В том числе затраты на сырье и материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты в СКВ | х | х | х | х | | | | | |
| 9. Сумма НДС | х | х | х | х | | | | | |

К *основным материалам* относятся такие, которые являются составной частью изделий и входят в его вес (состав). *Вспомогательные материалы* применяются для осуществления технологических процессов, для содержания оборудования, для хозяйственных и бытовых нужд (смазочные, обтирочные материалы).

Потребность предприятия в основных сырье и материалах на выпуск готовых изделий можно рассчитать по формуле (2.34)

$$П_i = к \times Н_р (1 - С_н), \qquad (2.34)$$

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

В целом по предприятию потребность в конкретном материале определяется как сумма потребностей по каждой позиции номенклатуры. 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.

Потребность во *вспомогательных материалах* определяется 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 мероприятий по экономии. Расчет затрат на *топливно-энергетические ресурсы* определяется в таблице 2.32.

Таблица 2.32 – Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы

(валюта расчета)

| Наименование показателей | Единица измерения | Ставка НДС, % | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | … | t |
| 1. Тарифы на топливно-энергетические ресурсы (ТЭР) без НДС: | х | х | Х | х | х | х | х |
| газ природный | | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| мазут | | | | | | | |
| прочие виды топлива | | | | | | | |
| электрическая энергия | | | | | | | |
| тепловая энергия | | | | | | | |
| прочие ресурсы, приравненные к энергетическим | | | | | | | |
| 2. Потребность в ТЭР, приобретаемых со стороны (в натуральном выражении): | x | x | X | x | x | x | x |
| газ природный | | x | | | | | |
| мазут | | x | | | | | |
| прочие виды топлива | | x | | | | | |
| электрическая энергия | | x | | | | | |
| тепловая энергия | | x | | | | | |
| прочие ресурсы, приравненные к энергетическим | | x | | | | | |
| 3. Затраты на ТЭР, расходуемые на технологические цели (без НДС): | | x | | | | | |
| газ природный | | | | | | | |
| мазут | | | | | | | |

Окончание таблицы 2.32

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| прочие виды топлива | | | | | | | |
| электрическая энергия | | | | | | | |
| тепловая энергия | | | | | | | |
| прочие ресурсы, приравненные к энергетическим | | | | | | | |
| 4. Затраты на ТЭР, расходуемые на общепроизводственные и общехозяйственные цели (без НДС) | | | | | | | |
| 5. Плата за присоединенную электрическую мощность (без НДС) | | | | | | | |
| 6. Всего затраты на ТЭР (стр. 3 + стр. 4 + стр. 5) | | | | | | | |
| 6.1 В том числе: условно-переменные | | | | | | | |
| 6.2 условно-постоянные | | | | | | | |
| 7. Сумма НДС на ТЭР | | | | | | | |

Затраты на топливо, электроэнергию, воду определяются отдельно на технологические нужды и общепроизводственные и общехозяйственные (вспомогательные) нужды.

Стоимость *электроэнергии* на технологические цели определяется исходя из удельных норм расхода на единицу изделия или единицу веса:

$$З_э = к \times н \times Т, \qquad (2.35)$$

где $З_э$ – затраты на электроэнергию; к – количество единиц изделия или единиц веса; *н* – удельная норма (паспортные данные

Витебский государственный технологический университет

оборудования) расхода энергии на единицу изделия (веса); *Т* – тарифная ставка на электрическую энергию (1 кВт./ч.).

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

Затраты на другие энергоресурсы (газ природный, мазут, тепловая энергия) определяются путем умножения тарифов на потребность в ТЭР в натуральном выражении.

### 10.3.2 Планирование потребности в трудовых ресурсах

Персонал предприятия делится на две группы:

- занятый в основной деятельности;
- занятый в не основной деятельности (обслуживание и прочих хозяйствах).

Для промышленности это:

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

Структура персонала показана на рисунке 2.7.

<table>
<tr><td colspan="5">Списочный состав персонала предприятия</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Непромышленный персонал: охрана; пожарная охрана; персонал пунктов питания; медперсонал и т. п.</td><td colspan="4">Промышленно-производственный персонал (ППП)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Административноуправленческий персонал (руководители)</td><td rowspan="2">Специалисты</td><td rowspan="2">Служащие</td><td colspan="2">Рабочие</td></tr>
<tr><td>Основные производственные</td><td>Вспомогательные</td></tr>
</table>

Рисунок 2.7 – Структура персонала предприятия

Планирование персонала осуществляется как в целом, так и по отдельным категориям работников. В зависимости от особенностей предприятий (тип производства, стадия жизненного цикла) применяют укрупненный метод планирования численности или метод прямого счета.

Укрупненный метод расчета потребности предприятия в трудовых ресурсах может использоваться только для действующего предприятия. Он не подходит для вновь создаваемых предприятий, а также для предприятия с существенными колебаниями программы и структуры работающих.

**Для действующих организаций**

Витебский государственный технологический университет

***Укрупненный метод планирования численности*** применяется на стадиях предплановой работы на предприятиях с однородным производством, при планировании общей численности по предприятию. Он относительно прост, не требует большого объема информации, не трудоемок. Однако, точность таких расчетов невысока.

Численность работников может рассчитываться методом корректировки базовой численности

$$Ч_{пл} = Ч_{баз} \times \frac{К_{оп}}{100} \pm Э_{ч}, \quad (2.36)$$

где $Ч_{пл}$ – плановая численность ППП, чел.; $Ч_{баз}$ – базисная численность ППП, чел.; $К_{оп}$ – роста объема производства в плановом периоде в % к базисному уровню; $Э_{ч}$ – планируемая экономия (увеличение) численности работников в плановом периоде по факторам, чел.

Численность промышленно-производственного персонала по категориям планируется в этом случае на основе их удельного веса в базисном периоде

$$Ч_{пл_i} = \frac{Ч_{пл} \times У_{i}}{100} \pm Э_{ч_i}, \quad (2.37)$$

где $Ч_{пл_i}$ – плановая численность i-й категории персонала, чел.; $У_i$ – удельный вес i-й категории персонала в базисном году в процентах; $Э_{ч\text{-}i}$ – изменение численности i–й категории персонала рассчитанное на основе технико-экономических факторов повышения производительности труда.

Численность работников непромышленного персонала планируется раздельно по каждому виду деятельности с учетом ее особенностей.

**Для вновь открываемых организаций**

***Метод прямого счета потребности в трудовых ресурсах***

Этот метод целесообразен для вновь создаваемого бизнеса (для обоснования бизнес-проекта создания нового предприятия). Расчет численности работающих прямым счетом производится отдельно по категориям работающих или на основе полной трудоемкости.

Для расчета численности необходимо иметь величину полезного (эффективного) фонда времени одного работника, которая рассчитывается с помощью баланса рабочего времени (таблица 2.33).

Витебский государственный технологический университет

**ПРИМЕР**

Таблица 2.33 – Пример баланса рабочего времени одного рабочего

| Показатели | Единица измерений | Значение показателей | |
|---|---|---|---|
| | | Базовый период | Плановый |
| 1. Календарный фонд времени | дн | 365 | 365 |
| 2. Выходные дни | дн | 104 | 102 |
| 3. Праздничные | дн | 5 | 8 |
| 4. Номинальный фонд рабочего времени | дн | 256 | 255 |
| 5. Невыходы на работу – всего в том числе: | дн | 33 | 31,5 |
| - очередные и дополнительные отпуска | дн | 21 | 22 |
| - учебные отпуска | дн | 1 | 1 |
| - отпуска по беременности и родам | дн | 1 | 1 |
| - болезни | дн | 8 | 6 |

Окончание таблицы 2.33

| | | | |
|---|---|---|---|
| - прочие неявки разрешенные законом (выполнение госуд. обязанностей и др.) | дн | 1,5 | 1,5 |
| - неявки с разрешения администрации | дн | 0,5 | - |
| - прогулы | дн | - | - |
| - целодневные простои | дн | - | - |
| 6. Число рабочих дней в году | час | 223 | 223,5 |
| 7. Средняя продолжительность рабочего дня | час | 7,65 | 7,65 |
| 8. Полезный фонд рабочего времени | час | 1705,9 | 1709,8 |

***Номинальный фонд рабочего времени*** – это разница между календарным фондом рабочего времени и количеством выходных и праздничных дней.

Плановые невыходы на работу в балансе рабочего времени планируются на основе Трудового законодательства.

Средняя продолжительность рабочего дня устанавливается с учетом сокращения продолжительности рабочей смены, рабочего дня, перерывов, принятых в соответствии с действующим законодательством.

***Полезный фонд рабочего времени*** в часах определятся путем умножения числа рабочих дней на среднюю продолжительность рабочего дня.

Определение численности персонала методом прямого счета начинается с определения численности основных производственных рабочих.

**Расчет численности основных производственных рабочих**

Расчет численности производиться по профессиям и разрядам рабочих следующими методами:

Витебский государственный технологический университет

- по трудоемкости работ;
- по нормам обслуживания;
- по рабочим местам.

Расчет численности по трудоемкости работ осуществляется, исходя из трудоемкости производственной программы

$$Ч_{ор} = \frac{T}{Ф_{пл} \times К_{внв}}, \quad (2.38)$$

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

Если на участке, в цехе выпускается однородная продукция, плановая численность рабочих может определяться по нормам выработки

$$Ч_{р} = \frac{ОП_{пл}}{Н \times Ф_{пл} \times К_{внв}}, \quad (2.39)$$

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

Планирование основных производственных рабочих, занятых обслуживанием аппаратов механизмов, осуществляется по нормам обслуживания

$$Ч_{ор} = \frac{N \times n}{Н_{о}}, \quad (2.40)$$

где $N$ – количество единиц обслуживаемого оборудования; $n$ – количество смен работы в сутки; $Н_{о}$ – норма обслуживания (количество единиц оборудования, приходящихся на одного рабочего).

При планировании численности рабочих, для которых не могут быть установлены ни объем работ, ни нормы обслуживания, применяется расчет по количеству рабочих мест.

$$Ч_{р} = N \times n, \quad (2.41)$$

где $N$ – количество рабочих мест.

**Расчет численности вспомогательных рабочих.**

Численность вспомогательных рабочих рассчитывается по тем же формулам, что и рабочие основного производства, но при этом по-

Витебский государственный технологический университет

казатели в этих формулах должны относиться не к основному, а к вспомогательному производству.

В результате суммирования численности основных и вспомогательных рабочих определяется явочная численность рабочих, относящихся к промышленно-производственному персоналу.

Для определения списочной численности рабочих ($Ч_{сп}$) явочная численность умножается на коэффициент перехода от явочной численности к списочной ($К_{сп}$)

$$Ч_{сп} = Ч \times К_{сп}. \qquad (2.42)$$

$К_{сп}$ может быть определен с учетом намечаемого процента невыходов по различным причинам ($Н$) по следующей формуле (2.43):

$$К_{сп} = \frac{100}{100 - Н}. \qquad (2.43)$$

**Планирование численности работников аппарата управления.**

Планирование численности работников аппарата управления может осуществляться на основе двух методов: аналитического или нормативного метода.

В соответствии с аналитическим методом численность управленческого персонала рассчитывается по формуле, имеющей следующий вид (2.44):

$$Ч_{упр} = \frac{\sum_{i=1}^{n} m_i \times t_i}{T} + \frac{t_p}{T}, \qquad (2.44)$$

где $Ч_{упр}$ – численность управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т. п.; $n$ – 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.

Поскольку в содержании труда специалистов и руководителей, велик процент ненормируемых, творческих работ, определять потребность в специалистах и руководителях аналитическим методом за-

Витебский государственный технологический университет

труднительно. Некоторые преимущества имеет нормативный метод. Он основан на установлении норм управляемости, полученных на основе обобщения статистических данных предприятий. В частности, для линейных руководителей нормы управляемости с учетом уровня управления и типа производства приведены в таблице 2.34

Таблица 2.34 – Нормы управляемости

| Уровень руководства | Тип производства продукции | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Массовое и крупносерийное | серийное | индивидуальное и мелкосерийное | массовое и крупносерийное | серийное | индивидуальное и мелкосерийное |
| | Особо сложная продукция | | | Сложная и простая продукция | | |
| | Нормы управляемости | | | | | |
| Высший | 5 | 4 | 3 | 6 | 5 | 4 |
| Низший | 11 | 9 | 7 | 15 | 13 | 11 |

Расчет численности линейных менеджеров осуществляется по следующей формуле (2.45):

$$Ч = \frac{Ч_{ос}}{Н_{уп}} \times К_{сл}, \qquad (2.45)$$

где $Ч$ – расчетная численность линейных менеджеров; $Ч_{ос}$ – среднесписочная численность основных производственных рабочих в производственном подразделении; $Н_{уп}$ – норма управляемости по основным производственным рабочим; $К_{сл}$ – поправочный коэффициент, учитывающий сложность производства.

В условиях рыночной экономики окончательное решение о численности аппарата управления, да и всего персонала, его составе принимается руководством предприятия с учетом рекомендаций Постановления Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 9 марта 2004 г. № 25, в котором сказано, что численность работников аппарата управления рекомендуется устанавливать в размерах, не превышающих 15 процентов от общей среднесписочной численности работников организации.

Плановая численность работников, рассчитанная с помощью указанных методов, отражается в штатном расписании, которое утверждается на год. В штатном расписании указываются управленческие подразделения предприятия, должности, плановое количество единиц работников каждой должности, специальности и квалификации, а также тарифные ставки или должностные оклады работников.

Общая численность ППП предприятия определяется путем суммирования численности работающих по категориям.

Витебский государственный технологический университет

### 10.3.3 Планирование фонда оплаты труда

Планирование фонда оплаты труда (ФОТ) включает планирование:

- фонда заработной платы;
- отчислений на социальные нужды;
- планирование средней заработной платы.

Планирование фонда оплаты труда на предприятии может осуществляться с помощью следующих методов:

- по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда;
- на основе средней заработной платы;
- нормативный;
- поэлементный (метод прямого счета).

Для бизнес-планов под уже действующее предприятие целесообразно применение следующих методов планирования: по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда, на основе средней заработной платы, нормативный метод. Для бизнес-планов под создание нового бизнеса целесообразно применение поэлементного метода (метода прямого счета).

**Для действующих организаций**

***Планирование ФОТ по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда.*** В основе данного метода лежит базовый фонд оплаты труда ($ФОТ_{баз}$), планируемый коэффициент роста объема производства ($К_{оп}$), планируемое сокращение численности ($Э_ч$) и среднегодовая заработная плата одного работника в плановом периоде ($ЗП_{ср}$):

$$ФОТ_{пл} = ФОТ_{баз} \times К_{оп} \pm Э_ч \times ЗП_{ср} . \quad (2.46)$$

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.

***Планирование ФОТ на основе средней заработной платы***

В основе данного метода лежат плановая численность работников по категориям ($Ч_{сп}$) и планируемая средняя заработная плата одного работника данной категории ($ЗП_С$):

$$ФОТ = \sum_{i=1}^{n} Ч_{сп} \times ЗП_с , \quad (2.47)$$

Витебский государственный технологический университет

$$ЗП_с = ЗП_б \times К_{зп}\ , \qquad (2.48)$$

где $ЗП_б$ – достигнутый уровень заработной платы работника i-й категории в базовом периоде, руб.; $К_{зп}$ – 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.

***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 ($Н_{зп}$):

$$ФОТ_п = ОП_{пл} \times Н_{зп}, \qquad (2.49)$$

$$Н_{зп} = \frac{ФОТ_б}{ОП_б} \times \frac{100 + \Delta ЗП}{100 + \Delta ПТ}, \qquad (2.50)$$

где $ФОТ_б$ – фонд оплаты труда в базисном периоде за вычетом относительного перерасхода; $ОП_б$ – фактический объем производства базисного года, руб. или нормо-часы; $\Delta ЗП$ – плановый суммарный прирост средней заработной платы по отношению к базисному периоду, %; $\Delta ПТ$ – плановый прирост производительности труда, %.

*Прирост средней заработной платы* (ΔЗП) определяется по формуле (2.51)

$$\Delta ЗП = \Delta ПТ \times Н_з, \qquad (2.51)$$

где $Н_з$ – 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 ($\Delta Н_{ЗП}$):

$$ФОТ_п = ФОТ_б \pm \frac{\Delta ОП \times \Delta Н_{зп} \times ФОТ_б}{100}. \qquad (2.52)$$

Витебский государственный технологический университет

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

**Для вновь открываемых организаций**

**Поэлементный метод (метод прямого счета).**

Применяется метод прямого счета для бизнес-проектов под создание нового предприятия. Он предусматривает подробный расчет каждой статьи планового фонда оплаты труда раздельно по категориям работающих по формуле (2.53)

$$ФОТ = \sum_{i=1}^{n} ЗП_{iпл} \times Ч_{iпл} \ , \qquad (2.53)$$

где $ЗП_{iпл}$ – среднегодовая заработная плата одного работника; $Ч_{iпл}$ – плановая численность, і-й категории персонала, чел.

***Планирование ФОТ основных производственных рабочих.***

Планирование ФОТ *основных производственных рабочих* предполагает выделение основной и дополнительной заработной платы.

К *основной заработной плате рабочих* относят прямую заработную плату и премии в соответствии с действующим премиальным положением.

К *дополнительной заработной плате* относят различные выплаты, предусмотренные законодательством о труде.

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

***Для сдельщиков*** прямой фонд оплаты труда рассчитывается по формуле (2.54)

$$ФОТ_{сд} = \sum_{i=1}^{n} ОП_i \times Р_{сi}, \qquad (2.54)$$

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).

Сдельная расценка за единицу изделия (работы, услуги) представляет собой сумму сдельных расценок по всем операциям технологического процесса. Данный фонд оплаты труда может быть определен на основе трудоемкости производственной программы ($T$) в нормо-часах и среднечасовой тарифной ставке ($ТС_{сд}$) в рублях:

Витебский государственный технологический университет

$$ФОТ_{сд} = Т \times ТС_{сд}, \quad (2.55)$$

$$ТС_{сд} = \frac{\sum_{i=1}^{n} ТС_i \times Ч_i}{\sum Ч_i}, \quad (2.56)$$

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). На рассчитанный прямой фонд оплаты труда начисляются доплаты в соответствии с действующим законодательством – премиальный фонд оплаты труда рабочих и доплаты компенсирующего характера. Все указанные виды оплат (прямой, премиальный фонд и различные виды доплат) составляют ***часовой фонд оплаты труда рабочих***. В ***плановый дневной фонд*** включаются часовой фонд оплаты, а также различные доплаты, входящие в состав отработанных человеко-дней (рисунок 2.8).

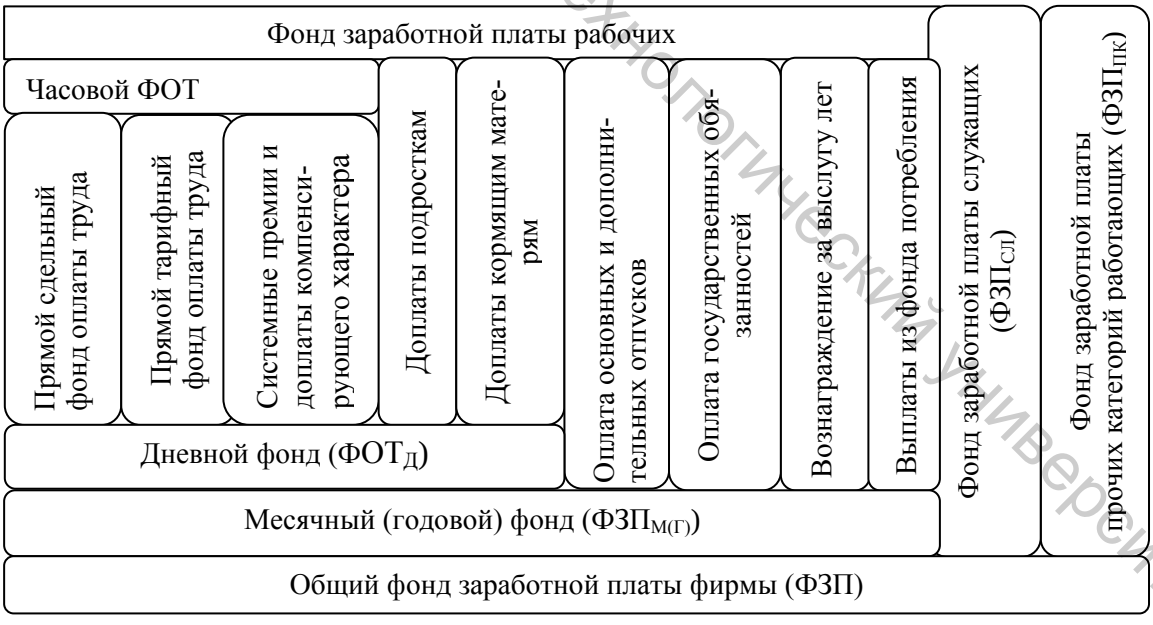



Рисунок 2.8 – Структура фонда заработной платы

***Месячный (квартальный, годовой) фонд оплаты труда рабочих*** включает весь дневной фонд, а также доплаты, не учитываемые при расчете часового и дневного фондов: оплата основных и дополни-

Витебский государственный технологический университет

тельных отпусков, выплат выходных пособий, компенсации за неиспользованный отпуск и т. д.

***Планирование фонда оплаты труда служащих.***

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

$$ФОТ_{сл} = \sum_{i=1}^{n}(ДО_i \times Ч_{сл} \times n \times Д_n) \ , \qquad (2.57)$$

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 ($ФОТ_{уч}$) и прочих категорий персонала ($ФОТ_{пр}$).

**Фонд оплаты труда промышленно–производственного персонала** ($ФОТ_{пп}$) равен

$$ФОТ_{пп} = ФОТ_{раб} + ФОТ_{сл} + ФОТ_{уч} + ФОТ_{пр}. \qquad (2.58)$$

**Фонд оплаты труда предприятия** рассчитывается путем добавления к ФОТ промышленно–производственного персонала ФОТа работников непромышленной группы.

При планировании средней заработной платы устанавливают среднюю заработную плату по категориям персонала. Различают среднечасовую, среднедневную, среднемесячную (среднегодовую) заработную плату. Каждая из них определяется делением соответствующего планового фонда на количество отработанных часов, человекодней, среднесписочную численность.

При планировании заработной платы необходимо обеспечивать опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.

Коэффициент, отражающий соотношение темпов роста производительности труда (ПТ) и средней заработной платы ($ЗП_{ср}$), определяется по формуле (2.59)

$$K_o = \frac{I_{ПТ}}{I_{ЗП}} > 1. \qquad (2.59)$$

Для выполнения данной задачи на предприятиях должны максимально использоваться все резервы роста производительности труда.

Витебский государственный технологический университет

В результате определиться возможный прирост заработной платы на 1 % повышения производительности труда.

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников оформляется согласно таблице 2.35.

Таблица 2.35 - Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников

| Наименование показателей | Базовый период (год) | | | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | среднесписочная численность, человек | среднемесячная заработная плата | расходы на оплату труда | 1 | 2 | … | t |
| 1. Персонал, занятый в основной деятельности: | | | | | | | |
| 1.1 рабочие | | | | | | | |
| 1.2 руководители | | | | | | | |
| 1.3 специалисты и другие служащие | | | | | | | |

Окончание таблицы 2.35

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2. Персонал, занятый в неосновной деятельности | | | | | | | |
| 3. Итого (стр. 1 + стр. 2) | | | | | | | |
| 4. Отчисления на соц. нужды | | | | | | | |
| 5. Итого расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды (стр. 3 + стр. 4) | | | | | | | |
| 6. Расходы на оплату труда, включаемые в соответствии с законодательством в затраты на производство и реализацию продукции (по стр. 3) | | | | | | | |
| 6.1 в том числе: условно-переменные издержки | | | | | | | |
| 6.2 условно-постоянные издержки | | | | | | | |
| 7. Количество вновь создаваемых, модернизируемых рабочих мест, связанных с реализацией проекта | | | | | | | |
| 7.1 в том числе: вновь создаваемых рабочих мест | | | | | | | |
| 7.2 модернизируемых рабочих мест | | | | | | | |

### 10.3.4 Расчет и планирование амортизационных отчислений

Витебский государственный технологический университет

Основным нормативным документом, регулирующим порядок начисления амортизации *основных средств и нематериальных активов* в Республике Беларусь 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).

В соответствии с Инструкцией, амортизация основных средств может осуществляться одним из следующих способов:

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

Применение одного из способов начисления амортизации по группе однородных объектов основных средств ведется в течение всего срока их полезного использования. Годовая сумма амортизационных отчислений определяется следующим образом.

**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. Для определения суммы амортизационных отчислений линейным способом можно воспользоваться как методом прямого счета, так и аналитическим методом. При линейном способе годовая (месячная) сумма амортизационных отчислений определяется путем умножения амортизируемой стоимости на рассчитанную годовую (месячную) норму амортизационных отчислений, либо делением амортизируемой стоимости на установленный нормативный срок службы (срок полезного использования) в годах (месяцах).

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

– здания, сооружения, за исключением антенн и взлетно-посадочных полос;

– машины, оборудование и транспортные средства с нормативным сроком службы до 3 лет, легковые автомобили (кроме эксплуатируемых в качестве служебных, относимых к специальным, а также используемых для услуг такси);

Витебский государственный технологический университет

– оборудование гражданской авиации, срок полезного использования которого определяется исходя из временного ресурса;

– уникальное оборудование, предназначенное для использования в испытаниях, производстве опытных партий продукции;

– предметы интерьера, включая офисную мебель;

– предметы для отдыха, досуга и развлечений;

– фирменные наименования, товарные знаки.

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.

**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.

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.

**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. Выбор одного или нескольких способов начисления амортизационных отчислений является важным элементом в учетной и амортизационной политике предприятия. При выборе метода начисления амортизационных отчислений необходимо учитывать влияние следующих факторов (таблица 2.36).

Витебский государственный технологический университет

Таблица 2.36 – Обоснование выбора методов начисления амортизационных отчислений и их применения к объектам основных средств

| Метод | Характеристика | Объекты основных средств | Обоснование выбора |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Линейный | Традиционный | Недвижимое имущество | Это пассивная часть основных средств. Их использование не связано с действием каких-либо факторов переменного характера. Поэтому используется метод равномерного списания стоимости недвижимости |
| Нелинейный | Ускоренный | Машины, оборудование, транспортные средства | Это активная часть основных средств. Ускоренный метод позволяет проводить ускоренную реновацию данных объектов в соответствии с требованиями научно-технического прогресса |
| По сумме чисел лет срока полезного использования | Ускоренный | Электронно-вычислительная техника, оргтехника | Эта активная часть основных средств имеет наиболее значительные темпы морального износа. Применение этого метода позволяет заменять данную технику в соответствии с темпами развития электронной промышленности |

Амортизация не начисляется: в случае проведения модернизации объектов основных средств, их дооборудования, полной или частичной реконструкции, достройки, технического диагностирования и освидетельствования с остановкой не всего объекта, а его части, предусматривается не начисление амортизации только в указанной части, а по остальной части объекта, функционирующей и приносящей экономические выгоды, начисление амортизации производится в общеустановленном порядке.

**Для действующих организаций**

Для уже действующего предприятия расчет амортизационных отчислений производится в соответствии с применяемой организацией амортизационной политикой и оформляется в соответствии с таблицей 2.37.

Таблица 2.37- Расчет амортизационных отчислений

(валюта расчета)

| Наименование показателей | Годовая норма амортизации, % | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | … | T |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. СУЩЕСТВУЮЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО (без | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| стр. 2.1–2.5) | | | | | | |
| 1.1 первоначальная (восстановительная) стоимость амортизируемого имущества на начало периода (года) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 1.2 стоимость амортизируемого имущества (стр. 1.2.1 – стр. 1.2.2) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 1.2.1 стоимость амортизируемого имущества, введенного в эксплуатацию за период (год) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 1.2.2 стоимость амортизируемого имущества, выведенного из эксплуатации за период (год) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 1.3 Амортизационные отчисления за период (год) (по стр. 1.1 с учетом стр. 1.2) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 1.4 Накопительные амортизационные отчисления на конец периода (года) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 1.5 Остаточная стоимость на конец периода (года) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 2. ПРОЕКТ | | | | | | |
| 2.1 Первоначальная стоимость основных средств | x | | | | | |
| В том числе | | | | | | |

Окончание таблицы 2.37

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1.1 зданий и сооружений | x | | | | | |
| 2.1.2 передаточных устройств | x | | | | | |
| 2.1.3 машин и оборудования (указать) | x | | | | | |
| 2.1.4 транспортных средств | x | | | | | |
| 2.1.5 прочих основных средств (указать) | x | | | | | |
| 2.1.6 нематериальных активов | x | | | | | |
| 2.2 Стоимость амортизируемого имущества, введенного в эксплуатацию за период (год): | x | | | | | |
| 2.2.1 зданий и сооружений | x | | | | | |
| 2.2.2 передаточных устройств | x | | | | | |
| 2.2.3 машин и оборудования (указать) | x | | | | | |
| 2.2.4 транспортных средств | x | | | | | |
| 2.2.5 прочих основных средств (указать) | x | | | | | |
| 2.2.6 нематериальных активов | x | | | | | |
| 2.3 Амортизационные отчисления за период (год) (по стр. 2.1 с учетом стр. 2.2): | x | | | | | |
| 2.3.1 зданий и сооружений | | | | | | |
| 2.3.2 передаточных устройств | | | | | | |
| 2.3.3 машин и оборудования (указать)* | | | | | | |
| 2.3.4.транспортных средств | | | | | | |
| 2.3.5 прочих основных средств (указать) | | | | | | |
| 2.3.6 нематериальных активов | | | | | | |
| 2.4 Накопительные амортизационные отчисления на конец периода (года) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 2.5 Остаточная стоимость на конец периода (года): | x | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.5.1 зданий и сооружений | x | | | | | |
| 2.5.2 передаточных устройств | x | | | | | |
| 2.5.3 машин и оборудования | x | | | | | |
| 2.5.4 транспортных средств | x | | | | | |
| 2.5.5 прочих основных средств | x | | | | | |
| 2.5.6 нематериальных активов | x | | | | | |
| 3. ИТОГО ПО ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ПРОЕКТА | | | | | | |
| 3.1 Первоначальная (восстановительная) стоимость амортизируемого имущества на начало периода (года) (стр. 1.1 + стр. 2.1) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 3.2 Стоимость амортизируемого имущества (стр. 1.2 + стр. 2.2) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 3.3 Амортизационные отчисления за период (год) (стр. 1.3 + стр. 2.3) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 3.4 Накопительные амортизационные отчисления на конец периода (года) (стр. 1.4 + стр. 2.4) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |
| 3.5 Остаточная стоимость на конец периода (года) (стр. 1.5 + стр. 2.5) | x | | | | | |
| В том числе машин и оборудования | x | | | | | |

**Для вновь открываемых организаций**

Для вновь создаваемых предприятий расчет амортизационных отчислений производится в соответствии с применяемой организацией амортизационной политикой и оформляется в соответствии с таблицей 2.37 (строки 2.1 – 2.5).

### 10.3.5 Планирование сметы затрат на производство продукции

С отменой Основных положений по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) в Республике Беларусь, основным методологическим документом по определению затрат является Инструкция по бухгалтерскому учету «Расходы организации», утвержденная Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 26 декабря 2003 г., № 182 (с изменениями и дополнениями).

В соответствии с Инструкцией, затраты по производству и реализации товаров (работ, услуг) определяются на основании документов бухгалтерского учета и включает в себя:

Витебский государственный технологический университет

– в организациях торговли и общественного питания – стоимость реализованных товаров (в покупных ценах или продажных ценах), за исключением суммы реализованных торговых наценок, плюс издержки обращения, приходящие на реализованные товары;

– в организациях, занимающихся производством продукции, выполнением работ, оказанием услуг – стоимость потребленных в процессе хозяйственной деятельности материальных ресурсов, затрат на оплату труда, отчислений на социальные нужды, амортизации основных средств и нематериальных активов, прочих затрат в соответствии с законодательством.

В бизнес-планировании планирование затрат может осуществляться с помощью сметного метода или калькуляционного метода.

***1. Сметный метод.*** В его основе – разработка сметы затрат на производство по экономическим элементам:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- расходы на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств и нематериальных активов;
- прочие затраты.

Методика расчета однородных затрат представлена выше.

К элементу «**прочие затраты»** в составе себестоимости продукции (работ, услуг) относятся:

– налоги и неналоговые платежи;

– платежи по страхованию;

– лизинговые платежи;

– оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг;

– вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.

Плановая смета затрат на производство продукции составляется с целью определения общей суммы всех плановых затрат и взаимной увязки плана себестоимости с другими разделами бизнес-плана.

Полученная сумма затрат представляет собой производственную себестоимость продукции. Прибавив к ней коммерческие расходы, получают полную себестоимость. Сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции оформляется согласно таблицы 2.38.

Таблица 2.38 – Расчет затрат на производство и реализацию продукции

| Элементы затрат | Базовый | По периодам (годам) реализации |
|---|---|---|

Витебский государственный технологический университет

| | период (год) | проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | ... | Т |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Затраты на производство и реализацию продукции - всего | | | | | |
| 1.1 Материальные затраты - всего | | | | | |
| 1.1.1 В том числе:<br>сырье и материалы (стр. 3 табл. 4-5) | | | | | |
| 1.1.2 покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты (стр. 6 табл. 4-5) | | | | | |
| 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 (стр. 3.3 табл. 4-8) | | | | | |
| 1.5 Прочие затраты - всего | | | | | |
| 1.5.1 В том числе:<br>налоги и неналоговые платежи | | | | | |
| 1.5.2 платежи по страхованию | | | | | |
| 1.5.3 лизинговые платежи | | | | | |
| 1.5.4 коммерческие расходы<br>другие затраты | | | | | |

Окончание таблицы 2.38

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2. Справочно:<br>2.1 условно-переменные издержки | | | | | |
| 2.2 условно-постоянные издержки | | | | | |

При подготовке данной таблицы анализируются отдельные элементы затрат по отношению к суммарной себестоимости производственной программы и определяются те из них, которые имеют наибольший удельный вес. Вырабатываются меры по снижению затрат и управлению себестоимостью продукции.

В целях экономического анализа общие затраты на производство и реализацию продукции подразделяют на *условно-переменные и условно-постоянные (издержки).* Группы издержек различаются в зависимости от их «реакции» на изменение объемов реализации продукта.

*Условно-переменные затраты изменяются пропорционально изменению объема производства. Условно-постоянные затраты не зависят от изменения объема производства.*

Переменные – составляют технологическую себестоимость продукции. При калькуляции цены отдельного продукта они составляют нижнюю допустимую границу цены.

Витебский государственный технологический университет

Постоянные – это затраты предприятия на поддержание деятельности по реализации продукта (так называемые издержки структурные).

Расчет затрат на производство и реализацию продукции может также осуществляться с применением калькуляционного метода.

***2. Калькуляционный метод*** базируется на разработке плановых калькуляций на единицу продукции всех видов и планируемого выпуска. При разработке калькуляций применяется группировка затрат по статьям расходов. Перечень статей затрат калькуляции определяется Методическими рекомендациями (отраслевыми инструкциями) по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг), утвержденными в соответствующих отраслях народного хозяйства (далее – Отраслевые инструкции).

Традиционной номенклатурой калькуляционных статей промышленных предприятий являются следующие статьи:

- сырье и материалы;
- возвратные отходы (вычитаются);
- покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций;
- топливо и энергия на технологические цели;
- основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих;
- отчисления на социальные нужды;
- расходы на подготовку и освоение производства;
- общепроизводственные (цеховые) расходы;
- общехозяйственные (общезаводские) расходы;
- потери от брака;
- прочие производственные расходы;
- итого производственная себестоимость;
- коммерческие расходы;
- итого полная себестоимость.

Плановая калькуляция составляется на основе прямых затрат нормативной калькуляции на начало года с учетом планируемого снижения калькуляционных затрат по технико-экономическим факторам и комплексных статей затрат, разрабатываемых для каждого подразделения.

**Для действующих организаций**

Смета затрат на производство может быть рассчитана ***укрупненным методом.*** В его основе – расчет снижения себестоимости по технико-экономическим факторам:

Витебский государственный технологический университет

1) экономии материальных затрат;
2) роста производительности труда;
3) роста объема производства.

Расчет базируется на структуре себестоимости по экономическим элементам в отчетном году и ожидаемом изменении затрат по отдельным статьям расходов в плановом периоде по сравнению с отчетным.

Снижение себестоимости за счет сокращения материальных затрат ($C_м$) определяется по формуле (2.60)

$$\text{С}_\text{М} = \left(1 - I_М \times I_\text{Ц}\right) \times \text{У}_\text{М}\ , \qquad (2.60)$$

где $I_м$ – индекс норм расхода материалов; $I_ц$ – индекс цен на материалы; $У_м$ – удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, %.

Снижение себестоимости за счет сокращения затрат на обслуживание и управление производством ($C_у$) определяется по формуле (2.61)

$$C_у = \left(1 - \frac{I_\text{упр}}{I_\text{оп}}\right) \times \text{У}_\text{упр}, \qquad (2.61)$$

где $I_{упр}$ – индекс расходов на управление; $I_{оп}$ – индекс объемов производства; $У_{упр}$ – удельный вес расходов по управлению и обслуживанию в себестоимости, %.

Снижение себестоимости за счет повышения производительности труда ($C_{пт}$) определяется по формуле (2.62)

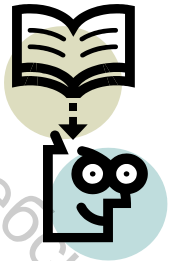
$$C_\text{ПТ} = \left(1 - \frac{I_{ЗП}}{I_{ПТ}}\right) \times У_{ЗП,} \qquad (2.62)$$

где $I_\text{зп}$ – индекс заработной платы; $I_{пт}$ – индекс производительности труда; $У_{зп}$ – удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, %.

Для проверки правильности расчетов себестоимости и увязки сметы затрат по экономическим элементам со сметой затрат по калькуляционным статьям составляется ***свод затрат***. Свод затрат может составляться в полном или укрупненном варианте расчета, но в любом случае в основе лежит принцип шахматной ведомости - матрицы, в которой по вертикали указываются калькуляционные статьи затрат, а по горизонтали – элементы сметы затрат. Свод затрат состоит из двух разделов: затраты по статьям калькуляции на производство продук-

Витебский государственный технологический университет

ции, затраты по экономическим элементам. Сумма затрат по обоим разделам должна быть равна общей сумме затрат на производство.



**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте цель и содержание производственного плана.
2. Поясните основные методы анализа ассортимента.
3. Как принимаются решения по ассортименту на основе анализа?
4. Раскройте методические рекомендации по планированию объема производства каждого вида продукции.
5. Поясните обоснование производственной программы производственными мощностями.
6. Как разрабатывается баланс производственных мощностей?
7. Раскройте рекомендации по составлению производственной программы в натуральном и стоимостном выражении.
8. Поясните содержание подраздела бизнес-плана «Материально-техническое обеспечение производства».
9. Охарактеризуйте методы планирования затрат на производство и реализацию продукции в бизнес-
10. Как осуществляется расчет затрат на сырье?
11. Раскройте порядок планирования затрат на топливно-энергетические ресурсы
12. Как осуществляется расчет потребности в трудовых ресурсах по укрупненному методу?
13. Поясните метод прямого счета потребности в трудовых ресурсах.
14. Поясните метод планирования фонда оплаты труда по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда.
15. В чем сущность нормативного метода планирования фонда оплаты труда?
16. Поясните метод прямого счета в планировании фонда оплаты труда.
17. Как осуществляется расчет и планирование амортизационных отчислений?
18. Поясните планирование затрат с помощью сметного метода.
19. Раскройте калькуляционный метод планирования затрат на производство и реализацию продукции.
20. Как используется метод прямой калькуляции в планировании затрат на производство?

Витебский государственный технологический университет

## Тема 11. Планирование организационных мероприятий

*Вопросы:*
*11.1 Планирование ключевого персонала*
*11.2 Планирование организационной структуры управления организацией*
*11.3 План реализации проекта*

### 11.1 Планирование ключевого персонала

Цель раздела бизнес-плана «Организационный план» – обосновать организационные мероприятия по реализации инвестиционного проекта. Задачи организационного плана:

- доказать, что команда управленцев (ключевой персонал) справится с реализацией проекта;
- разработать оптимальную и эффективную организационную структуру управления предприятием.

В этом разделе бизнес-плана перечисляются следующие организационные аспекты.

1. *Организационно-правовая форма предприятия* (ОАО, ООО, ОДО, ЧУП, УП).

2. *Учредители и принадлежащие им доли в уставном капитале. Приводится послужной список учредителей* (прежнее рабочее место, образование, приобретенные управленческие навыки, возраст, особые способности и интересы, состояние здоровья, финансовое положение и т. д.).

3. *Ключевой персонал организации*, его состав и численность, профессиональный уровень. Ключевые должности – директор, заместители, главные специалисты и руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, юрист. Указываются способности команды менеджеров реализовать данный проект. Если существуют вакансии на ключевые должности, то указываются квалификационные требования (специальность, образование, опыт) и размер заработной платы. На потребность в ключевом персонале оказывает влияние организационная структура фирмы, а также факторы как объективные, отражающие специфику производства и применяемой техники и технологии, так и субъективные, отражающие личный потенциал руководителя и его команды. Для определения численности руководителей

Витебский государственный технологический университет

можно воспользоваться следующими нормативами (количество человек в подчинении):

- для руководителей организаций и их первых заместителей – не более 10–12 человек;
- 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. Планирование ключевого персонала включает также распределение обязанностей между членами руководящего состава (таблицы 2.39).

Таблица 2.39 – Распределение должностных обязанностей

| Должность | Должностные обязанности (укрупнено по функциям) | Кому подчинен, кто принимает окончательное решение |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| | | |

4. *Обоснование штатной численности организации*. Для этого составляют 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.

5. *Планирование карьерного роста.* Планирование подбора и подготовки персонала осуществляется следующим образом.

Готовится информационная база на основе ответов на следующие вопросы.

- Какие должностные позиции являются ключевыми для достижения поставленных целей?
- Какие вакансии существуют в организации?
- Кто в данный момент готов к тому, чтобы занять эти ключевые позиции?
- Готова ли организация к необходимым кадровым изменениям?

По результатам анализа составляется перечень основных (ключевых) сфер и направлений деятельности предприятия, таких как маркетинг, реклама, производство, финансы, юридическое обеспечение и т. п., и указываются фамилии специалистов, обеспечивающих деятельность по этим направлениям. Планируются мероприятия по повышению квалификации ключевого персонала. Для специалистов по незакрытым, вакантным направлениям составляется перечень обла-

Витебский государственный технологический университет

стей знаний, которыми претендент должен владеть. Затем экспертным путем или на основании предыдущей аттестации устанавливается уровень владения этими знаниями у претендентов из внутреннего рынка труда. Количество создаваемых и модернизируемых рабочих мест, в том числе высокопроизводительных, с выделением их в рамках реализации проекта.

6. *Обосновывается введение многосменности в работе*. Многосменным называется режим работы, при котором организация или ее подразделение (цех, участок) работает в несколько смен в течение суток (например, три смены по восемь часов). При этом работники организации в течение определенного периода времени (например, месяца) работают в разные смены. Введение многосменности должно определяться не только условиями технологии и организации производства, но и психофизиологическим состоянием работающих в разных сменах.

7. *Выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом*. Это организационное решение будет подробно рассмотрено в следующем вопросе.

## 11.2 Планирование организационной структуры управления организацией

В разделе бизнес-плана «Организационный план» в соответствии с основными этапами реализации проекта дается комплексное обоснование организационных мер и мероприятий. Центральное место отводится обоснованию организационной структуры управления предприятием. Для действующего предприятия – необходимо разработать меры по совершенствованию организационной структуры, а для нового предприятия – проектирование организационной структуры управления.

**Для вновь открываемых организаций**

Проектирование организационной структуры управления предприятием включает следующие виды работ:

- определение состава органов управления и их количества;
- установление уровня компетенции, прав, обязательств и ответственности каждого звена;
- установление количественного состава работников;

Витебский государственный технологический университет

• установление информационных взаимосвязей между структурными подразделениями.

Организационная структура управления документально фиксируется в схеме структуры управления, в штатных расписаниях, положениях о структурных подразделений, а также в должностных инструкциях для исполнителей. В схемах структуры управления отражаются состав структурных подразделений, подчиненность, внутренняя структура каждого подразделения. Организационная структура управления должна отвечать ряду определенных критериев, характеризующих ее оптимальность. К ним можно отнести:

• наикратчайший путь от звена управляющей системы до управляемого объекта;
• оптимальное число ступеней и звеньев;
• наименьшее число «входов» и «выходов» каждого звена;
• четкий состав видов работ по управлению для каждого звена;
• отсутствие дублирования работ.

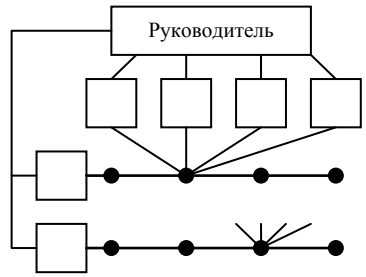
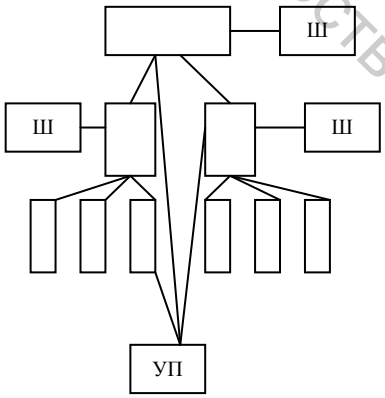
Одной, оптимальной для всех ситуаций, организационной структуры управления предприятием не существует. Относительная эффективность того или иного типа структуры определяется различными внешними и внутренними условиями, а также реализуемыми стратегиями. Рассмотрим основные типы структур управления предприятием: иерархические (бюрократические, жесткие) и органические (гибкие). Характеристика иерархических структур представлена в Приложении И.

Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Характеристика таких структур представлена в таблице 2.40

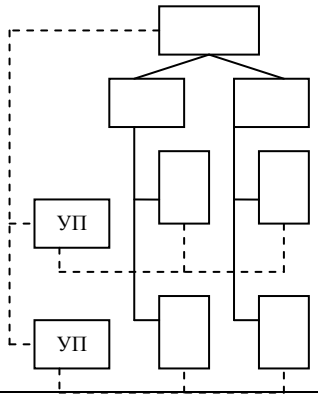
Таблица 2.40 – Характеристика органических структур управления

| **Органиграмма** | **Особенности** | **Преимущества** | **Недостатки** |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| *Бригадная организационная структура* (в основу положена групповая форма организации труда и производства) | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | |
|---|---|---|---|
|  | • автономная работа рабочих групп (бригад);<br>• самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;<br>• замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;<br>• привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.<br>• данная структура наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам | • сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;<br>• гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;<br>• работа в группах создает условия для самосовершенствования;<br>• возможность применения эффективных методов планирования;<br>• сокращается потребность в специалистах широкого профиля | • усложнение взаимодействия;<br>• сложность в координации работ отдельных бригад;<br>• высокая квалификация и ответственность персонала;<br>• высокие требования к коммуникациям |
| *Проектная организационная структура* (основной принцип – концепция проекта) | | | |
|  | • в дополнение к действующей оргструктуре создается группа управления проектом, которая комплектуется из высококвалифицированных специалистов;<br>• группа управления проектом выходит на разные уровни управления и одновременно может решать несколько проблем, связанных с осуществлением проекта;<br>• после выполнения проекта структура распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе) | • лучшая ориентация на цели проекта;<br>• сокращение сроков осуществления проекта;<br>• более эффективное текущее управление;<br>• высокая гибкость;<br>• сокращение численности управленческого персонала | • проблемы при установлении заданий и при распределении во времени работ;<br>• трудности в установлении ответственности;<br>• очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;<br>• дробление ресурсов между проектами;<br>• сложность взаимодействия большого числа проектов в компании |

Окончание таблицы 2.40

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| *Матричная (программно-целевая) организационная структура* | | | |
|  | • группы управления проектами имеют выход на внешнее руководство предприятия и на конкретных исполнителей;<br>• принцип двойного подчинения исполнителей – непосредственному руководителю функциональной служб и руководителю проекта или целевой программы;<br>• создаются возможности для параллельного | • лучшая ориентация на цели проекта;<br>• более эффективное текущее управление;<br>• усиление личной ответственности руководителя за программу в целом и за ее элементы;<br>• вовлечение руководителей и | • двойное подчинение исполнителей может привести к сбоям и нарушениям в осуществлении проектов;<br>• трудности в установлении ответственности за работу;<br>• возможность конфликтов между менеджерами |

Витебский государственный технологический университет

| | | | |
|---|---|---|---|
| | осуществления проектов в рамках программы, что позволяет сократить сроки реализации программы;<br>• применяется, в основном, в наукоемких отраслях, первенство в широком использовании на практике принадлежит компании IBM и компьютерному производству в целом | специалистов в сферу активной творческой деятельности | функциональных подразделений и руководителями проектов |

В соответствии с Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 02.01.2012 № 1 ***«Об утверждении Общих положений Единого квалификационного справочника должностей служащих»*** при разработке структуры рекомендуется учитывать следующие нормы управляемости:

- управление – при наличии в его штате не менее 7 штатных единиц, включая должность руководителя;
- отдел – при наличии в его штате не менее 4 штатных единиц, включая должность руководителя;
- сектор (бюро, группа) – при наличии в его штате не менее 3 штатных единиц, включая должность руководителя (часть десятая п. 10 постановления № 1) [76].

На основе построенных схем организационных структур управления предприятием разрабатывают Положения о структурных подразделениях. 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.

Затем в организационном плане разрабатывают должностные инструкции. 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.

Витебский государственный технологический университет

## 11.3 План реализации проекта

Подраздел "План реализации проекта" является внутренним документом, его не включают в бизнес-план. Вместе с тем его значение для успешной реализации проекта является значимым. Его составляют в форме календарного графика 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. В ходе проработки проекта рассматриваются альтернативные варианты графика реализации проекта и принимается для работы наилучший из них с учетом оптимального сочетания финансовых и временных критериев. При разработке данного графика указывается перечень работ и потребность в финансовых ресурсах для осуществления каждой. Календарный график реализации проекта составляется по макету таблицы 2.41.

**ПРИМЕР**

Таблица 2.41 – Календарный график реализации проекта

| Этапы осуществления проекта | Ед. изм. | Всего по проекту | По годам (периодам) реализации проекта | | | | | | | | … | t |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | | | | 2 | | | | | |
| | | | I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. | I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. | | |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1 Государственная регистрация предприятия | | | | | | | | | | | | |
| 2 Получение лицензий | | | | | | | | | | | | |
| 3 Открытие расчетного счета | | | | | | | | | | | | |

Окончание таблицы 2.41

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 Изготовление печати предприятия | | | | | | | | | | | | |
| 5 Предвестиционные исследования | | | | | | | | | | | | |
| 6 Строительство (Реконструкция) | | | | | | | | | | | | |
| 7 Приобретение и монтаж оборудования | | | | | | | | | | | | |
| 8 Пусконаладочные работы | | | | | | | | | | | | |
| 9 Освоение производственных мощностей | | | | | | | | | | | | |
| 10 Эксплуатация при полной загрузке мощностей | | | | | | | | | | | | |
| 11 Кредит 1: | | | | | | | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| получение<br>погашение | | | | | | | | | | | | |
| 12 Кредит n:<br>получение<br>погашение | | | | | | | | | | | | |
| 13 Погашение отсроченной задолженности | | | | | | | | | | | | |

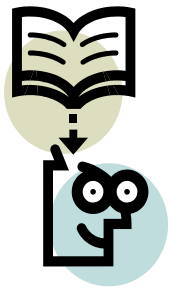
Этапы осуществления проекта обозначаются графически поквартально, до выхода производства на проектную мощность с указанием стоимости каждого этапа в рублях или в у. е.

План становится инструментом для связи со всеми участниками работ над проектом и является предпосылкой для составления подробного календарного графика этих работ и для точной оценки их стоимости.

В разработке плана реализации проекта принимают участие группы инженерных работников, материально-технического снабжения, потенциальных строителей и других соответствующих специалистов. Такое участие представителей различных специальностей способствует принятию плана теми, кто должен его выполнить.

Окончательный план выполнения проекта должен быть одобрен, после чего он подлежит публикации и направляется всем участникам проекта.

Для разработки и реализации инвестиционного проекта может использоваться методология проектного управления, которая широко используется за рубежом [122].



**Вопросы для контроля:**

1. В чем цель и задачи раздела бизнес-плана «Организационный план»?
2. Назовите организационные аспекты, которые должны быть раскрыты в бизнес-плане.
3. Поясните процесс планирования ключевого персонала организации.

организационнои структуры управления предприятием?

5. Дайте характеристику организационных структур управления.
6. Как учитывать нормы управляемости при планировании численности работников аппарата управления?
7. Поясните содержание Положения о структурных подразделениях и должностных инструкций.
8. Раскройте порядок разработки подраздела

Витебский государственный технологический университет

## Тема 12. Планирование инвестиций

*Вопросы:*

*12.1 Понятие и виды инвестиций*

*12.2 Планирование общих инвестиционных затрат*

*12.3 Планирование эффективных источников финансирования проекта*

### 12.1 Понятие и виды инвестиций

Цель раздела бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования» – доказать, что у предприятия будут средства для реализации инвестиционного проекта.

Инвестиции – долгосрочные вложения капитала в экономику с целью получения прибыли.

Инвестиции – ключевой элемент финансирования инноваций, динамичного развития предприятия, находящегося в условиях постоянной трансформации. Наличие инвестиций и их грамотное использование позволяет обеспечить конкурентоспособность, формирование будущей доходности предприятия и повышение его цены. Все многообразие инвестиций можно сгруппировать в следующую типологию.

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 предпроизводственных 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).

Витебский государственный технологический университет

*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. В соответствии с принятой международной классификацией иностранных инвестиций, к прямым инвестициям относятся инвестиции, в результате которых инвестор получает долю в уставном капитале предприятия не менее 10 %. Приобретение доли в капитале предприятия не менее этой величины даёт возможность непосредственно участвовать в управлении предприятием, в частности иметь своего представителя в совете директоров.
- *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 прочими ценными бумагами, 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.

***Инвестиционная деятельность хозяйствующего субъекта*** предполагает формирование инвестиционного портфеля.

Инвестиционный портфель представляет собой совокупность объектов реального и финансового инвестирования, сформированных в соответствии с целями стратегии развития предприятия. Это целостный объект управления, традиционно состоящий из:

- портфеля реальных инвестиционных проектов;
- портфеля инвестиций в ценные бумаги (портфельные инвестиции);
- портфель прочих финансовых вложений (банковские депозиты, производные ценные бумаги и т. п.).

Реальные инвестиционные проекты могут иметь следующие цели:

- замена или поддержание уровня оборудования (модернизация);

Витебский государственный технологический университет

- 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.

Исходя из методологии управление проектами портфель реальных инвестиционных проектов состоит из программ, проектов и задач.

**Программа** – долгосрочная деятельность, которая подразумевает выполнение более чем одного проекта.

**Проект** – комплекс действий (обычно длительностью менее трех лет), состоящий из взаимосвязанных задач, с четко определенными целями, календарным планом и бюджетом, предполагающие инвестирование в определенный законченный объект (инвестиционный проект), т. е. имеющие начало и конец и обладающие определенной уникальностью.

**Задача** – краткосрочное действие (рассчитанное на период от нескольких недель до нескольких месяцев), выполняемое в рамках программы, инвестиционного проекта.

Инвестиционная деятельность может эффективно осуществляться в том случае, если предприятие располагает финансовыми средствами для финансирования инвестиций.

## 12.2 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.

Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроизводственных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

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

Витебский государственный технологический университет

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

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации проекта и (или) его последующем приросте, учитываются структурные изменения в производстве, которые могут возникнуть на эксплуатационной стадии проекта.

Расчет потребности в чистом оборотном капитале выполняется в соответствии с таблицей 2.42.

Таблица 2.42 – Расчет потребности в чистом оборотном капитале

(валюта расчета)

| Наименование показателя | На начало базового периода (года) | На конец базового периода (года) | На конец периода (года) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | … | t |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 Оборотные активы | | | | | | |
| 1.1 Сырье и материалы | | | | | | |
| 1.2 Незавершенное производство | | | | | | |
| 1.3 Готовая продукция и товары для реализации | | | | | | |
| 1.4 Товары отгруженные | | | | | | |
| 1.5 Дебиторская задолженность | | | | | | |
| 1.6 Прочие оборотные активы | | | | | | |
| 1.7 Итого оборотные активы (сумма стр. 1.1 – стр. 1.6) | | | | | | |
| 1.8 Прирост оборотных активов (по стр. 1.7) | | | | | | |
| 2 Кредиторская задолженность | | | | | | |
| 2.1 Перед поставщиками и подрядчиками | | | | | | |
| 2.2 По оплате труда, расчетам с персоналом | | | | | | |
| 2.3 По налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению | | | | | | |
| 2.4 Иная кредиторская задолженность | | | | | | |
| 2.5 Прочие виды обязательств | | | | | | |
| 2.6 Итого кредиторская задолженность (сумма стр. 2.1 – стр. 2.5) | | | | | | |
| 2.7 Прирост кредиторской задолженности (по стр. 2.6) | | | | | | |
| 3 Чистый оборотный капитал (стр. 1.7 – стр. 2.6) | | | | | | |
| 4 Прирост чистого оборотного капитала (по стр. 3) | | | | | | |

При этом размер *краткосрочных активов* определяется исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации краткосрочными 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 при составлении расчетов по коэффициенту текущей ликвидности.

Витебский государственный технологический университет

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 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) ($ДБ_э$) осуществляется по формуле (2.63)

$$ДБ_э = \frac{ЗБ_э}{СДР_э} \times 360, \quad (2.63)$$

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

Расчет однодневной суммы доходов (расходов) организации на начало (конец) базового периода (года), на конец периода (года) реализации проекта ($СО_э$) осуществляется по формуле (2.64)

$$СО_э = \frac{СДР_э}{360}. \quad (2.64)$$

Количество дней запаса (текущего и страхового) по соответствующему элементу краткосрочных активов, дней отсрочки платежей (предоплаты) при расчетах с кредиторами и дебиторами на конец периода (года) реализации проекта ($ДР_э$) определяется экспертно, путем анализа показателя $ДБ_э$ 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 $ДР_э$, а также значений элементов краткосрочных активов и обязательств, рассчитываемых экспертно либо по иным методикам. Расчет значений элементов краткосрочных активов и обя-

Витебский государственный технологический университет

зательств на конец периода (года) реализации проекта ($ЗР_э$) с применением показателя $ДР_э$ осуществляется по формуле (2.65)

$$ЗР_э = ДР_э \times СО_э. \quad (2.65)$$

Сводные данные по инвестиционным затратам представляются в виде таблицы 2.43.

Таблица 2.43 – Общие инвестиционные затраты по проекту

(валюта расчета)

| Виды инвестиционных затрат и источников финансирования | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | | | Всего по проекту |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | Всего за год | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| I. Инвестиционные затраты | | | | | | | | | | |
| 1 Капитальные затраты (без НДС) | | | | | | | | | | |
| 1.1 Прединвестиционные затраты (указать) | | | | | | | | | | |
| 1.2 Строительно-монтажные работы | | | | | | | | | | |
| 1.3 Приобретение и монтаж оборудования, включая расходы по транспортировке | | | | | | | | | | |
| 1.3.1 В том числе таможенные платежи, относимые на увеличение стоимости основных средств | | | | | | | | | | |
| 1.4 Предпроизводственные затраты (указать) | | | | | | | | | | |
| 1.5 Другие инвестиционные затраты (указать) | | | | | | | | | | |
| 2 Итого капитальные затраты без НДС – стоимость инвестиционного проекта (сумма строк 1.1–1.5) | | | | | | | | | | |
| 2.1 Из них капитальные затраты в СКВ | | | | | | | | | | |
| 3 НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат | | | | | | | | | | |
| 4 Прирост чистого оборотного капитала | | x | x | x | x | | | | | |

Окончание таблицы 2.43

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту (проценты по кредитам (займам), плата за гарантию правительства, комиссии банков и другие платежи | | | | | | | | | | |
| Итого общие инвестиционные затраты с НДС (стр. 2 + стр. 3 + стр. 4+стр.5) | | | | | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

Согласованные во времени мероприятия по реализации проекта, включая период от первоначального вложения инвестиций и подготовительных работ до ввода в эксплуатацию проектируемого объекта и погашения обязательств по заемным средствам, отображаются в календарном графике реализации проекта, разрабатываемом в виде временной диаграммы либо сетевого графика. При разработке данного графика указывается потребность в финансовых ресурсах для осуществления каждого мероприятия.

## 12.3 Планирование эффективных источников финансирования проекта

Предприятие может получить финансирование из различных источников.

Различают следующие виды вложений финансовых ресурсов в инвестиционный проект.

***1. Собственные средства.*** Источниками собственных средств могут быть:

- чистая прибыль;
- взнос в уставный фонд;
- дополнительный выпуск акций;
- амортизация.

Наиболее приемлемой является доля собственных средств, составляющих не менее 25 – 30 % от требуемого размера финансирования.

***2. Заемные и привлеченные средства.*** Это наиболее распространенный источник финансирования инвестиционных проектов. К заемным средствам относятся:

- иностранные кредиты, в том числе под гарантии правительства;
- внутренние кредиты в иностранной валюте;
- внутренние кредиты в национальной валюте;
- займы других организаций.

По источникам заемных средств в бизнес-плане даются обоснования, подкрепленные расчетами. По каждому привлекаемому долгосрочному кредиту (займу) указываются условия его предоставления.

Представляется подтверждение о намерениях (решениях) коммерческих банков, потенциальных инвесторов и иных заинтересованных по вложению средств в реализацию проекта при наличии таких решений или намерений.

Витебский государственный технологический университет

При отсутствии решения банка о предоставлении кредита в бизнес-плане указываются планируемые условия пользования долгосрочными кредитами, определенные исходя из общих условий кредитования, сложившихся на момент разработки бизнес-плана.

Отдельно приводятся финансовые издержки по проекту (плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат, – проценты по кредитам (займам), плата за гарантию правительства, комиссии банков и другие платежи) и источники их финансирования.

К финансированию инвестиционных проектов привлекаются ***ресурсы институциональных инвесторов.*** Они объединяют свободные средства юридических и физических лиц, которые выступают в следующих организационных формах: инвестиционные фонды, венчурные фонды; негосударственные пенсионные фонды, страховые компании.

***3. Лизинг.*** 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.

***4. Государственное участие.*** Своеобразным источником финансирования инвестиционных проектов является предоставление мер государственной поддержки, которая может осуществляться в следующих формах:

- бюджетные ссуды, займы из средств республиканского бюджета;
- субсидии (финансовая помощь) из средств республиканского бюджета;
- средства инновационного фонда;
- средства местных бюджетов.

По видам государственного участия в проекте указывается основание предоставления мер государственной поддержки (нормативный правовой акт, решение, распоряжение и иной распорядительный документ).

Сводные данные по источникам финансирования проекта представляются в виде таблицы 2.44.

Таблица 2.44 – Общие инвестиционные затраты и источники финансирования проекта

(валюта расчета)

| Виды инвестиционных затрат и источников финансирования | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | | | Всего по проекту |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | | | | | 2 | … | t | |
| | | I квар- | II квар-тал | III квар | IV квар- | всего за год | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | тал | | тал | тал | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| I. Итого общие инвестиционные затраты с НДС | | | | | | | | | | |
| II. Источники финансирования инвестиционных затрат | | | | | | | | | | |
| 1 Собственные средства – всего<br>1.1 В том числе:<br>взнос в уставный фонд (с указанием источника и вида взноса) | | | | | | | | | | |
| 1.2 денежные средства за счет деятельности организации | | | | | | | | | | |
| 2 Заемные и привлеченные средства – всего<br>2.1 В том числе:<br>иностранные кредиты – всего<br>2.1.1 из них под гарантии правительства<br>2.2 внутренние кредиты в иностранной валюте<br>2.3 внутренние кредиты в национальной валюте<br>2.4 займы других организаций<br>2.5 лизинг<br>2.6 прочие привлеченные средства (указать)<br>2.7 государственное участие – всего<br>2.7.1 в том числе:<br>бюджетные ссуды, займы из средств республиканского бюджета;<br>2.7.2 субсидии (финансовая помощь) из средств республиканского бюджета;<br>2.7.3 средства инновационного фонда);<br>2.7.4 прочие источники финансирования из средств республиканского бюджета (указать);<br>2.7.5 средства местных бюджетов<br>2.7.6 прочие виды государственного участия (указать) | | | | | | | | | | |
| 3 Итого по всем источникам финансирования инвестиционных затрат | | | | | | | | | | |
| 4 Из общего объема финансирования инвестиционных затрат:<br>4.1 доля собственных средств; | 100 %<br>% | | | | | | | | | |

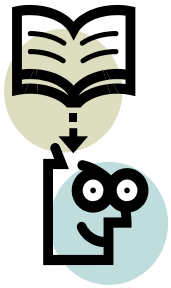
Окончание таблицы 2.44

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.2 доля заемных и привлеченных средств;<br>4.3 доля государственного участия | %<br>% | | | | | | | | | |
| III. Финансовые издержки по проекту | | | | | | | | | | |
| 1 Плата за кредиты (займы), свя- | | | | | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| занные с осуществлением капитальных затрат по проекту (проценты по кредитам (займам), плата за гарантию правительства, комиссии банков и другие платежи – указать) – всего | | | | | | | | | | |
| 1.1 Из них в СКВ | | | | | | | | | | |
| 2 Источники финансирования платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту (указать), – всего | | | | | | | | | | |
| 2.1 В том числе: возмещение части процентов из средств республиканского бюджета за пользование кредитами | | | | | | | | | | |

Для того, чтобы инвестиционный план был составлен правильно, сумма общих инвестиционных затрат с НДС по проекту должна равняться итогу по всем источникам финансирования инвестиционных затрат.



**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте понятие и виды инвестиций.
2. Назовите цели инвестиционных проектов.
3. Поясните порядок расчета потребности в чистом оборотном капитале.
4. Как планируются общие инвестиционные затраты?
5. Раскройте порядок планирования источников финансирования проекта.
6. В каких формах выступает государственное участие в финансировании инвестиционного проекта?

## Тема 13. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности организации

*Вопросы:*

*13.1 Планирование прибыли организации*

*13.2 Расчет потока денежных средств*

*13.3 Формирование проектно-балансовой ведомости*

### 13.1 Планирование прибыли организации

Раздел бизнес-плана "Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности" в стоимостном выражении обобщает ре-

Витебский государственный технологический университет

зультаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана. Цель раздела – доказать, что в результате реализации проекта предприятие улучшит свои финансовые показатели.

К основным таблицам по прогнозированию финансово-хозяйственной деятельности производства (предприятия) относятся:

- расчет прибыли организации;
- расчет потока денежных средств;
- план баланса (проектно-балансовая ведомость).

***Расчет прибыли организации.***

Расчет чистой прибыли показывает, как будет работать предприятие в течение прогнозного периода. Следует обратить внимание на то, что прибыль (убыток) – величина, которая в большинстве случаев не равна денежным средствам на счете предприятия.

Планируемым показателем прибыли является прибыль отчетного периода. Она представляет собой сумму прибыли от реализации продукции (работ, услуг), прибыли (убытка) от операционных доходов и расходов, прибыли (убытка) от внереализационных доходов и расходов.

Основной частью прибыли отчетного периода является *прибыль от реализации продукции* (от текущей деятельности). Она определяется как разница между выручкой от реализации продукции в отпускных ценах и издержками производства и реализации с учетом налогов, сборов и отчислений, установленных действующим законодательством. Расчет плановой прибыли от реализации ($П_р$) ведется по каждому виду продукции с последующим суммированием результатов в целом по предприятию. Величина прибыли ($П_р$) может быть определена по следующей формуле (2.66)

$$П_р = \sum_{i=1}^{n} (B_{pi} - H_{ai} - НДС_i - C_i), \quad (2.66)$$

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.

Затем планируется прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности. Расчет прибыли организации оформляется согласно таблице 2.45.

Таблица 2.45 – Расчет прибыли организации прямым методом

| Наименование показателей | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | ... | t |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 Выручка от реализации продукции (стр. 4 табл. 4-4) | | | | | |
| 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) | | | | | |
| 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 Прочие доходы и расходы | x | x | x | x | x |
| 8.1 Прочие доходы по текущей деятельности | | | | | |
| 8.2 Прочие расходы по текущей деятельности | | | | | |
| 8.3 Прибыль (убыток) от текущей деятельности (стр. 7 + стр. 8.1 - стр. 8.2) | | | | | |
| 8.4 Доходы от инвестиционной деятельности | | | | | |
| 8.5 Расходы по инвестиционной деятельности | | | | | |
| 8.6 Доходы от финансовой деятельности | | | | | |
| 8.7 Расходы от финансовой деятельности | | | | | |
| 8.8 Иные доходы и расходы | | | | | |
| 9 Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (стр. 8.4 - стр. 8.5 + стр. 8.6 -стр. 8.7 + стр. 8.8) | | | | | |
| 10 Прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 8.3 + стр. 9) | | | | | |
| Справочно: | x | x | x | x | X |
| 10.1 валовая прибыль для налогообложения | | | | | |
| 10.2 амортизационная премия | | | | | |
| 11 Налог на прибыль | | | | | |
| 12 Изменение отложенных налоговых активов | | | | | |
| 13 Изменение отложенных налоговых обязательств | | | | | |
| 14 Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибы- | | | | | |
| 15 Чистая прибыль (убыток) (стр. 10 - стр. 11 +/- стр. 12 +/- стр. 13 - стр. 14) | | | | | |
| 16 Чистый доход (стр. 15 + стр. 3.3 табл. 4-8 Правил) | | | | | |
| 17 Погашение задолженности по долгосрочным кредитам, займам | | | | | |
| 18 Погашение задолженности с учетом возмещения из бюджета части процентов по кредитам, займам | | | | | |

Расчет налогов, сборов и платежей осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

## 13.2 Расчет потока денежных средств

Витебский государственный технологический университет

Определение потребности в денежных средствах и источников покрытия этой потребности осуществляется с помощью бюджета доходов и расходов.

Бюджет – *это сопоставление доходов и расходов предприятия за определенный период*. Этот документ служит основой для принятия оптимального решения по вопросу привлечения собственных или заемных средств в тот или иной период времени. Его роль заключается в том, чтобы вовремя рассмотреть проблему и принять меры. По сути, бюджет представляет собой документ, отражающий поток (движение) денежных средств (денежных потоков – кэш-фло). В бизнес-плане расчет потока денежных средств приводится для обоснования платежеспособности организации в период реализации инвестиционного проекта.

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.

Прогнозирование потока денежных средств производится путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации по периодам (годам) реализации проекта. Инвестиционная деятельность включает в себя доходы и затраты, связанные с приобретением основных и формированием оборотных средств; операционная деятельность отражает выручку от реализации продукции и затраты на ее производство, включая налоговые выплаты; финансовая деятельность связана с привлечением источников финансирования и погашением долговых обязательств.

Распределение во времени притока средств должно быть синхронизировано с его оттоком. При этом **накопительный остаток** денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается). Поток денежных средств оформляется согласно таблице 2.46.

Расчет потока денежных средств осуществляется по трем основным видам деятельности (текущая (операционная) деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность).

Таблица 2.46 – Расчет потока денежных средств по организации

(валюта расчета)

| Наименование показателей | Базовый | По периодам (годам) реализации проекта |
|---|---|---|

Витебский государственный технологический университет

| | период (год) | 1 | 2 | ... | Т |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| **I. ТЕКУЩАЯ (ОПЕРАЦИОННАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | | | |
| 1.1 Приток: | | | | | |
| 1.1.1 выручка от реализации продукции | | | | | |
| 1.1.2 прирост кредиторской задолженности | | | | | |
| 1.1.3 прочие поступления по текущей (операционной) деятельности (указать) | | | | | |
| 1.1.4 итого приток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.1.1 - 1.1.3) | | | | | |
| 1.2 Отток: | | | | | |
| 1.2.1 затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации) | | | | | |
| 1.2.2 НДС, подлежащий уплате (возврату) | | | | | |
| 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 | | | | | |
| 1.2.6 прочие налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки | | | | | |
| 1.2.7 налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли (дохо- | | | | | |
| 1.2.8 прирост краткосрочных активов | | | | | |
| 1.2.9 прочие расходы по текущей деятельности (указать) | | | | | |
| 1.2.10 итого отток денежных средств по текущей (операционной) деятельности (сумма строк 1.2.1 - 1.2.9) | | | | | |
| 1.3 Сальдо потока денежных средств по текущей (операционной) деятельности (стр. 1.1.4 - 1.2.10) | | | | | |
| **II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | | | |
| 2.1 Приток: | | | | | |
| 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 Отток: | | | | | |
| 2.2.1 капитальные затраты безНДС | | | | | |
| 2.2.2 НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат | | | | | |
| 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 | | | | | |

Окончание таблицы 2.46

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| **III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** | | | | | |
| 3.1 Приток: | | | | | |
| 3.1.1 дополнительно привлекаемый акционерный капитал (указать) | | | | | |
| 3.1.2 заемные и привлеченные средства по проекту | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.1.3 существующие заемные и привлеченные средства по организации, полученные за базовый период (год) | | x | x | x | X |
| 3.1.4 краткосрочные кредиты, займы | | | | | |
| 3.1.5 возмещение из бюджета части процентов по кредитам, займам | | | | | |
| 3.1.6 прочие источники (указать) | | | | | |
| 3.1.7 итого приток денежных средств по финансовой деятельности (сумма) | | | | | |
| 3.2 Отток: | | | | | |
| 3.2.1 погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту | | | | | |
| 3.2.2 погашение процентов по долгосрочным кредитам, займам по проекту (стр. 7 табл. 4-14) | | | | | |
| 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 | | | | | |
| 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 (стр. 20 табл. 4-14) | | | | | |
| 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) | | | | | |

В случае реализации проекта в действующей организации финансово-экономические расчеты следующих таблиц осуществляются в двух вариантах (с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта):

- программа производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- расчет затрат на сырье и материалы;
- расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников;
- расчет затрат на производство и реализацию продукции;
- расчет потребности в чистом оборотном капитале;
- расчет прибыли от реализации;
- расчет налогов, сборов и платежей;
- расчет потока денежных средств по организации;
- проектно-балансовая ведомость по организации.

Витебский государственный технологический университет

### 13.3 Формирование проектно-балансовой ведомости

Проектно-балансовая ведомость (план баланса) отражает финансовое положение организации в определенный момент времени. Прогнозируемая балансовая ведомость дает возможность оценить, сколько денег и за счет каких источников будет 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.

Она содержит основные статьи, такие как стоимость долгосрочных активов и краткосрочных активов (запасов сырья и материалов, счетов к получению, незавершенного производства и готовой продукции), а также акционерного капитала (собственного), долгосрочных и краткосрочных обязательств, которые требуются для бесперебойной работы производства (предприятия).

Изменение структуры средств предприятия, их источников, а также изменение объема реализации, качества продукции, условий и тенденций изменения рынка могут повлечь за собой ухудшение финансового положения предприятия.

Это требует разработки в составе финансового плана прогноза бухгалтерского баланса, на основе которого рассчитывается комплекс количественных и качественных показателей.

Устойчивое финансовое состояние формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и зависит от величины активов и пассивов предприятия, относительной величины основных и оборотных фондов, кредиторской задолженности, состояния собственных и заемных средств, а также многих других факторов. Поэтому в разделе бизнес-плана "Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности" разрабатываются отчетный и плановый балансы.

Отчетный баланс служит основой для первой стадии финансового планирования – анализа финансовых показателей. Плановый баланс характеризует прогнозируемое состояние средств предприятия и источников их образования.

Он позволяет оценить величину и динамику изменений стоимости активов, величину чистого оборотного капитала, ликвидность активов, оборачиваемость товарных запасов, а в целом – надежность предприятия и его экономический потенциал. Баланс детализирует использование и вложение финансовых ресурсов, требуемых для поддержания проектируемого уровня производства.

Зарубежная практика рекомендует составлять ежеквартальные проекты балансов для первого года работы предприятия и годовые балансы для следующих лет [39, с. 150].

Витебский государственный технологический университет

Баланс активов и пассивов отражает распределение активов, пассивов и чистого капитала, что обычно осуществляется по стандартной форме (независимо от размеров фирмы).

План-баланс характеризует финансовое состояние фирмы на конец планируемого периода, и анализ его позволяет «сделать выводы об устойчивости ее финансового положения в конкретный период времени».

***Проектно-балансовая ведомость*** содержит основные статьи, такие как долгосрочные активы, краткосрочные активы, собственный капитал, долгосрочные обязательства, краткосрочные обязательства. Данная ведомость оформляется согласно таблице 2.47.

Таблица 2.47 – Проектно-балансовая ведомость по организации

(валюта расчета)

| Статьи баланса | На начало базового периода | На конец базового периода | На конец периода (года) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | … | Т |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Активы | х | х | х | х | х | Х |
| I Долгосрочные активы | | | | | | |
| Итого по разделу I | | | | | | |
| II Краткосрочные активы | х | х | х | х | х | Х |
| Запасы | | | | | | |
| В том числе: материалы | | | | | | |
| Незавершенное производство | | | | | | |
| Готовая продукция и товары | | | | | | |
| Товары отгруженные | | | | | | |
| Прочие запасы | | | | | | |
| НДС по приобретенным товарам, работам, услугам | | | | | | |
| Дебиторская задолженность | | | | | | |
| Денежные средства | | | | | | |
| Прочие краткосрочные активы | | | | | | |
| Итого по разделу II | | | | | | |
| Баланс | | | | | | |
| Собственный капитал и обязательства | х | х | х | х | х | Х |
| III Собственный капитал | х | х | х | х | х | Х |
| Уставный капитал | | | | | | |
| Добавочный капитал | | | | | | |

Окончание таблицы 2.47

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | | | | | | |
| Прочий собственный капитал | | | | | | |
| Итого по разделу III | | | | | | |
| IV Долгосрочные обязательства | х | х | х | х | х | Х |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Долгосрочные кредиты и займы | | | | | | |
| Прочие долгосрочные обязательства | | | | | | |
| Итого по разделу IV | | | | | | |
| V Краткосрочные обязательства | x | x | x | x | x | X |
| Краткосрочные кредиты и займы | | | | | | |
| Кредиторская задолженность | | | | | | |
| В том числе: поставщикам, подрядчикам, исполнителям | | | | | | |
| Прочая кредиторская задолженность | | | | | | |
| Прочие краткосрочные обязательства | | | | | | |
| Итого по разделу V | | | | | | |
| Баланс | | | | | | |
| Коэффициент текущей ликвидности | | | | | | |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | | | | | | |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | | | | | | |
| Коэффициент капитализации | | | | | | |
| Коэффициент финансовой независимости | | | | | | |

В случае проведения расчетов по проекту с учетом результатов финансово-хозяйственной деятельности организации в целом базовый период (год) проектно-балансовой ведомости формируется на основании данных бухгалтерского баланса организации за соответствующий период (год), по периодам (годам) реализации проекта-с учетом изменений стоимости долгосрочных и краткосрочных активов и источников их финансирования, связанных с реализацией проекта.

По мере реализации проекта финансово-экономическая часть бизнес-плана может пересчитываться при изменении экономической ситуации, инфляции, рынков сбыта готовой продукции, налогового окружения и иных факторов с целью всестороннего анализа экономических и финансовых показателей, а также выработки и принятие мер, направленных на обеспечение эффективности реализуемого проекта.

**Вопросы для контроля:**

1. Какова цель и структура раздела бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»?
2. Как осуществляется расчет плановой прибыли от реализации?
3. Раскройте порядок расчета прибыли организации.
4. В чем назначение составления баланса потока денежных средств?
5. Расскажите последовательность прогнозирования потока денежных средств.
6. В чем назначение проектно-балансовой ведомости?
7. Как составляется проектно-балансовая ведомость по организации?

Витебский государственный технологический университет

Витебский государственный технологический университет

## Тема 14. Оценка эффективности инвестиционного проекта

*Вопросы:*

*14.1 Дисконтирование потоков наличности: сущность и методы*

*14.2. Состав показателей эффективности проекта и методы расчета дисконтированных показателей*

*14.3 Оценка эффективности инвестиций на основе финансово-экономических показателей*

### 14.1 Дисконтирование потоков наличности: сущность и методы

Раздел бизнес-плана «Показатели эффективности проекта» разрабатывается только для инвестиционных проектов. Для бизнес-планов, не требующих инвестиций, расчет показателей эффективности деятельности организации приводится в разделе «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

Цель раздела «Показатели эффективности проекта» – доказать, что защищаемый инвестиционный проект эффективен. Срок реализации инвестиционных проектов в среднем составляет 5-7 лет. В современной экономике денежные средства подвержены инфляции, которая оказывает влияние на показатели коммерческой эффективности проекта. Для устранения влияния инфляции на показатели эффективности инвестиционного проекта применяют методы исчисления денежных потоков ***с учетом временной стоимости денег*** (динамические). Они служат тем фундаментом, на котором базируются современные методики оценки эффективности долгосрочных инвестиционных проектов.

***Динамические методы*** часто называют дисконтными, поскольку они базируются на определении современной величины (т.е. на дисконтировании) денежных потоков, связанных с реализацией инвестиционного проекта.

Динамические методы включают методы дисконтирования и дефлирования.

**Дисконтирование** – *метод приведения будущих доходов и расходов к исходному моменту времени* (началу реализации

проекта). Учет инфляции при дисконтировании уменьшает стоимость проекта.

**Дефлирование** – метод пересчета денежных потоков, рассчитанных в текущих ценах, в сопоставимые постоянные цены (увеличивает стоимость проекта).

Наиболее распространенным является метод дисконтирования. Для приведения денежных потоков к началу реализации проекта используют коэффициент дисконтирования, который определяется по формуле (2.67)

$$K_t = \frac{1}{(1+Д)^t}, \qquad (2.67)$$

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

Для обеспечения точности оценки эффективности инвестиций важно учесть все факторы влияния: уровень инфляции принятой денежной единицы, риск, долю собственного и заемного капитала. Их влияние отражается на расчете ставки дисконтирования (нормы дисконта).

***Ставка дисконтирования*** (норма дисконта) в первую очередь зависит от уровня инфляции и принимается на уровне ставки рефинансирования Национального банка или фактической ставки процента по долгосрочным кредитам банка.

Допускается принятие ставки дисконтирования на уровне фактической ставки процента по долгосрочным валютным кредитам банка *при проведении расчетов в свободно конвертируемой валюте*. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования. Для учета влияния риска используются поправки. Размер поправки на риск может составлять от 3 % до 15 %.

Выбор средневзвешенной нормы дисконта для собственного и заемного капитала может определяться по формуле (2.68)

$$Д_{ср} = (Р_{ск} \times СК + Р_{зк} \times ЗК)/100, \qquad (2.68)$$

где $Р_{ск}$ – процентная ставка на собственный капитал; $СК$ – доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат; $Р_{зк}$ – процентная ставка по кредиту; $ЗК$ – доля заемного капитала (кредита) в общем объеме инвестиционных затрат.

Процентная ставка для собственных средств принимается на уровне не ниже средней стоимости финансовых ресурсов на рынке капитала.

Витебский государственный технологический университет

В основе метода дисконтирования лежит вычисление чистого потока наличности (ЧПН), определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту. Расчет чистого потока наличности осуществляется в соответствии с таблицей 2.48.

Таблица 2.48 – Расчет чистого потока наличности

| Виды доходов и затрат, наименование показателей | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | … | t |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 ОТТОК НАЛИЧНОСТИ<br>1.1 Капитальные затраты без НДС<br>1.2 Прирост чистого оборотного капитала<br>1.3 Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту | | | | | |
| 2 Полный отток (сумма стр. 1.1 – стр. 1.3) | | | | | |
| 3 ПРИТОК НАЛИЧНОСТИ<br>3.1 Чистый доход организации с учетом реализации проекта<br>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)<br>(стр. 4 – стр. 2) | | | | | |
| 6 То же нарастающим итогом (по стр. 5) | | | | | |
| 7 Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости<br>Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования ___ %) | | | | | |
| 8 Дисконтированный отток (стр. 2 х стр. 7) | | | | | |
| 9 Дисконтированный приток (стр. 4 х стр. 7) | | | | | |
| 10 Дисконтированный чистый поток наличности (ЧПН) (стр. 9 – стр. 8) | | | | | |
| 11 То же нарастающим итогом (по стр. 10) – чистый дисконтированный доход (ЧДД) | | | | | |

На основании чистого потока наличности рассчитываются основные ***показатели оценки инвестиций***:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- индекс доходности (ИД);
- внутренняя норма доходности (ВНД);
- срок окупаемости.

## 14.2 Состав показателей эффективности проекта и методы расчета дисконтированных показателей

Основные показатели эффективности инвестиционного проекта подразделяются на две группы:

Витебский государственный технологический университет

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

- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- индекс доходности дисконтированных инвестиций;
- динамический срок окупаемости инвестиций.

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

- простой срок окупаемости инвестиций;
- индекс доходности инвестиций;
- уровень безубыточности;
- показатели рентабельности;
- показатели обеспеченности;
- показатели структуры баланса;
- показатели ликвидности;
- показатели использования живого труда.

Эти показатели используются как для экспресс-оценки инвестиций (например, простой срок окупаемости, индекс доходности), получения дополнительной информации, так и для комплексной оценки эффективности инвестиционного проекта, поскольку позволяют снижать риск неудачного вложения денежных средств.

Рассмотрим методику расчета и экономическую сущность этих показателей.

***Чистый дисконтированный доход (ЧДД)***

В зарубежной экономической литературе показатель соответствующий чистому дисконтированному доходу носит название *чистой текущей (приведенной) стоимости* (Net Present Value – ***NPV***).

Чистый дисконтированный доход характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке дисконтирования отдельно для каждого периода (года) чистого потока наличности, накапливаемого в течение горизонта расчета проекта:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^{T} \frac{П_{t-1}}{(1+Д)^{t-1}}, \qquad (2.69)$$

где $П$ – чистый поток наличности за период (год) t = 1, 2, 3, …, T; $T$ – горизонт расчета; $Д$ – ставка дисконтирования.

При проведении расчетов в белорусских рублях, привлечении кредитов в белорусских рублях ставка дисконтирования применяется без учета прогнозируемой в Республике Беларусь инфляции.

Чистый поток наличности за период определяется как разница между полными притоком и оттоком денежных средств за период.

Витебский государственный технологический университет

Формулу по расчету ЧДД можно представить в следующем виде:

$$ЧДД = П(0) + П(1) \times К_1 + П(2) \times К_2 + \cdots + П(Т) \times К_Т. \quad (2.70)$$

***Чистый дисконтированный доход (ЧДД)*** *показывает реальную с учетом инфляции величину прибыли, накопленную за весь период реализации проекта.* Инвестиционный проект будет эффективным, если ЧДД имеет положительное значение.

Если же рассматривать несколько взаимоисключающих проектов, то выгодным с позиции доходности будет тот проект, у которого ЧДД больше при одинаковой норме доходности.

Пример расчета чистого дисконтированного потока представлен в таблице 2.49.

**ПРИМЕР**

Таблица 2.49 – Пример расчета ЧДД (млн. руб.)

| Наименование показателей | По годам реализации проекта | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 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 %) | 0,88 | 0,78 | 0,69 | 0,61 | 0,54 |
| 6 Дисконтированный приток (стр.1 х стр.5) | 18777,4 | 14934,0 | 14528,3 | 13388,3 | 12356,2 |

Окончание таблицы 2.49

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 Дисконтированный отток (стр.2 х стр.5) | 17419,7 | 14044,0 | 13666,3 | 12596,3 | 11569,0 |
| 8 Дисконтированный чистый поток наличности | 1357,8 | 890,0 | 862,0 | 792,0 | 787,2 |
| 9 Чистый дисконтированный доход нарастающим итогом (ЧДД) | 1357,8 | 2247,8 | 3109,7 | 3901,7 | 4688,9 |

Витебский государственный технологический университет

Таким образом, инвестиционный проект в этом примере является эффективным, поскольку ЧДД больше 0 и равен 4688,9 млн. руб.

***Внутренняя норма доходности (ВНД)***

***Внутренняя норма доходности*** (Internal Rate of Return, 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

$$\sum_{t=1}^{T} \frac{П_{t-1}}{(1+ВНД)^{t-1}} = 0. \qquad (2.71)$$

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 ВДН равна или превышает установленный показатель.

Этот показатель также характеризует «**запас прочности» проекта**, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентном исчислении).

Ставка дисконта (средневзвешенная цена капитала), равная ВНД, означает следующее:

- если мы занимаем определенную сумму средств в банке (инвестиционной компании) под процент, равный ВНД, и вкладываем ее в проект на n лет, то по окончании этого периода мы выплатим основную сумму долга и процент по кредиту, но не заработаем никаких дополнительных средств;
- если мы вкладываем в проект свои собственные средства, то через n лет мы получим такой же объем денежных средств, какой мы получили бы, просто положив эти деньги в банк (по ставке процента равной ВНД);
- если мы используем собственные средства и заемный капитал и при этом средневзвешенная стоимость капитала равна ВНД, то в конце периода n мы остаемся при прежней сумме капитала, выплатив при этом основную сумму долга, процент за кредит и дивиденды по акциям.

Чем выше показатель ВНД по сравнению со стоимостью капитала, тем привлекательнее выглядит проект, тем больше «запас прочности» проекта.

Витебский государственный технологический университет

**ПРИМЕР**
расчета внутренней нормы доходности инвестиционного проекта

Инвестиции (И) в проект составляют 55 денежных единиц.

В связи с тем, что при Д = 11 % ЧДД инвестиционного проекта положителен, вычислим значение ЧДД, задаваясь рядом последовательных значений ставок, отвечающих условию Д > 11. Расчет выполняется до такого значения ставки, при котором значение ЧДД – И = 0 (таблица 2.50)

Таблица 2.50 – Порядок и результаты вычисления ЧДД

| Норма дисконта | Показатель | Годы расчетного периода | | | Всего за расчетный период | Значение ЧДД |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | | |
| 20 % | Коэффициент дисконтирования | 0,833 | 0,694 | 0,579 | - | - |
| | Чистый дисконтированный доход | 16,660 | 17,350 | 15,633 | 49,643 | **49,643-55= -5,357** |
| 15 % | Коэффициент дисконтирования | 0,870 | 0,756 | 0,658 | - | - |
| | Чистый дисконтированный доход | 17,4 | 18,9 | 17,766 | 54,066 | **54,066-55= -0,934** |
| 14 % | Коэффициент дисконтирования | 0,877 | 0,769 | 0,675 | - | - |
| | Чистый дисконтированный доход | 17,54 | 19,225 | 18,225 | 54,99 | **54,99-55= -0,01** |
| 13 % | Коэффициент дисконтирования | 0,885 | 0,783 | 0,693 | - | - |
| | Чистый дисконтированный доход | 17,7 | 19,575 | 18,712 | 55,987 | **55,987-55 = 0,987** |

Как видно из таблицы 2.50 искомое значение находится в интервале: Д = 14 % - 13 %.

Уточненное значение ВНД определяется по формуле (2.72):

$$\text{ВНД} = Д_{min} + \left(Д_{max} - Д_{min}\right)\frac{\text{ЧДД}_{max}}{ЧДД_{max} + |ЧДД_{min}|}, \qquad (2.72)$$

где $Д_{min}$ и $Д_{max}$ – минимальное и максимальное значение нормы дисконта, %.

Подставляя значения в формулу из таблицы 2.51, получим ВНД равным 13,86 %.

$$\text{ВНД} = 13 + (14 - 13)\frac{0{,}987}{0{,}987 + 0{,}01} = 13{,}86\ \%$$

Витебский государственный технологический университет

ВНД можно рассчитать с применением пакета прикладных программ Excel. Методика расчёта изложена в теме 25.2.

***Индекс рентабельности* (ИР)**

Индекс рентабельности **(Profitability Index** - PI) характеризует относительную результативность проекта и определяется по формуле (2.73):

$$ИР = \frac{ДИ + ЧДД}{ДИ}\ , \qquad (2.73)$$

где *ИР* – индекс рентабельности, *ДИ* – дисконтированная стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).

В отличие от ЧДД, индекс рентабельности - относительный показатель, характеризующий уровень дохода на единицу затрат и на практике находит применение при сопоставлении инвестиционных проектов различной природы. ИР используется для сравнения альтернативных проектов. При всех равных значениях ЧДД индекс рентабельности дает основание выбрать проект, имеющий наибольшее его значение.

Инвестиционные проекты эффективны при ИР более 1.

Если ЧДД положителен, то ИР > 1 и проект эффективен и наоборот, если ЧДД отрицателен, то ИР < 1, проект неэффективен.

***Срок окупаемости ($Т_{ок}$)***

Срок окупаемости (Paybackperiod – PP) служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций. Различают простой срок окупаемости и динамический.

*Простой срок окупаемости проекта* ($Т_{ок}$) – 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 (2.74)

$$Ток = \frac{\sum И = (КЗ + \Delta ЧА + \%Кр)}{ЧДср = (П - Н + А)}, \qquad (2.74)$$

где *И* – сумма инвестиций; *КЗ* – капитальные затраты; $\Delta ЧА$ – прирост чистых активов; *%*; *Кр* – проценты за кредит; *ЧДср* – среднегодовой чистый доход; *П* – прибыль от реализации; *Н* – налоги из прибыли; *А* – сумма амортизационных отчислений.

Витебский государственный технологический университет

Использование показателя простой окупаемости как одного из критериев оценки инвестиций имеет свои преимущества – простота расчета и ясностью для понимания. Однако *метод расчета простого срока окупаемости* обладает очень серьезными недостатками, так как игнорирует три важных обстоятельства:

1) различие ценности денег во времени;

2) существование денежных поступлений и после окончания срока окупаемости;

3) разные по величине денежные поступления от хозяйственной деятельности по годам реализации инвестиционного проекта.

Устранить указанные недостатки позволяет расчет показателя – *динамический срок окупаемости проекта.*

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.

В общем случае динамический срок окупаемости ($Т_{ок}^{д}$) – это величина обратная индексу доходности:

$$Т_{ок}^{д} = \frac{ДИ}{ЧДД+ДИ} \quad , \tag{2.75}$$

$$ДИ = \sum_{t=1}^{T} И_t \times К_t, \tag{2.76}$$

где *ДИ* – дисконтированная стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).

Если горизонт расчета проекта превышает динамический срок окупаемости на три и более года, то для целей оценки эффективности проекта расчет ЧДД, ИР и ВНД осуществляется за период, равный динамическому сроку окупаемости проекта плюс один год. В таком случае за горизонт расчета Т, используемый в формулах расчета ЧДД, ИР, ВНД, принимается этот период.

## 14.3 Оценка эффективности инвестиций на основе финансово-экономических показателей

Вторая группа показателей эффективности инвестиционного проекта, не предполагающих использование концепции дисконтирования, включает следующие показатели: уровень безубыточности; показатели рентабельности; показатели обеспеченности; показатели

Витебский государственный технологический университет

структуры баланса; показатели ликвидности; показатели использования живого труда.

Методические рекомендации по их расчету представлены ниже.

***Уровень безубыточности (УБ)***

Уровень безубыточности показывает тот объём реализации продукции, при котором прибыль организации будет равна нулю. Чем он меньше, тем больше запас прочности организации. Уровень безубыточности может определяться 3-мя способами: в процентах, в натуральном измерении, в стоимостной оценке.

Уровень безубыточности в процентах определяется по формуле (2.77)

$$\text{УБ} = \frac{\text{условно}-\text{постоянные издержки}}{\text{маржинальная (переменная)прибыль}} \times 100. \qquad (2.77)$$

*Маржинальная (переменная) прибыль* - выручка от реализации продукции за минусом условно-переменных издержек и налогов, сборов и платежей, включаемых в выручку.

Объем реализации, соответствующий уровню безубыточности, определяется как произведение выручки от реализации и уровня безубыточности.

*Для обеспечения безубыточности деятельности организации уровень безубыточности должен быть не более 60 %.*

Второй способ оценки в натуральном измерении основан на определении точки безубыточности (break-evenpoint).

***Точка безубыточности (К)*** определяется для одного вида продукции в натуральных показателях. Точка безубыточности показывает необходимое количество произведенных товаров (оказанных) услуг, при котором будет достигнута безубыточность производства, т. е. объем реализации покроет валовые издержки. Безубыточному объему соответствует нулевая прибыль и нулевые убытки.

Существует два способа расчета точки безубыточности: с помощью формулы и графический.

Первый метод осуществляется с использованием следующей формулы (2.78):

$$\text{К} = \frac{\text{УПЗ}}{\text{Ц}-\text{УППЗ}}, \qquad (2.78)$$

где *К* – количество произведенных товаров (обслуженных клиентов), при котором будет достигнута безубыточность операций, шт.(ед.); *УПЗ* – сумма условно-постоянных затрат, необходимых для организации производственной деятельности, руб.; *Ц* – цена за едини-

Витебский государственный технологический университет

цу товара (услуги), руб.; *УППЗ* – сумма условно-переменных затрат, необходимых для изготовления единицы товара (оказания одной услуги), руб.

***К переменным издержкам*** относятся затраты, величина которых изменяется пропорционально изменению объема производства. Это такие, как:

1) стоимость сырья и материалов;
2) стоимость покупных комплектующих изделий, полуфабрикатов, услуг производственного назначения;
3) стоимость топливно-энергетических ресурсов на технологические цели;
4) заработная плата производственных рабочих и отчисления на социальные нужды;
5) расходы по ремонту и обслуживанию оборудования.

***К условно постоянным издержкам*** относятся издержки, не зависящие от объема производимой продукции. Например, сумма кредитов и процентов по ним, арендная плата, амортизация основных фондов, зарплата аппарата управления, расходы по страхованию и некоторые другие накладные расходы.

При расчете объема производства, обеспечивающего безубыточность, необходимо исходить из тех же объемов реализации, которые были указаны в производственной программе. Следует проводить расчеты для нескольких (не менее 3-х) уровней возможной цены реализации, чтобы дать инвестору (кредитору) возможность оценить влияние рыночных условий на прибыльность бизнеса. Если предполагается выпускать разные виды товаров, то расчеты объемов производства, обеспечивающего безубыточность, выполняются по формуле (2.79):

$$К = \frac{УПЗ}{(Ц_1 - УППЗ_1) \times d_1 + (Ц_2 - УППЗ_2) \times d_2 + \ldots + (Ц_n - УППЗ_n) \times d_n}, \qquad (2.79)$$

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; *К* – общее число изготавливаемых предприятием товаров.

Умножив «**К**» 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.

Витебский государственный технологический университет

Второй метод, относительно простой и довольно эффективный, позволяет определять точку безубыточности графически, используя взаимосвязь между прибылью и ценами, издержками производства и выпуском. График достижения безубыточности дает возможность определить объем производства (критическую программу), при котором предприятие начнет получать прибыль.

Для построения графика надо знать постоянные, переменные и валовые издержки, выручку от реализации продукции (рисунок 2.8).

**ПРИМЕР**

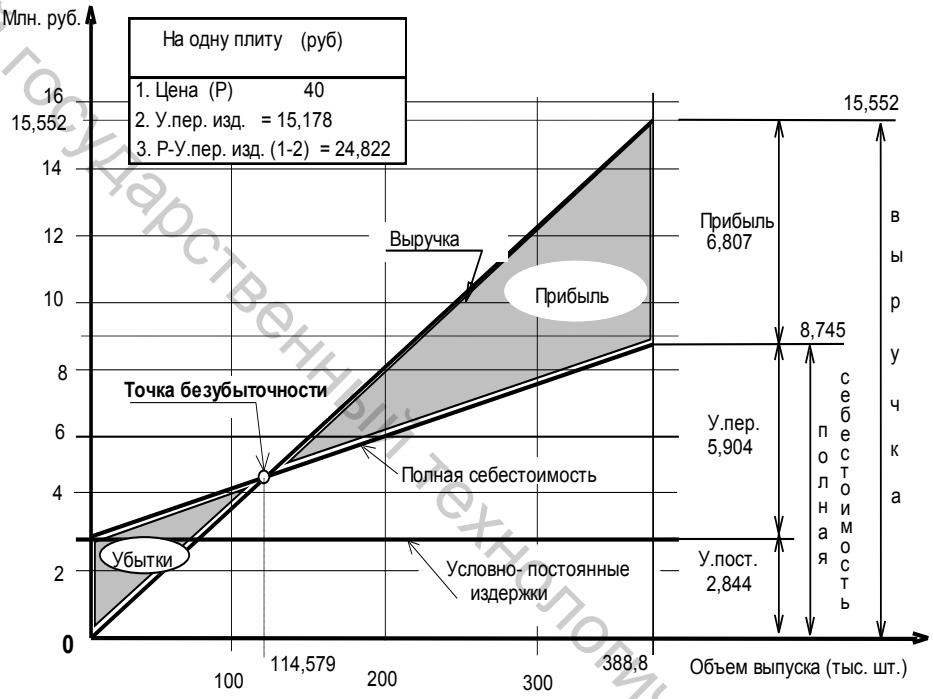



Рисунок 2.8 – Графический метод определения точки безубыточности

Уровень безубыточности в стоимостном выражении определяется путем умножения безубыточного количества (точки безубыточности) на среднюю цену продукта.

Оценку эффективности инвестиций осуществляют также на основе расчета финансовых показателей предприятия. Эти показатели разделены на четыре группы, отражающих различные стороны финансового состояния предприятия.

1. Коэффициенты ликвидности – характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств.

2. Коэффициенты рентабельности – показывают, насколько прибыльна деятельность компании.

Витебский государственный технологический университет

3. Показатели обеспеченности – характеризуют наличие собственных средств.

4. Показатели структуры капитала (коэффициенты устойчивости) – отражают соотношение собственных и заемных средств в источниках финансирования компании.

5. Коэффициенты деловой активности – позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства

6. Показатели эффективности использования живого труда.

Рассмотрим наиболее распространенные коэффициенты, используемые в каждой группе показателей.

**1. Коэффициенты ликвидности**

Для предприятия могут рассматриваться несколько видов ликвидности:

- *абсолютная ликвидность* – показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов);
- *срочная ликвидность* – отношение наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений) к краткосрочным обязательствам;
- *текущая ликвидность* – рассчитывается как частное от деления оборотных средств на краткосрочные обязательства и показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств.

В практике бизнес-планирования наибольшее значение имеет ***коэффициент текущей ликвидности ($К_{лик}$)***, который рассчитывается по формуле (2.80)

$$К_{лик} = \frac{оборотныеактивы}{краткосрочныефинансовыеобязательства-резервыпредстоящихрасходов}. \quad (2.80)$$

В Инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности установлены нормативные значения коэффициента текущей ликвидности, дифференцированные по отраслям (подотраслям) народного хозяйства Республики Беларусь [32].

Нормативные значения $К_{лик}$ для промышленности – 1,7; для строительства – 1,3; для торговли и общественного питания – 1,0.

Витебский государственный технологический университет

*Достижение в прогнозном периоде нормативных значений ликвидности будет свидетельствовать об эффективности проекта.*

**2. Показатели рентабельности**

Показатели рентабельности продукции показывают уровень прибыльности (убыточности) производства, отражая в относительном виде финансовые результаты и эффективность деятельности предприятия, его относительную доходность в процентах к затратам средств или капитала; характеризуя фактическую среду формирования прибыли и дохода предприятий.

Показатели рентабельности – обязательные элементы сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. Существует достаточно много показателей рентабельности, из которых мы рассмотрим лишь несколько.

Рентабельность затрат (производства) – наиболее популярный показатель рентабельности для отечественных промышленных предприятий в прежние годы. Показывает, какой объем валовой прибыли приходится на единицу затрат:

$$P_{р.п.} = \frac{Чистая\ прибыль}{Затраты\ на\ производство}, \quad (2.81)$$

где $P_{р.п.}$ – рентабельность реализуемой продукции.

$$P_{с.к.} = \frac{Чистая\ прибыль}{Собственный\ капитал}, \quad (2.82)$$

где $P_{с.к.}$ – рентабельность собственного капитала.

*Рс.к.* является ориентиром для инвесторов, сравнивается с аналогичными показателями предприятий отрасли, альтернативным вложением этих средств в банк (ценные бумаги).

Коэффициент рентабельности инвестиций (*Ри*) – показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли за период:

$$P_и = \frac{Чистый\ доход}{Собственные\ средства + долгосрочные\ финансовые\ обязательства}, \quad (2.83)$$

где $P_и$ – рентабельность инвестиций.

$$P_а = \frac{Чистая\ прибыль}{Итого\ по\ активам}, \quad (2.84)$$

где *Ра – рентабельность активов.*

Витебский государственный технологический университет

Рентабельность продаж (*Рп*) – демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж предприятия:

$$P_n = \frac{Чистая\ прибыль}{Выручка\ от\ реализации}, \quad (2.85)$$

где *Рп* – рентабельность продаж.

*Достижение в прогнозном периоде роста показателей рентабельности по сравнению с базовым периодом будет свидетельствовать об эффективности проекта.*

**3. Показатели обеспеченности**

*Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (Кофо)*

$$К_{офо} = \frac{финансовые\ обязательства}{итого\ по\ активам}, \quad (2.86)$$

где финансовые обязательства – сумма долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств, включая кредиторскую задолженность.

*Допустимое значение– **не более 0,85.***

$$К_{ос} = \frac{капитал\ и\ резервы + резервы\ предстоящих\ расходов - внеоборотные\ активы}{оборотные\ активы}, \quad (2.87)$$

где $К_{ос}$ – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

$$К_{пз} = \frac{Чистый\ доход}{Погашение\ основного\ долга + Погашение\ процентов}, \quad (2.88)$$

где *Кпз* – коэффициент покрытия задолженности.

Этот коэффициент рассчитывается для каждого года погашения, при этом учитывается погашение в полном объеме основного долга и процентов по всем долгосрочным кредитам и займам, привлеченным организацией и подлежащим погашению в соответствующем году реализации проекта. В случае, если организации предоставлена государственная поддержка в виде возмещения части процентов по кредитам банков либо организация претендует на оказание такой поддержки, при расчете коэффициентов покрытия задолженности учитывается данная мера государственной поддержки.

Витебский государственный технологический университет

*Чем выше коэффициент, тем лучше положение организации относительно погашения долгосрочных обязательств. Приемлемым считается показатель, превышающий 1,3.*

$$СК_и = \frac{собственный\ капитал}{стоимость\ общих\ инвестиционных\ затрат} \times 100, \quad (2.89)$$

где $СК_и$ – доля собственного капитала в объеме инвестиций.

*Доля собственного капитала в объеме инвестиций должна быть не менее 30 %.*

**4. Показатели структуры капитала**

Показатели структуры капитала являются важной характеристикой устойчивости предприятия. Для оценки структуры капитала используются следующие отношения:

- коэффициент финансовой независимости – характеризует зависимость фирмы от внешних займов;
- суммарные обязательства к суммарным активам – демонстрирует, какая доля активов предприятия финансируется за счет долгосрочных займов;
- долгосрочные обязательства к активам – демонстрирует, какая доля активов предприятия финансируется за счет долгосрочных займов;
- суммарные обязательства к собственному капиталу – отношение кредитных и собственных источников финансирования;
- коэффициент покрытия процентов – характеризует степень защищенности кредиторов от невыплаты процентов за предоставленный кредит.

Для финансовой оценки бизнес-плана, связанного с привлечением инвестиций, целесообразно рассчитывать некоторые из этих показателей.

$$К_а = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Итого по собственному капиталу и обязательствам}}, \quad (2.90)$$

где $К_а$ – коэффициент финансовой независимости (автономии).

*Этот показатель должен составлять не менее 0,4 - 0,6.*

$$К_{ф.н.} = \frac{Заемные\ средства}{Итого\ по\ пассивам}, \quad (2.91)$$

Витебский государственный технологический университет

где $К_{ф.н.}$ – коэффициент финансовой напряженности, заемные средства – сумма долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств.

*Оптимальное соотношение – не более 0,5.*

$$К_{с.к.} = \frac{Заемные\ средства}{Собственные\ средства}, \quad (2.92)$$

где $К_{с.к.}$ – коэффициент структуры капитала.

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

$$Кфо = \frac{\text{финансовые обязательства}}{\text{выручка от реализации продукции}} \times 100, \quad (2.93)$$

где Кфо – удельный вес финансовых обязательств к выручке от реализации продукции.

**5. Коэффициенты деловой активности**

Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости) позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства, основываясь на оборачиваемости капитала. Имеется достаточно много показателей оборачиваемости, но мы рассмотрим наиболее существенные из них с точки зрения инвестиционной деятельности предприятия.

***Коэффициенты оборачиваемости:*** показывают количество оборотов средств в анализируемый период (за который исчислена выручка от реализации).

*Повышение коэффициентов оборачиваемости за горизонт расчета свидетельствует об эффективности инвестиционного проекта.*

$$К_к = \frac{Выручка\ от\ реализации}{Итого\ по\ пассивам}, \quad (2.94)$$

где $К_к$ – коэффициент оборачиваемости всего капитала.

$$К_{сс} = \frac{Выручка\ от\ реализации}{Собственные\ средства}, \quad (2.95)$$

где $К_{сс}$ – коэффициент оборачиваемости собственных средств.

Витебский государственный технологический университет

$$К_{зс} = \frac{Выручка\ от\ реализации}{Заемные\ средства}, \quad (2.96)$$

где $К_{зс}$ – коэффициент оборачиваемости заемных средств.

$$К_{дз} = \frac{Выручка\ от\ реализации}{Дебиторская\ задолженность}, \quad (2.97)$$

где $К_{дз}$ коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

$$К_{кз} = \frac{Выручка\ от\ реализации}{Кредиторская\ задолженность}, \quad (2.98)$$

где $К_{кз}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

**6. Показатели эффективности использования живого труда**

$$В_{раб} = \frac{выручка\ от\ реализации\ продукции}{среднесписочная\ численность\ работающих}, \quad (2.99)$$

где $В_{раб}$ – выручка от реализации продукции на одного работающего.

$$ДС_{раб} = \frac{добавленная\ стоимость}{среднесписочная\ численность\ работающих}, \quad (2.100)$$

где $ДС_{раб}$ – добавленная стоимость на одного работающего (производительность труда по добавленной стоимости).

Показатель $ДС_{раб}$ характеризует способность работников организации создать своим трудом добавленную стоимость.

*Оценка данного показателя производится в сравнении с пороговыми значениями годовой добавленной стоимости в расчете на одного среднесписочного работника по основным видам экономической деятельности, установленными законодательством Республики Беларусь.*

$$ДС_{фот} = \frac{расходы\ на\ оплату\ труда\ с\ отчислениями\ на\ соц.нужды}{добавленная\ стоимость} \times 100, \quad (2.101)$$

где $ДС_{фот}$ – соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости.

Витебский государственный технологический университет

Показатель $ДС_{фот}$ характеризует уровень трудоемкости добавленной стоимости.

$$\text{ДС}_{\text{чп}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{добавленная стоимость}} \times 100, \qquad (2.102)$$

где $ДС_{чп}$ – соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости.

Показатель $ДС_{чп}$ характеризует эффективность работы организации при создании добавленной стоимости по чистой прибыли.

*В заключении расчетов делается вывод о финансовой устойчивости предприятия в результате реализации инвестиционного проекта. Проект будет эффективным, если* ***прогнозные значения*** *этих показателей по годам реализации проекта будут иметь:*

- *нормативное значение и (или) выше нормативного;*
- *тенденцию к повышению по годам реализации проекта;*
- *значение выше среднеотраслевых показателей.*

**Вопросы для контроля:**

1. Дайте характеристику динамическим методам исчисления денежных потоков.
2. Что такое дисконтирование денежных потоков?
3. Как определяется коэффициент дисконтирования и ставка дисконтирования? Поясните процедуру расчета чистого потока наличности. Дайте характеристику показателю «Чистый дисконтированный доход».
4. Как определяется и интерпретируется «Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта»?
5. Охарактеризуйте показатель «Индекс рентабельности».
6. Поясните сущность и метод расчета «Срока окупаемости проекта».
7. Перечислите показатели эффективности инвестиционного проекта, не предполагающие использование концепции дисконтирования.
8. Поясните сущность и методы расчета «Уровня безубыточности проекта». Назовите финансовые показатели оценки эффективности инвестиций.
9. Поясните назначение и методы расчета «Коэффициентов ликвидности».
10. Как характеризуют инвестиционный проект «Коэффициенты рентабельности».
11. Поясните сущность и метод расчета показателей обеспеченности.
12. Назовите показатели структуры капитала и методы их расчета.

Витебский государственный технологический университет

## Тема 15. Оценка рисков и методы управления ими

*Вопросы:*

*15.1 Понятие и виды рисков в предпринимательской деятельности*
*15.2 Анализ рисков*
*15.3 Методы управления рисками0*
*15.4 Анализ чувствительности инвестиционного проекта*

### 15.1 Понятие и виды рисков в предпринимательской деятельности

В условиях динамичности внешней среды, высокой степени неопределенности, неустойчивого экономического развития, при недостатке финансовых, материальных и человеческих ресурсов, возникает необходимость адаптации применяемых приемов и методов управления к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. При этом оценка хозяйственных рисков становится не только одним из необходимых гарантов экономической безопасности, но и весьма эффективным инструментом дальнейшего развития предприятия. В этой связи раздел бизнес-плана инвестиционного проекта "Показатели эффективности проекта" включает подраздел «Оценка рисков и страхование».

Цель этого подраздела – прогнозирование наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе его реализации и разработка мероприятий по их предупреждению. Для решения этой цели необходимо прежде всего определить риски. В литературе по бизнесу, экономике нет единства в трактовании риска. Наиболее распространенными определениями являются следующие.

Под ***риском*** понимают возможную опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества.

Как экономическая категория *риск* представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае свершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (убыток, ущерб), нулевой и положительный (выигрыш, прибыль). В бизнес-планировании речь идет о предпринимательском или хозяйственном риске.

Витебский государственный технологический университет

Под *хозяйственным риском* понимают угрозу, опасность возникновения ущерба в любых видах деятельности, связанной с производством и реализацией продукции (услуг, работ).

Хозяйственный риск всегда связан с угрозой полной или частичной потери ресурсов, а наличие риска обусловливает ответственность за принятое решение. Существуют разные виды предпринимательского риска. Их обилие привело к появлению различных подходов, классификаций риска. В практике бизнес-планирования используется следующая классификация рисков.

***Политические риски***:

- нестабильность экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- колебания валютных курсов;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т. п.);
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе.

***Инвестиционные риски:***

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

***Инфляционные риски:***

- снижение показателей эффективности в результате большого роста инфляции.

***Производственные риски***:

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

***Технологические риски***:

- низкая степень освоенности технологии;
- низкая надежность оборудования;
- недостаточное количество запасных частей, дополнительной оснастки, неоснащенность инструментом.

***Организационно-коммерческие риски:***

Витебский государственный технологический университет

- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т. п.;
- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств);
- снижение цен конкурентами;
- падение рыночного спроса;
- снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры рынка или других обязательств;
- неполучение или несвоевременное получение денежных средств за отгруженную продукцию;
- недостижимость планов реализации;
- трудности при получении банковских кредитов;
- неопределенность целей, интересов и поведения участников.

***Финансовые риски*:**

- ухудшение текущего финансового положения организации, реализующей проект;
- вероятность неисполнения участниками проекта своих финансовых обязательств;
- последствия возможной неплатежеспособности других участников проекта;
- среди финансовых рисков выделяют риск упущенной выгоды – это вероятность наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполучения или недополучения прибыли) в результате неосуществления какого-либо мероприятия, например страхования.

***Экологические риски*:**

- вероятность нанесения вреда окружающей среде;
- влияние применения мер ответственности на экономическое положение инициатора проекта.

Необходимо отметить, что это классификация в некоторой степени условна, так как провести четкую границу между отдельными видами инвестиционных рисков достаточно сложно.

Ряд инвестиционных рисков находится во взаимосвязи (коррелирован между собой), изменения в одном из них вызывают изменения в другом, что влияет на результаты инвестиционной деятельности.

## 15.2 Анализ рисков

Витебский государственный технологический университет

Для снижения негативных последствий рисков, ими необходимо управлять.

*Основными этапами управления рисками являются*:

1) анализ риска;

2) планирование допустимого риска;

3) разработка мер по минимизации риска.

Анализ рисков можно подразделить на количественный и качественный.

***Качественный анализ*** позволяет определить факторы и потенциальные области риска, выявить возможные его виды.

***Количественный анализ*** направлен на то, чтобы количественно выразить риски, провести их анализ и сравнение. Отражение в бизнес-плане всей совокупности рисков позволит всем заинтересованным сторонам узнать о рисках, с которыми придется столкнуться и как предполагается выйти из данной ситуации.

Ассортимент рисков достаточно широк, вероятность каждого типа различна, как и сумма убытков, которые они могут вызвать. Поэтому при анализе потерь очень важно их ранжировать, отбросив несущественные и выделить основные. Потери, связанные с риском, могут быть: материальные, трудовые, потери времени, финансовые и др.

***Материальные потери*** – это не предусмотренные планом дополнительные затраты сырья, материалов, энергии и прочего имущества.

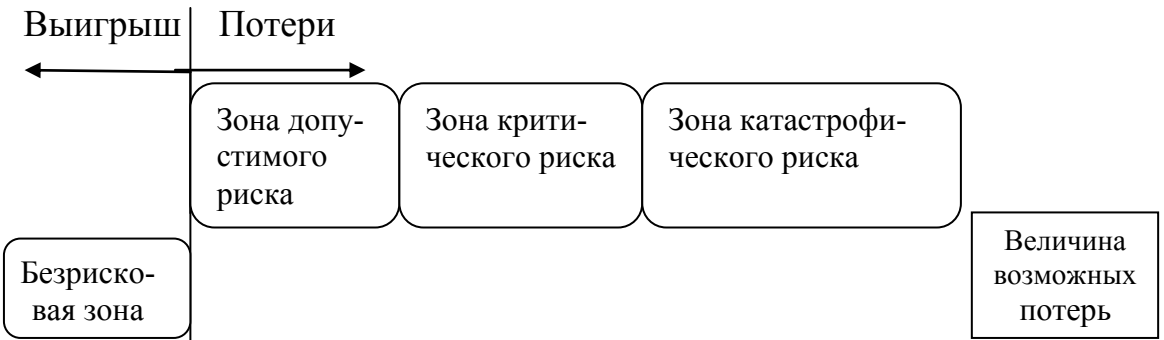
***Трудовые потери*** – это незапланированные затраты рабочего времени, в результате которых недовыполнен определенный объем производства.

***Финансовые потери*** – это прямой денежный ущерб, понесенный предприятием из-за непредвиденных обстоятельств: пени, неустойки, снижение объема выручки.

Все эти потери оцениваются по-разному и влияют на деятельность предприятия тоже по-разному.

**Основная задача** – определить риск количественно, сравнить величину риска и выбрать тот вариант, который больше соответствует выбранной стратегии риска – т. е. провести анализ риска.

В зависимости от величины потерь, возникающих в процессе производства и реализации продукции, могут быть выделены зоны риска (рисунок 2.9).




Витебский государственный технологический университет

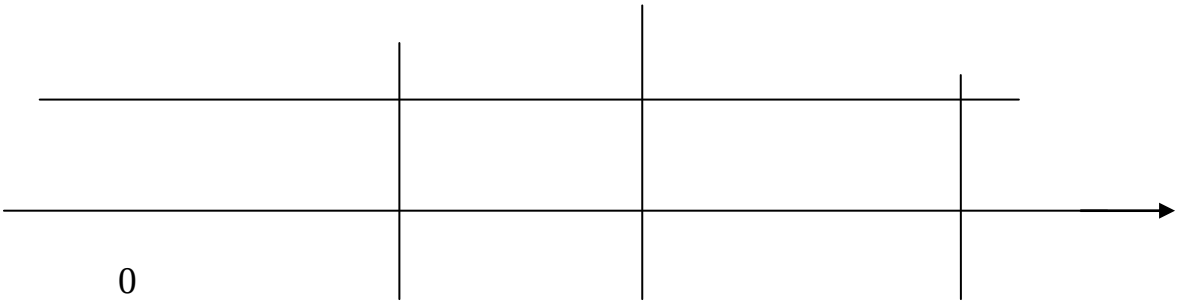



Рисунок – 2.9 Зоны риска

Зона, в которой потери не ожидаются, называется ***безрисковой зоной***. Ей соответствуют нулевые потери, предприятие получает прибыль.

***Зона допустимого риска*** – область, в которой потери меньше ожидаемой прибыли. При таких потерях данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою целесообразность.

***Зона критического риска***. Она характеризуется величиной потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли, но в пределах расчетной выручки. В данном случае предприятие несет убытки в размере всех затрат.

***Зона катастрофического риска*** – характеризуется величиной потерь соизмеримой с размером имущества предприятия. Катастрофический риск способен привести к краху, банкротству предприятия.

Для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь необходимо было бы установить соответствующую вероятность возникновения такой величины потерь. Сегодня существует достаточное количество методов, которые могут быть использованы для определения вероятностей возникновения потерь.

В этих случаях ущерб от потерь определяется произведением вероятности их проявления и абсолютного значения предполагаемого ущерба.

Для **оценки вероятности рисков** используют следующие методы:

- статистический;
- метод экспертных оценок;
- метод ранжирования.

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

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

Витебский государственный технологический университет

Для количественного анализа риска применяются статистические методы – нормальное распределение вероятностей, распределение Пуассона и др.

Вероятностная оценка риска математически разработана достаточно широко, но в практической деятельности математических расчетов бывает недостаточно, поэтому используются они сегодня ограничено.

***Метод экспертных оценок***. В основе мнения специалистов-экспертов о вероятностях риска. Эксперты, обладающие специальными знаниями, профессиональным опытом и интуицией, могут дать достаточно точные оценки, что позволяет быстро и без особых затрат времени и труда получить информацию, необходимую для принятия управленческого решения.

**Алгоритм экспертного анализа рисков** имеет следующую последовательность:

- по каждому виду рисков определяется предельный уровень, приемлемый для организации, реализующей данный проект. Предельный уровень рисков определяется по 100-балльной шкале;
- устанавливается, при необходимости, дифференцированная оценка уровня компетентности экспертов, являющаяся конфиденциальной. Оценка выставляется по 10-балльной шкале;
- риски оцениваются экспертами с точки зрения вероятности наступления рискового события (в долях единицы) и опасности данных рисков для успешного завершения проекта (по сто балльной шкале);
- оценки, проставленные экспертами по каждому виду рисков, сводятся разработчиком проекта в таблицы. В них определяется интегральный уровень по каждому виду рисков;
- сравниваются интегральный уровень рисков, полученный в результате экспертного опроса, и предельный уровень для данного вида риска и выносится решение о приемлемости данного вида риска для разработчика проекта;
- в случае, если принятый предельный уровень одного или нескольких видов рисков ниже полученных интегральных значений, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на снижение влияния выявленных рисков на успех реализации проекта, и осуществляется повторный анализ рисков.

***Метод ранжирования***. Данный метод предусматривает: во-первых, присвоение веса (значимости) каждому фактору риска по его значению для безопасной деятельности предприятии; во-вторых, субъективное определение вероятности наступления рискованного события этого фактора. На основе произведения этих двух величин определяется общий показатель риска данного события.

Витебский государственный технологический университет

Показатель величины риска определяется по формуле (2.103)

$$R_i = W_i \times V_i, \qquad (2.103)$$

где *Ri* – оценка i-го вида риска, балл; $W_i$ – значимость риска, коэфф.; $V_i$ – вероятность проявления, балл.

Следующим этапом управления рисками является **планирование допустимого риска.** Для этого сначала риски распределяются по группам и степени значимости. Каждому эксперту предоставляется перечень рисков по всем стадиям проекта и предлагается оценить вероятность их наступления.

При экспертной оценке вероятности риска обычно используется шкала от 0 до 100 баллов:

- 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.

В случае неблагоприятных обстоятельств фирма несет ответственность за свое имущество и репутацию. Поэтому важной задачей является не только осознание и определение степени риска, но и разработка мер его снижения или выбор иного варианта действий.

Для разработки мер по снижению негативных последствий рисков к рассмотрению принимаются наиболее существенные риски – от 50 до 100 баллов.

## 15.3 Методы управления рисками

Третьим этапом управления рисками является разработка мер по минимизации риска. Многообразие применяемых в предпринимательской деятельности методов управления рисками можно разделить на 4 группы:

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 следующие:

- отказ от ненадежных партнеров, отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить круг партнеров, отказ от ин-

Витебский государственный технологический университет

вестиционных 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*. Объектами страхования рисков могут быть:

- 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.

В основе страхования лежит страховой полис. В страховом полисе указывается, какой вид риска он покрывает, в какие сроки и на какую сумму. В страховом полисе может быть также указан порядок осуществления процедур, связанных с исполнением контракта:

- как оформлять;
- страховое требование;
- как прекратить действие контракта;
- как определить величину причитающегося страхового вознаграждения;
- как увеличить объем страхового покрытия.

Страховые полисы могут быть специальными или общими.

Специальным полисом устанавливается (описывается) каждый предмет страхуемого имущества, определяется его объем и стоимость (опись наиболее дорогостоящих предметов из комплекта оборудования или коллекции произведений искусства может служить таким примером).

Общий полис предлагает большую гибкость в определении размера страхового возмещения, устанавливая лишь стоимость застрахованного имущества в целом. Сумма страхового возмещения не определяется для каждого отдельного предмета из состава страхуемого имущества.

Пакетный полис страхует множество возможных рисков в едином комплексном контракте. При развитой системе современного

Витебский государственный технологический университет

коммерческого страхования в бизнес-плане можно просто указать, какие типы страховых полисов и на какие суммы планируется приобрести.

**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 следующие виды:

- *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**

Витебский государственный технологический университет

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

- *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, общеэкономическое 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.

Теория и практика управления риском выработали ряд правил, на основании которых осуществляется выбор того или иного метода управления риском и варианта решений. Основными из этих правил являются следующие:

- максимум выигрыша;
- оптимальное сочетание выигрыша и величины риска;
- оптимальная вероятность результата.

Правило максимума выигрыша состоит в том, что из возможных вариантов содержащих риск решений выбирается тот, который обеспечивает максимальный результат (доход, прибыль) при минимальном и приемлемом для предпринимателя риске.

На практике более прибыльные варианты бизнес-проектов, как правило, и более рискованные.

В этом случае используется правило оптимального сочетания выигрыша и величины риска, сущность которого состоит в том, что из

Витебский государственный технологический университет

всех вариантов, обеспечивающих приемлемый для предпринимателя риск, выбирается тот, у которого соотношение дохода и потерь является наибольшим.

Сущность правила оптимальной вероятности результата состоит в том, что из всех вариантов, обеспечивающих приемлемую для предпринимателя вероятность получения положительного результата, выбирается тот, у которого выигрыш максимальный.

Руководствуясь указанными правилами, в ряде случаев предприниматель может принять решение об увеличении степени риска, если такое увеличение не превышает приемлемые для предпринимателя потери и обеспечивает существенное увеличение прибыли.

Оценка эффективности применения того или иного метода управления риском зависит от критерия, который положен в основу сравнения.

Есть два наиболее употребительных похода к выработке критериев:

- выбор критического параметра, который не должен выходить за допустимые пределы;
- экономическая выгода.

Применение любого из методов управления риском приводит к перераспределению текущих и ожидаемых финансовых потоков внутри предприятия или финансового проекта. Перераспределение финансовых потоков приводит к изменению стоимости чистых активов предприятия или проекта, рассчитанной с учетом ожидаемых денежных поступлений. Таким образом, в качестве критерия экономической эффективности отдельных методов управления риском можно использовать оценку их влияния на изменение стоимости предприятия, рассчитанной на начало и окончание финансового периода. Для инвестиционного проекта критерием служит влияние методов управления риском на изменение чистой текущей стоимости проекта.

## 15.4 Анализ чувствительности инвестиционного проекта

С целью выявления и снижения риска проводится анализ устойчивости (чувствительности) проекта в отношении его параметров и внешних факторов.

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

- объем продаж продукции или услуг;
- цена реализуемой продукции или услуг;
- величина затрат на производство и реализацию продукции (всего, в т. ч. по элементам);

Витебский государственный технологический университет

- объем капитальных вложений;
- условия финансирования.

Исходя из специфики проекта выбираются наиболее подверженные изменениям параметры. 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.

Анализ чувствительности проводится и в процессе реализации проекта с целью его переоценки и внесения необходимых корректировок. Результаты расчетов приводятся также в графическом виде для широкого диапазона исходных данных.

Показатели чувствительности проекта оформляются в соответствии с таблицей 2.51

Таблица 2.51 – Показатели чувствительности проекта

(валюта расчета)

| Наименование показателей | Критическое значение изменения исходного анализируемого параметра (в процентах) | Значение показателя эффективности проекта |
|---|---|---|
| 2 | 3 | 4 |
| 1 Базовый случай:<br>1.1 принятая ставка дисконтирования;<br>1.2 динамический срок окупаемости проекта;<br>1.3 чистый дисконтированный доход (ЧДД);<br>1.4 внутренняя норма доходности (ВНД) | x<br>x<br>x<br>x<br>x | |
| 2 Увеличение объема капитальных затрат:<br>2.1 динамический срок окупаемости проекта;<br>2.2 чистый дисконтированный доход (ЧДД);<br>2.3 внутренняя норма доходности (ВНД) | ___ %<br>x<br>x<br>x | |
| 3 Снижение объемов реализации (выручки от реализации):<br>3.1 динамический срок окупаемости проекта;<br>3.2 чистый дисконтированный доход (ЧДД);<br>3.3 внутренняя норма доходности (ВНД) | ___ %<br>x<br>x<br>x | |
| 4 Увеличение издержек на реализуемую продукцию:<br>4.1 динамический срок окупаемости проекта;<br>4.2 чистый дисконтированный доход (ЧДД);<br>4.3 внутренняя норма доходности (ВНД) | ___ %<br>x<br>x<br>x | |
| 5 В том числе по отдельным элементам, имеющим наибольший удельный вес в структуре затрат: увеличение затрат на сырье и материалы<br>…… | x<br>___ % | |

Витебский государственный технологический университет

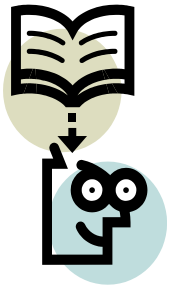
Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности (предельных уровней) объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров.

Эти и им подобные показатели по существу отвечают сценариям, предусматривающим соответствующее снижение объемов реализации, цен реализуемой продукции и так далее, но они не являются показателями эффективности самого проекта.

Уровень безубыточности (критическое значение) параметра проекта для некоторого шага расчетного периода определяется как некий коэффициент к значению параметра, при применении которого чистая прибыль участника на данном шаге становится нулевой.

Таким образом, инвестиционный проект **является устойчивым**, если изменения факторов под воздействием рисков не приводят к отрицательному изменению показателей эффективности инвестиционного проекта, ***то есть динамический срок окупаемости не выходит за горизонт расчета и (или) ЧДД имеет положительное значение, и (или) ВНД принимает значение выше ставки дисконтирования***.

В том случае, если прогнозируются высокие риски и снижение показателей эффективности инвестиционного проекта, то разрабатываются конкретные мероприятия по предупреждению рисков и определяются затраты на их проведение.



**Вопросы для контроля:**

1. В чем значение оценки риска в инвестиционном проектировании и его страхования?
2. Дайте определение риска в предпринимательской деятельности.
3. Охарактеризуйте виды рисков.
4. Поясните направления анализа рисков.
5. Как осуществляется оценка вероятности рисков?
6. Поясните планирование допустимого риска.
7. Охарактеризуйте методы уклонения от рисков.
8. Опишите методы локализации рисков.
9. Дайте объяснение методам диверсификации рисков.
10. Какие методы компенсации рисков вы знаете?
11. Поясните критерии выбора того или иного метода управления риском и варианта решений.

Витебский государственный технологический университет

12. Проясните сущность и метод анализа чувствительности инвестиционного проекта.

## Тема 16. Планирование юридических аспектов будущей деятельности

*Вопросы:*
*16.1 Содержание юридического плана*
*16.2 Общая характеристика юридического лица*
*16.3 Выбор организационно-правовой формы*
*16.4 Государственная регистрация юридического лица*

### 16.1 Содержание юридического плана

Заключительным разделом инвестиционного бизнес-плана является «Юридический план». Его цель – убедить заинтересованное лицо в надежности и оптимальности правового статуса юридического лица с точки зрения перспективности бизнеса. В юридическом плане описываются:

- полное юридическое наименование организации;
- юридический адрес;
- отрасль, органы управления;
- форма собственности;
- размер уставного фонда и распределение в нем долей;
- организационно-правовая форма существующего или будущего юридического лица;
- уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности юридического лица, особенности внешнеэкономической деятельности.

Необходимо обосновать какие преимущества дает выбранная организационно – правовая форма собственности, приводится краткое извлечение законодательных норм, регулирующих правовой статус юридического лица.

Например, малый бизнес (численность работающих, объем производства регламентируются законодательством) имеет следующие преимущества: возможность применения упрощенной системы налогообложения с более простым учетом и меньшими ставками налогов относительной общей системы налогообложения, быстрая ликвидность, высокая степень заинтересованности в результатах труда, простота в организации дела, самостоятельность и свобода действий предпринимателя и др.).

Витебский государственный технологический университет

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.

В юридическом плане указываются следующие аспекты:

- основные законодательные акты, регламентирующие выбранную организационно-правовую форму;
- лицензии и сертификаты, аттестации, другие разрешения и согласования, которые требуется получить;
- 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.

## 16.2 Общая характеристика юридического лица

Юридические лица отличаются от физически лиц. Физические лица созданы природой. Юридические лица создаются другими лицами на основе определенных юридических действий и актов. Поэтому первым отличием юридического лица от физического является его правовая основа.

Целью создания юридического лица всегда является удовлетворение некоторых общественных потребностей, поэтому можно считать, что создаются юридические лица обществом путем волеизъявления некоторых лиц. Это и есть второе отличие – юридические лица создаются обществом.

С точки зрения теории юридического лица главными вопросами отличия юридические лица от лица физического является вопрос о том, что или кто является носителем свойств юридической личности.

***Юридическим лицом*** *признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, прошедшая в установленном порядке государственную регистрацию в качестве юридического лица либо признанная таковым законнодательным актом.*

Законодательством Республики Беларусь (Гражданский ко-

Витебский государственный технологический университет

декс) определены следующие *признаки юридического лица:*

*1 признак – имущественная обособленность.*

В качестве юридических форм такого обособления называется право собственности, право хозяйственного ведения и право оперативного управлении. К юридическим лицам, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства.

Участники таких юридических лиц могут иметь вещные права только на имущество, которое они передали юридическим лицам в пользование в качестве вклада в уставный фонд. К юридическим лицам, на имущество которых их учредители имеют право собственности или иное вещное право, относятся унитарные предприятия, в том числе дочерние, а также государственные объединения и финансируемые собственником учреждения.

*2 признак – способность отвечать своим имуществом по своим обязательствам.* Юридические лица, кроме финансируемых собственником учреждений, отвечают по своим обязательствам всем своим имуществом.

*3 признак юридического лица – правосубъектность*, означает, что юридическое лицо может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

*4 признак – использование юридическим лицом собственного наименования* – закреплен в п.1 ст.50 Гражданского кодекса Республики Беларусь.

*5 признак – место нахождения.* Место нахождения юридического лица определяется местом нахождения его постоянно действующего исполнительного органа (административно-территориальная единица, населенный пункт, а также дом, квартира или иное помещение, если они имеются), а в случае отсутствия постоянно действующего исполнительного органа – иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности.

Любое юридическое лицо имеет наименование, индивидуализирующее его как участника гражданского оборота и фиксируемое в его учредительном документе. Включение в наименование юридического лица указаний на официальное полное или сокращенное название Республики Беларусь, слов «национальный» и «белорусский», включение такого названия либо элементов государственной символики в реквизиты документов или рекламные материалы юридического лица допускаются в порядке, определяемом Президентом Республики Беларусь.

Витебский государственный технологический университет

Наименования некоммерческих организаций и унитарных предприятий, а в предусмотренных законодательными актами случаях – и иных коммерческих организаций должны содержать указание на характер деятельности юридического лица. Выбор правильного наименования организации важен для успешного маркетинга.

Согласно ГК Республики Беларусь все без исключения юридические лица делятся на две большие категории: коммерческие и некоммерческие организации. Коммерческие организации создаются только для одной цели – извлечения прибыли. Если создается организация для любых целей, не связанных с извлечением прибыли, то это, по определению ГК, будет некоммерческая организация (например, благотворительный фонд, общественное объединение, религиозная организация и т. д.).

Организации могут создаваться как гражданами – физическими лицами, так и другими организациями – юридическими лицами.

## 16.3 Выбор организационно-правовой формы

В юридическом плане указывается организационно-правовая форма, в которой намечается вести бизнес. Для уже действующего предприятия может быть запланировано изменение организационно-правовой формы.

Юридические лица могут создаваться только в одной из организационно-правовых форм, предусмотренных законом.

Гражданским кодексом Республики Беларусь установлен закрытый перечень следующих организационно-правовых форм коммерческих организаций, подлежащих государственной регистрации при возникновении или изменении их правового статуса.

В сокращенном наименовании коммерческой организации указываются аббревиатура организационно-правовой формы и специальное наименование с учетом нижеприведенной таблицы 2.52.

Таблица 2.52 – Аббревиатуры названий организационно-правовых форм организаций

| Организационно-правовая форма | Аббревиатура на русском языке | Аббревиатура на белорусском языке |
|---|---|---|
| Открытое акционерное общество | ОАО | ААТ |
| Закрытое акционерное общество | ЗАО | ЗАТ |
| Общество с ограниченной ответственностью | ООО | ТАА |
| Общество с дополнительной ответственностью | ОДО | ТДА |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 2.52

| | | |
|---|---|---|
| Полное товарищество | ПТ | ПТ |
| Коммандитное товарищество | КТ | КТ |
| Производственный кооператив | ПК | ВК |
| Крестьянское (фермерское) хозяйство | КФХ | СФГ |

При выборе той или иной организационно-правовой формы необходимо учитывать присущие соответствующей форме права учредителя.

Так, в ООО – высший орган управления – общее собрание участников. Количество голосов пропорционально количеству долей в уставном капитале.

В ЗАО – высший орган управления – общее собрание акционеров. Количество голосов пропорционально количеству голосующих акций.

*Основные права*:

- изменение уставных документов;
- назначение и отзыв руководителя организации;
- утверждение финансовых результатов деятельности организации;
- назначение и отзыв членов ревизионной комиссии (аудитора);
- принятие решения о реорганизации или ликвидации организации.

Кроме общего собрания в коммерческих организациях может существовать и другой орган управления, представляющий интересы учредителей (участников, акционеров) – совет директоров, избираемый общим собранием учредителей для оперативного управления предприятием, и принимающий на себя часть полномочий по принятию решений, относящихся к его компетенции. Совет директоров – постоянно действующий орган, он осуществляет руководство предприятием и подотчетен общему собранию.

В юридическом разделе бизнес-плана указывается форма собственности предприятия, которая может быть частной или государственной.

Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех проекта и потому небезынтересны для инвесторов и партнеров.

Конкретное наполнение раздела соответственно зависит от выбранной правовой формы организации.

Витебский государственный технологический университет

В зависимости от объемов реализации и численности работающие предприятия подразделяются на малые, средние, средние) и крупные. Законодательством Республики Беларусь определены размеры, критерии и льготы для малых предприятий.

К ***субъектам малого предпринимательства*** относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;
- микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно;
- малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь;
- коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно.

К ***субъектам среднего предпринимательства*** относятся зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно.

Опыт хозяйствования в экономически развитых странах свидетельствует, что малый бизнес составляет наибольший сектор их экономики. В Японии на него приходится около 55 % реализованной промышленной продукции, около 60 % объема оптовой торговли и более, чем 80 % розничной. В обрабатывающей промышленности Японии функционирует 6,5 млн. небольших производств, что составляет 99 % общей численности предприятий страны, на них работает 40 млн. чел., или более 80 % занятых. В США на долю малого бизнеса приходится 54,5 % занятых, а с учетом средних предприятий – 78,5 %.

Опыт стран с рыночной экономикой свидетельствует о высокой экономической эффективности малого бизнеса. Поэтому законодательством Республики Беларусь предусмотрена поддержка малого и среднего предпринимательства (Закон от 1 июля 2010 г. № 148-З и другие нормативные правовые акты).

На современном этапе происходит отделение функций государственного управления от функций непосредственного хозяйствования, переход от преимущественно вертикальных к горизонтальным структурам и связям, создание новых для нашей экономики организационно-правовых структур – концернов, консорциумов, хозяйственных ассоциаций и т. п.

Характерной чертой ассоциативных структур является то, что они не находятся в сфере прямого государственного управления, не подчиняются ведомственным органам, а функционируют в хозрасчетной сфере на принципах хозяйственного самоуправления, то

Витебский государственный технологический университет

есть становятся самостоятельными товаропроизводителями, полноправными участниками процесса рыночного обмена.

Если предприятие планирует войти в состав какого-нибудь объединения, то в разделе «Юридический план» необходимо обосновать преимущество этой интеграции. При выборе форм объединений предприятий необходимо учитывать следующие их разновидности объединений и их характеристики.

*Концерн* – объединение предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе добровольной централизации функций научно-технического и производственного развития, инвестиционной, финансовой, природоохранной, внешнеэкономической и другой деятельности, а также хозрасчетное обслуживание предприятий.

Концерн представляет интересы предприятий-участников во взаимоотношениях с другими организациями и органами управления. Участники концерна не могут быть одновременно в составе других концернов.

*Хозяйственная ассоциация* – договорное объединение предприятий с целью координации производственно-хозяйственной деятельности для решения определенных задач, углубления специализации и развития кооперации, организации совместных производств. Участие в ассоциации накладывает на предприятие менее жесткие ограничения, чем в концерне: объединяя часть своих финансовых и материальных ресурсов, предприятия могут участвовать в других договорных объединениях без согласования с членами ассоциации.

*Консорциум* — организационная форма временного объединения независимых предприятий и организаций с целью координации их предпринимательской деятельности.

## 16.4 Государственная регистрация юридического лица

**Для вновь открываемых организаций**

При создании нового бизнеса в разделе «Юридический план» необходимо запланировать организационные и юридические действия по государственной регистрации организации. Государственная регистрация осуществляется согласно Декрету Президента Республики Беларусь от 16.01.2009 № 1. Регистрирующие органы, осуществляющие государственную регистрацию:

- Национальным банком – банков и небанковских кредитно-финансовых организаций, в том числе с иностранными инвестициями, а также расположенных в свободных экономических зонах и Китайско-Белорусском индустриальном парке;

Витебский государственный технологический университет

• Министерством финансов – страховых организаций, страховых брокеров, объединений страховщиков, в том числе с иностранными инвестициями, а также расположенных в свободных экономических зонах и Китайско-Белорусском индустриальном парке;

• Министерством юстиции – торгово-промышленных палат; администрациями свободных экономических зон – коммерческих и некоммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, индивидуальных предпринимателей в свободных экономических зонах, за исключением организаций, предусмотренных в абзацах втором и третьем настоящего пункта;

• администрацией Китайско-Белорусского индустриального парка – коммерческих и некоммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, индивидуальных предпринимателей на территории Китайско-Белорусского индустриального парка, за исключением организаций, предусмотренных в абзацах втором и третьем настоящего пункта;

• облисполкомами и Минским горисполкомом – коммерческих организаций с иностранными инвестициями; облисполкомами, Брестским, Витебским, Гомельским, Гродненским, Минским, Могилевским горисполкомами – субъектов хозяйствования, не указанных в абзацах втором – седьмом настоящего пункта. Облисполкомы вправе делегировать часть своих полномочий по государственной регистрации субъектов хозяйствования другим местным исполнительным и распорядительным органам, а названные горисполкомы – соответствующим администрациям районов в городах.

***Алгоритм государственной регистрации***

Учредители (участники) должны:

**Шаг 1.** До подачи в регистрирующий орган для государственной регистрации документов создаваемой организации необходимо:

1) согласовать с регистрирующим органом наименование организации;

2) определить предполагаемое местонахождение организации;

3) принять решение о создании организации и подготовить ее устав (учредительный договор), избрать или назначить руководителя.

При разработке учредительного документа руководствоваться нормативными правовыми актами, содержащими как общие положения для всех юридических лиц (ГК), так и положения, касающиеся отдельных организационно-правовых форм (Инвестиционный Кодекс, Закон о хозяйственных обществах, Закон Республики Беларусь от 18.02.1991 № 611-XII "О крестьянском (фермерском) хозяйстве", Указ Президента Республики Беларусь от 02.02.2001 № 49 "О некоторых вопросах организационно-правового обеспечения деятельности колхозов", Закон Республики Беларусь от 25.02.2002 № 93-З "О потреби-

Витебский государственный технологический университет

тельской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Республике Беларусь" и др.). Подготовить заявление о государственной регистрации, указав основной вид деятельности согласно Общегосударственному классификатору ОКРБ 005-2006 "Виды экономической деятельности". Оплатить госпошлину (имеются исключения, например, для безработных).

**Шаг 2.** Представить документы в регистрирующий орган для государственной регистрации лично отпечатанными или электронными, подтвержденными электронной цифровой подписью, посредством http://egr.gov.by.Виды документов, представляемых для государственной регистрации:

1) заявление о государственной регистрации по форме, установленной Министерством юстиции Республики Беларусь, подписываемое собственником имущества или учредителями (участниками) юридического лица;

2) устав (учредительный договор – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) в двух экземплярах без нотариального засвидетельствования, его электронная копия (в формате .doc или .rtf);

3) легализованная выписка из торгового регистра страны учреждения или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения либо нотариально заверенная копия указанных документов (выписка должна быть датирована не позднее 1 года до дня подачи заявления о государственной регистрации) с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется) – для собственника имущества, учредителей, являющихся иностранными организациями;

4) копия документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется) – для собственника имущества, учредителей, являющихся иностранными физическими лицами;

5) оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины;

6) оригинал свидетельства о государственной регистрации реорганизуемой организации в случае реорганизации в форме слияния либо разделения.

**Шаг 3.** Регистрирующий орган принимает документы, рассматривает их состав документов, при необходимости разъясняет правила их представления и оформления, предусмотренные законодательством.

В день подачи документов уполномоченный сотрудник регистрирующего органа:

Витебский государственный технологический университет

– ставит на уставе (учредительном договоре), изменениях и (или) дополнениях, внесенных в устав (учредительный договор) юридического лица, штамп, свидетельствующий о проведении государственной регистрации, выдает один экземпляр устава (учредительного договора) лицу, его представившему, и вносит в ЕГР запись о государственной регистрации субъекта хозяйствования, изменений и (или) дополнений, вносимых в устав (учредительный договор) юридического лица, изменений, вносимых в свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя;

– представляет в Министерство юстиции Республики Беларусь необходимые сведения о субъектах хозяйствования для включения их в Единый государственный реестр (ЕГР).

Уполномоченный сотрудник регистрирующего органа:

– не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов для государственной регистрации, выдает свидетельство о государственной регистрации установленного Советом Министров Республики Беларусь образца;

– в течение 5 рабочих дней со дня внесения записи о государственной регистрации субъекта хозяйствования в ЕГР выдает документ, подтверждающий постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, регистрацию в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».

*Уставный фонд*

Объявленный в уставе (учредительном договоре – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) уставный фонд коммерческой организации должен быть сформирован в течение двенадцати месяцев с даты государственной регистрации этой организации, если иное не установлено законодательными актами либо если меньший срок формирования уставного фонда не определен уставом (учредительным договором – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора).

При формировании уставного фонда путем внесения неденежного вклада должна быть проведена оценка стоимости неденежного вклада. В случае проведения независимой оценки стоимости вносимого в уставный фонд коммерческой организации неденежного вклада экспертиза достоверности этой оценки не проводится. Минимальный размер уставного фонда устанавливается только для акционерных обществ.

*Открытие расчетного счета в банке*

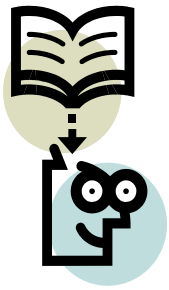
Юридические лица для открытия текущих (расчетных) счетов

Витебский государственный технологический университет

представляют в банк следующие документы:

- заявление на открытие текущего (расчетного) счета;
- копию (без нотариального засвидетельствования) устава (учредительного договора – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора), имеющего штамп, свидетельствующий о проведении государственной регистрации, – для юридического лица;
- копию (без нотариального засвидетельствования) свидетельства о государственной регистрации – для индивидуального предпринимателя;
- карточку с образцами подписей должностных лиц юридического лица, имеющих право подписи документов для проведения расчетов, и оттиска печати.

Свидетельствование подлинности подписей лиц, имеющих право подписи документов для проведения расчетов, и оттисков печати юридических лиц на карточках с их образцами для открытия счетов в банках осуществляется уполномоченными сотрудниками банков.



**Вопросы для контроля:**

1. Поясните содержание юридического плана
2. Дайте характеристику юридического лица, его признаков.
3. Поясните организационно-правовые формы создания юридического лица.
4. Как планируются организационные и юридические действия по государственной регистрации организации?
5. Раскройте алгоритм государственной регистрации юридического лица.
6. Как происходит формирование уставного фонда?
7. Каков порядок открытия расчётного счета в банке?

Витебский государственный технологический университет

# РАЗДЕЛ III

# БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## Тема 17. Прогноз развития коммерческих организаций на пять лет

*Вопросы:*
*17.1 Сущность, задачи и правовая основа прогноза развития*
*17.2 Состав и содержание основных разделов прогноза развития*

### 17.1 Сущность, структура и правовая основа прогноза развития

Прогноз развития коммерческих организаций на пять лет разрабатывается на основании пункта 7 постановления Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» в целях совершенствования методологии разработки прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, упрощения требований к их составу, содержанию и оформлению при представлении в соответствии с законодательством на рассмотрение органам государственного управления.

Методологическую основу прогноза развития составляют «Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и бизнес-планов развития коммерческих организаций на год», утвержденные Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 186 от 30.10. 2006 г. в редакции Постановлений от 30 октября 2007 г. № 190, от 21 ноября 2012 г. № 99.

Прогнозы развития обязаны разрабатывать государственные коммерческие организации, негосударственные коммерческие организации, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь (ее административно-территориальным единицам), переданы в управление органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь.

Назначение прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет – обоснование параметров развития коммерческой организации в прогнозируемом периоде для обеспечения выполнения показателей программы социально-экономического развития Республики Беларусь на очередные пять лет.

*Прогноз развития* представляет собой систему научно обосно-

Витебский государственный технологический университет

ванных ориентиров, определение основных направлений и параметров развития коммерческой организации, трудовых, материальных и финансовых средств, необходимых для достижения поставленных целей, а также организационно-технических мер, обеспечивающих благоприятную среду ее функционирования.

Прогноз развития определяет концепцию технической и экономической политики коммерческой организации на перспективу, решает стратегические задачи долгосрочного характера. Особенностью стратегического прогноза является целевой подход к формированию показателей развития коммерческих организаций, относительно свободный выбор технико-экономических решений, обоснование вариантности.

Прогноз развития базируется на анализе текущего состояния коммерческой организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на ее дальнейшее развитие в прогнозном периоде, определении положительных тенденций, а также причин, негативно влияющих на результативность производства товаров, продукции, работ, услуг (далее – продукция).

Основная задача при определении внутренних и внешних факторов развития коммерческой организации заключается в реальной оценке производственно-ресурсного потенциала, которым располагает коммерческая организация, для достижения прогнозных показателей.

При подготовке прогноза развития используют следующие *подходы*:

- прогноз развития составляется с учетом специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности коммерческой организации;
- каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;
- отдельными приложениями к прогнозу развития оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в прогнозе развития;
- исходные и выходные данные, заложенные в прогнозе развития, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления;
- шаг отображения информации в таблицах прогноза развития, содержащих финансово-экономические расчеты и показатели, принимается равным одному году;
- расчеты прогноза развития выполняются в белорусских рублях (в действующих ценах).

Прогнозы развития разрабатываются с учетом особенностей и специфики видов экономической деятельности в соответствии с от-

Витебский государственный технологический университет

раслевыми рекомендациями по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет.

## 17.2 Состав и содержание основных разделов прогноза развития

В состав прогноза развития входят: титульный лист, содержание, описательная часть прогноза развития, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указывается сокращенное и полное название коммерческой организации, организации-разработчика прогноза развития (при необходимости), утверждающие подписи руководителей коммерческой организации и подписи организации-разработчика, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления (структурного подразделения органа управления), заверенная печатью, дата утверждения и дата согласования прогноза развития, требования конфиденциальности документа.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов прогноза развития, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

Описательная часть ***прогноза развития*** состоит из следующих основных разделов:

1. «Резюме»;
2. «Оценка текущего состояния организации»;
3. «Определение факторов и условий эффективного развития организации»;
4. «Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста»;
5. «Определение мер по достижению показателей прогноза развития»;
6. «Инвестиционный и инновационный план»;
7. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

С учетом специфики вида экономической деятельности особенностей финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации описательная часть может быть дополнена другими разделами по решению соответствующего органа управления.

***Раздел «Резюме»*** обобщает основные выводы и результаты по разделам прогноза развития. Его содержание должно в сжатой и доступной форме изложить суть предлагаемых мероприятий по выполнению прогноза и отразить основные показатели финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации в прогнозируемом периоде. Данный раздел составляется на завершающем этапе разработки прогноза развития, когда имеется полная ясность по всем

Витебский государственный технологический университет

остальным разделам.

Содержанием раздела ***«Оценка текущего состояния организации»*** является анализ состояния коммерческой организации в текущем периоде с целью выявления потенциала ее экономического и научно-технического развития, разагрегирование отдельных сфер и составляющих деятельности коммерческой организации и их анализ с точки зрения эффективности.

Анализ проводится за предшествующие пять лет. При наличии в анализируемом периоде существенных качественных изменений среды или способа функционирования коммерческой организации целесообразно выделение этих этапов и рассмотрение каждого из них в целях выявления основных факторов экономического роста.

Основное внимание уделяется следующим аспектам:

- научно-технический и производственный потенциалы коммерческой организации и их соответствие мировым достижениям;
- оценка сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынках и эффективности маркетинговой деятельности;
- динамика структуры и эффективности производства;
- эффективность использования государственного имущества, находящегося в хозяйственном ведении или оперативном управлении;
- степень обеспеченности основными видами ресурсов и эффективность их использования.

***Раздел «Определение факторов и условий эффективного развития организации»*** дает оценку закономерностей, условий и процессов, определяющих среду функционирования коммерческой организации. Цель этого раздела: опираясь на реальную оценку достигнутого уровня, содержащуюся в предыдущем разделе, сделать научно обоснованный прогноз ожидаемых тенденций дальнейшего развития коммерческой организации.

Основное внимание уделяется следующим аспектам:

- определение основных направлений инновационной деятельности коммерческой организации;
- оценка перспективы применения новых научно-технических открытий, а также целесообразности и возможности приобретения лицензий, патентов, «ноу-хау»;
- прогноз спроса на продукцию;
- оценка уровня конкуренции продукции на внутреннем и мировом рынках сбыта;
- прогноз развития рынка сбыта продукции, включающий концепцию маркетинга на долгосрочную перспективу, которая освещает вопросы организации системы исследований рынков сбыта готовой продукции, разработки новой продукции, ценообразования, ме-

Витебский государственный технологический университет

тоды распространения и продвижения продукции;

- прогноз требований к качеству продукции;
- выявление тенденций и закономерностей развития производства и проблем, подлежащих решению в прогнозируемом периоде;
- оценка перспективы применения новых видов материалов и сырья;
- оценка возможностей обеспечения потребностей в основных видах ресурсов:
- материально-сырьевых, топливно-энергетических, трудовых.

В заключении данного раздела даются обобщающие выводы о выявленных тенденциях и степени влияния внутренних и внешних факторов и условий на развитие коммерческой организации, обозначаются проблемы, требующие решения в целях повышения экономического уровня. Эти проблемы представляют собой круг задач, которые необходимо решить в прогнозном периоде для достижения поставленной цели развития.

В ***разделе «Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста»*** определяются принципиальные ориентиры развития коммерческой организации на прогнозируемый период. Обоснование целей и задач опирается на концептуальные положения прогноза развития, сформулированные в предыдущем разделе, и закономерности, выявленные при анализе работы коммерческой организации.

Цель данного раздела состоит в кратком формулировании желаемого состояния коммерческой организации в будущем. Число целей необходимо ограничить, они должны иметь ориентацию преимущественно на качественное преобразование сложившейся или ожидаемой ситуации и иметь ярко выраженное экономическое, социальное, научно-техническое значение для коммерческой организации отрасли в целом.

Постановка задач и определение направлений и ориентиров является первым этапом конкретизации способов достижения поставленных целей. Формулировка задачи включает определение проблемы и направления деятельности по ее решению.

Направления отражают предметно-функциональные области деятельности, представляющиеся ключевыми для достижения поставленных целей, при наиболее эффективном использовании ресурсов.

Ориентиры – это определенные отдельные количественные (или) качественные показатели развития коммерческой организации на пять лет, которые являются решающими для достижения намеченных целей.

Состав основных показателей прогноза развития коммерческой организации определяется основными показателями социально-

Витебский государственный технологический университет

экономического развития Республики Беларусь на очередные пять лет и показателями, доводимыми и контролируемыми в установленном порядке органами управления (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Основные показатели развития коммерческой организации напять лет

| Наименование показателей | Предше-ствующий год (отчет) | Текущий год (оценка) | Прогноз по годам | | | | | Пятый год прогноза к текущему году |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 Темп роста объема производства продукции (работ, услуг),% | | | | | | | | |
| 2 Темп роста выручки от реализации продукции товаров, работ, услуг, % | | | | | | | | |
| 3 Удельный вес экспорта в выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг за вычетом налогов и сборов, исчисленных из выручки, % | | | | | | | | |
| 4 Темп роста себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг, % | | | | | | | | |
| 5 Коэффициент обновления основных средств | | | | | | | | |
| 6 Показатель по энергосбережению, % | | | | | | | | |
| 7 Рентабельность продаж, % | | | | | | | | |
| 8 Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, % | | | | | | | | |
| 9 Темп роста среднесписочной численности работников, % | | | | | | | | |
| 10 Темп роста реальной заработной платы, % | | | | | | | | |
| 11 Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы | | | | | | | | |
| 12 Темп роста добавленной стоимости, % | | | | | | | | |
| 13 Темп роста добавленной стоимости на одного среднесписочного работника, % | | | | | | | | |
| 14 Удельный вес отгруженной инновационной продукции организациями, основным видом экономической деятельности которых является производство промышленной продукции, в общем объеме отгруженной продукции, % | | | | | | | | |
| 15 Темп роста экспорта, % | | | | | | | | |
| 16 Темп роста импорта, % | | | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 Темп роста инвестиций в основной капитал, % | | | | | | | | |
| 18 Прямые иностранные инвестиции, млн. долларов США | | | | | | | | |
| 19 Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг на одного среднесписочного работника, млн. рублей | | | | | | | | |
| 20 Добавленная стоимость на одного среднесписочного работника, млн. рублей | | | | | | | | |
| 21 Среднемесячная заработная плата, тыс. рублей | | | | | | | | |

В установленных законодательством случаях коммерческим организациям органом управления устанавливаются отдельные показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение прогноза развития коммерческой организации на пять лет.

Следующий раздел прогноза развития коммерческой организации на пять лет – ***«Определение мер по достижению показателей прогноза развития»*** разрабатывается на прогнозируемый период и может состоять из следующих подразделов:

- описание основных мер по достижению показателей прогноза развития;
- мероприятия по модернизации на 5 лет;
- ожидаемый эффект от реализации мер по достижению показателей прогноза развития.

В подразделе «Описание мер по достижению показателей прогноза развития» приводится описание основных мер, направленных на достижение показателей прогноза развития коммерческой организации. Эти меры могут включать, кроме организационно-технических мероприятий микроуровня, предложения внутриотраслевого и межотраслевого характера.

В мероприятия микроуровня включаются прежде всего те, которые зависят от собственных усилий коммерческой организации, предусматривают повышение эффективности производства:

- по модернизации производств на основе внедрения новой техники и технологий, совершенствования организационно-штатной структуры коммерческой организации;
- по вовлечению в хозяйственный оборот неиспользуемого государственного имущества для нужд собственного производства или реализации такого имущества другим юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям;

Витебский государственный технологический университет

- по ресурсосбережению, расширению рынков сбыта и выпуску новых конкурентоспособных изделий, оптимизации логистической системы;
- иные меры, способствующие повышению производительности труда и росту среднемесячной заработной платы работников, достижению показателей прогноза развития коммерческой организации в целом.

В мероприятия внутриотраслевого характера включаются те, работа по выполнению которых может быть организована соответствующим органом управления, межотраслевого – выходящие за пределы его компетенции.

В ***подразделе «Мероприятия по модернизации на 5 лет»*** приводятся обоснования намечаемых в прогнозируемом периоде конкретных мероприятий, направленных на достижение целей и задач, сформулированных в разделе «Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста», а также сроков их реализации объемов финансирования. Мероприятия по модернизации подразделяются на 2 группы – технические и организационно-экономические. Перечень конкретных мероприятий в каждой группе может быть следующий:

- технические мероприятия (организация производства новых видов продукции, внедрение современных технологий, реконструкция и техническое перевооружение действующего производства, создание нового производства и другие меры технического характера);
- организационно-экономические (совершенствование организационной структуры управления, оптимизация численности, внедрение современных систем управления и иные меры) мероприятий.

Показателями выполнения мероприятий по модернизации на 5 лет являются устанавливаемые органом управления качественные показатели (выручка от реализации продукции на одного среднесписочного работника, добавленная стоимость на одного среднесписочного работника, среднемесячная заработная плата и (или) иные показатели, исходя из специфики деятельности коммерческой организации).

В ***подразделе «Ожидаемый эффект от реализации мер по достижению показателей прогноза развития»*** приводятся укрупненные расчеты и обоснования ожидаемого эффекта от реализации мероприятий по модернизации на 5 лет, а также от иных мероприятий.

***Раздел «Инвестиционный и инновационный план»*** включает краткую характеристику инвестиционных проектов, реализация которых будет осуществлена в рассматриваемом прогнозном периоде. Приводится потребность в инвестициях в основной капитал, а также предполагаемые источники их финансирования.

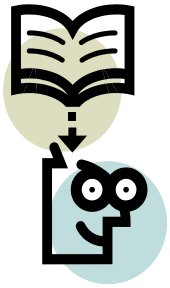
Витебский государственный технологический университет

Отдельно указываются основные результаты (в том числе и социального характера), достижение которых планируется при реализации инвестиционных проектов, а также показатели их эффективности.

Инновационная составляющая прогноза развития коммерческой организации включает мероприятия по структурной перестройке, технико-технологическому перевооружению и реструктуризации производства и может выражаться посредством показателей внедрения новых и высоких технологий, ресурсосберегающих и энергоэффективных технологий, удельного веса отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции и других показателей.

В ***разделе «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»*** отражаются итоги развития коммерческой организации. Целью данного раздела является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат.

При написании данного раздела основное внимание уделяется оценке ожидаемых изменений в финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации, возможных рисков, которые могут повлиять на выполнение показателей прогноза развития на пятилетний период, и определению мер по их нивелированию.



**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте сущность, задачи и правовую основу прогноза развития.
2. Перечислите состав прогноза развития коммерческой организации на пять лет.
3. Из каких разделов состоит описательная часть прогноза развития?
4. Раскройте содержание раздела «Оценка текущего состояния организации».
5. Как определяются факторы и условия эффективного развития организации в разделе прогноза?
6. Опишите раздел «Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста».
7. Как определяются меры по достижению показателей прогноза развития? Как разрабатывается раздел «Инвестиционный и инновационный план»?
8. Раскройте содержание раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

Витебский государственный технологический университет

## Тема 18. Бизнес-план развития коммерческих организаций на год

*Вопросы:*

*18.1 Назначение и порядок разработки бизнес-планов развития коммерческих организаций на год*

*18.2 Специфика основных разделов бизнес-плана развития на год*

*18.3 Мониторинг выполнения бизнес-плана развития*

### 18.1 Назначение и порядок разработки бизнес-планов развития коммерческих организаций на год

Бизнес-план развития разрабатывается коммерческой организацией в соответствии с Рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год (далее – Рекомендации), которые разработаны Министерством экономики и утверждены Постановлением 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 21 ноября 2012 г. № 99.

Рекомендации устанавливают основные подходы к составлению бизнес-планов развития на год государственных коммерческих организаций, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь (ее административно-территориальным единицам), переданы в управление органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь (далее – коммерческие организации), выделяют ключевые этапы и последовательность проведения исследований, определяют единые подходы к составу, содержанию и оформлению указанных бизнес-планов развития, представляемых в соответствии с действующим законодательством на рассмотрение органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь.

Бизнес-план развития разрабатывается коммерческой организацией (с привлечением, при необходимости, специалистов банков, иных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) для обоснования возможности обеспечения сбалансированности основных экономических и финансовых показателей ее деятельности на очередной календарный год и служит конкретным планом по мобилизации всех видов ресурсов и реализации организационно-хозяйственных мероприятий, направленных на достижение целей и задач, установленных прогнозом развития коммерческой организации

Витебский государственный технологический университет

на пять лет в увязке с направлениями и параметрами, определенными прогнозом социально-экономического развития Республики Беларусь на очередной год и программой социально-экономического развития Республики Беларусь на очередные пять лет.

Бизнес-план развития базируется на анализе текущего состояния коммерческой организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на развитие коммерческой организации и развитие видов экономической деятельности в прогнозном периоде. При анализе особое внимание уделяется выявлению положительных тенденций развития организации, а также установлению причин, негативно влияющих на результативность производства товаров, продукции, работ, услуг.

Бизнес-план развития включает:

- оценку текущего состояния коммерческой организации с определением закономерностей и тенденций ее развития во взаимосвязи с тенденциями и приоритетами развития соответствующего вида экономической деятельности;
- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития коммерческой организации на очередной год;
- определение внутренних и внешних факторов и условий эффективного развития коммерческой организации;
- установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития коммерческой организации на очередной год;
- определение и описание конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение параметров развития коммерческой организации, в том числе по модернизации на очередной год.

Основанием для разработки бизнес-плана развития является приказ руководителя коммерческой организации, которым определяются:

- ответственные за разработку бизнес-плана развития, достоверность используемых в расчетах данных, информирование органа управления о ходе разработки и выполнения бизнес-плана развития, своевременность внесения в него необходимых изменений и дополнений;
- механизм взаимодействия между структурными подразделениями коммерческой организации при разработке бизнес-плана развития, анализе хода его выполнения и внесении в него необходимых изменений и дополнений;
- необходимость привлечения к разработке бизнес-плана развития иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения;
- сроки разработки.

Витебский государственный технологический университет

Рекомендуется создание рабочей группы из числа руководителей, специалистов коммерческой организации с предоставлением определенных полномочий, способствующих подготовке взаимоувязанных исходных данных.

*Общие подходы к подготовке бизнес-плана развития:*

- бизнес-план развития составляется с учетом специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности коммерческой организации;
- каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;
- отдельными приложениями к бизнес-плану развития оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в бизнес-плане развития (копии учредительных и отчетных документов, материалов аудиторской проверки и другие документы);
- исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане развития, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления;
- шаг отображения информации в таблицах бизнес-плана развития, содержащих финансово-экономические расчеты, принимается равным одному кварталу, информация приводится нарастающим итогом (первый квартал, первое полугодие, девять месяцев, год);
- расчеты бизнес-плана развития проводятся в белорусских рублях (в действующих ценах).

Бизнес-планы развития разрабатываются с учетом особенностей и специфики виды экономической деятельности в соответствии с отраслевыми рекомендациями по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год.

В бизнес-планах развития указываются руководители и структурные подразделения коммерческих организаций, ответственные за достижение доведенных и контролируемых органами управления показателей деятельности этих организаций.

## 18.2 Специфика основных разделов бизнес-плана развития на год

В состав бизнес-плана развития входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана развития, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указывается сокращенное и полное название коммерческой организации, организации-разработчика бизнес-плана (при необходимости), утверждающие подписи руководителей коммерческой организации и организации-разработчика, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа

Витебский государственный технологический университет

управления (структурного подразделения органа управления), заверенная печатью, дата утверждения и дата согласования бизнес-плана развития, требования конфиденциальности документа.

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, источники финансирования»;
7. «Энергосбережение»;
8. «Мероприятия по модернизации на очередной год»;
9. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
10. «Показатели эффективности деятельности организации».

С учетом специфики вида экономической деятельности и особенностей финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации описательная часть может быть дополнена другими разделами по решению соответствующего органа управления.

Рассмотрим содержание основных разделов бизнес-плана развития.

***Резюме*** отражает основные цели, задачи и важнейшие направления экономического развития коммерческой организации на очередной год. В данном разделе в сжатой и доступной форме излагается суть стратегии развития коммерческой организации на очередной год. Целесообразно привести информацию о новых направлениях развития коммерческой организации. Раздел «Резюме» составляется на завершающем этапе разработки бизнес-плана развития, когда имеется полная ясность по остальным разделам.

В разделе ***«Характеристика организации и стратегия ее развития»*** приводится краткое описание отрасли, определяются место и роль в ней коммерческой организации. Даются характеристики формы собственности и указания на основных собственников.

В сжатой форме представляются основные достижения и проблемы в деятельности коммерческой организации за последние 3–5 лет, приводится анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации за три года, предшествующих планируемому. В разделе ***«Описание продукции. Анализ рынка. Стратегия маркетинга»*** приводятся данные о продукции, рынках сбыта и стратегии маркетинга коммерческой организации. При описании продукции кратко излагаются общие характеристики выпускаемой и намеченной к освоению в плановом периоде продукции (сфера применения, потреби-

Витебский государственный технологический университет

тельские свойства, основные технические требования и параметры, наличие патентов, лицензий, сертификатов). Отдельно приводится план мероприятий по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, ее усовершенствованию, разработке новых видов (модификаций) продукции. Особое внимание уделяется мерам по внедрению систем управления качеством, соответствующих международным стандартам ИСО 9000 либо систем управления безопасностью пищевых продуктов (HACCP).

Анализ рынков сбыта должен включать:

- общую характеристику как внутреннего, так и внешнего рынков, на которых планируется сбыт продукции, осуществление сегментирования рынков, оценку их емкости, определение доли коммерческой организации на соответствующих сегментах рынков, анализ динамики развития рынков за последние 2 года и ожидаемых тенденций их изменения, основных факторов, влияющих на рынки;
- перечень основных конкурентов-производителей аналогичной продукции, оценку занимаемой конкурентами доли рынка, определение преимуществ коммерческой организации перед конкурентами, сравнительный анализ уровня цен на продукции коммерческой организации и конкурентов.

Отдельно указываются основные показатели внешнеэкономической деятельности: объемы производства и экспорта продукции, импорт, валютные поступления. Приводятся данные о наличии запасов готовой продукции на складе и планируемых мероприятиях по приведению их уровня в соответствие с установленным нормативом.

При обосновании стратегии маркетинга необходимо указать направленность стратегии сбыта продукции, тактику реализации продукции на конкретных сегментах рынка, политику и планируемые мероприятия по послепродажному и гарантийному обслуживанию. Кроме того, следует произвести расчет и обоснование цен на продукцию с учетом конъюнктуры рынка, разработать план мероприятий по продвижению продукции на внутреннем и внешних рынках, включающий меры по созданию (развитию, использованию) объектов товаропроводящей сети за пределами Республики Беларусь, проведению маркетинговых, рекламных и выставочно-ярмарочных мероприятий.

Раздел ***«Производственный план»*** содержит характеристику имеющихся основных средств (в том числе оценку использования государственного имущества, находящегося в ведении или оперативном правлении, и мероприятий по включению в хозяйственный оборот такого имущества), загрузку производственных мощностей, анализ соответствия существующих производственных мощностей объемам производственной программы в планируемом периоде, обоснование потребности в дополнительном оборудовании, выбора поставщиков оборудования и другие мероприятия.

Витебский государственный технологический университет

В разделе ***«Организационный план»*** приводится описание организационно-штатной структуры коммерческой организации, ее кадровой политики, списочной численности работников, в том числе производственного и административно-обслуживающего персонала, планируемых фондов оплаты труда и среднемесячной заработной платы работников, в том числе производственного персонала. Отдельно отражаются планируемые организационные мероприятия по выбору рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом с учетом мероприятий по модернизации на очередной год. Раскрывается комплекс мер по стимулированию труда специалистов, их переподготовке и обучению, подбору и расстановке кадров. При необходимости обосновывается потребность в проведении реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование).

В разделе ***«Инвестиционный и инновационный план, источники финансирования»*** приводятся: краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде, в том числе в рамках реализации мероприятий по модернизации на очередной год; 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 средств, внедрение новых и высоких технологий и иные результаты); описание основных средств, планируемых к приобретению. В случае необходимости разработки бизнес-плана инвестиционного проекта в соответствии с действующим законодательством приводится информация о наличии такого бизнес-плана и принятых решениях по нему. По реализуемым (намеченным к реализации) инвестиционным проектам указывается взаимосвязь с существующими приоритетами развития вида экономической деятельности, включая участие в государственных и межгосударственных инвестиционных программах. Отражаются направления прикладных исследований и разработок, планируемые результаты инновационной деятельности коммерческой организации.

При формировании инновационного плана коммерческой организации указываются сведения о планируемых (выполняемых) опытно-конструкторских, опытно-технологических и, при необходимости, научно-исследовательских работах (сроки выполнения, ожидаемые результаты, источники финансирования), приводятся мероприятия по повышению инновационной активности коммерческой организации, в том числе по развитию изобретательской и рационализаторской деятельности, экономическому стимулированию инноваторов.

Витебский государственный технологический университет

Инновационное развитие коммерческой организации может характеризоваться следующими основными показателями: доля сертифицированной продукции в объеме промышленного производства, степень износа активной части основных промышленно-производственных средств, удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, создание и сертификация систем менеджмента качества, доля затрат на оборудование, инструмент и инвентарь в инвестициях в основной капитал.

Важным моментом в этом разделе является определение и обоснование источников финансирования всех намеченных инвестиционных мероприятий. При привлечении в качестве источников финансирования кредитов банков, мер государственной поддержки указываются имеющиеся кредитные соглашения, решения органов государственного управления, Правительства Республики Беларусь, Президента Республики Беларусь.

В разделе ***«Энергосбережение»*** анализируются данные об объемах и структуре потребления организацией топливно-энергетических ресурсов в планируемом периоде, удельный вес указанных затрат в себестоимости продукции, обосновывается возможность обеспечения выполнения доведенного организации целевого показателя по энергосбережению. По результатам анализа разрабатывается план мероприятий по энергосбережению, реализация которого позволит снизить энергоемкость выпускаемой продукции, максимально использовать местные виды топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы. При этом указываются сроки реализации мероприятий, объемы капиталовложений (с указанием источников финансирования) и планируемый экономический эффект от экономии топливно-энергетических ресурсов.

План мероприятий по энергосбережению может включать следующие мероприятия:

- внедрение новых энергоэффективных технологий, оборудования, технологических процессов и повышение эффективности действующих;
- внедрение когенерационных установок для совместной выработки тепловой, электрической энергии холода на действующем энергетическом оборудовании;
- децентрализация теплоснабжения с ликвидацией крупных котельных и протяженных тепловых сетей с установкой локальных источников тепла в центре нагрузок;
- передача тепловых нагрузок на ТЭЦ от ведомственных котельных;
- преобразование котельных в мини-ТЭЦ;

Витебский государственный технологический университет

- 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.

Раздел ***«Мероприятия по модернизации на очередной год»***, формируемый на основании разработанных мероприятий по модернизации на 5 лет, включает планируемые к реализации в очередном году технические и организационно-экономические мероприятия, обобщенные из разделов «Организационный план», «Инвестиционный и инновационный план, источники финансирования», «Энергосбережение». В данном разделе приводится краткая характеристика каждого мероприятия, сроков его реализации, объемов финансирования и ожидаемый эффект от их реализации.

Целью раздела ***«Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»*** является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат. Назначение финансового планирования состоит в определении на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала.

Целью раздела ***«Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»*** является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат. Назначение финансового планирования состоит в определении на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала.

Убыточные организации, планирующие реструктуризацию кредиторской задолженности, включают в бизнес-план развития раздел ***«Реструктуризация кредиторской задолженности».*** В данном разделе указываются виды кредиторской задолженности, обоснования необходимости ее реструктуризации. В бизнес-плане развития

Витебский государственный технологический университет

отдельно приводятся расчеты прогнозируемой деятельности коммерческой организации на период реструктуризации кредиторской задолженности при условии реструктуризации задолженности без проведения.

При подготовке раздела ***«Показатели эффективности деятельности организации»*** необходимо использовать комплексную систему показателей, включающую основные показатели финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации (объем производства продукции, выручка от реализации, себестоимость реализованной продукции, чистая прибыль, рентабельность продажи (или) иные), а также характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами и (или) иные).

В данном разделе устанавливаются показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития. К таким показателям относятся чистая прибыль (убыток), рентабельность продаж.

При наличии у коммерческой организации обособленного подразделения, имеющего самостоятельный баланс и неразрабатывающего отдельный бизнес-план развития, в бизнес-план развития коммерческой организации включаются устанавливаемые для такого обособленного подразделения показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития.

Приведенные в описательной части бизнес-плана развития показатели подтверждаются соответствующими финансово-экономическими расчетами, оформляемыми приложениями к бизнес-плану развития согласно Постановления 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 21 ноября 2012 г. № 99.

### 18.3 Мониторинг выполнения бизнес-плана развития

В целях обеспечения выполнения годовых бизнес-планов развития коммерческими организациями и прогнозов на 5 лет, и, следовательно, для достижения прогнозов социально-экономического развития Республики Беларусь на пятилетний период, на государственном уровне введена процедура мониторинга выполнения бизнес-планов развития. Эта процедура осуществляется в соответствии с Инструкцией «О порядке функционирования информационной аналитической системы мониторинга бизнес-планирования и финансового

Витебский государственный технологический университет

положения организаций, составе информации, необходимой для ее функционирования», утвержденной Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь 13.08.2007 № 146.

Инструкция устанавливает порядок функционирования информационной аналитической системы мониторинга бизнес-планирования и финансового положения организаций и определяет состав, формы и порядок представления республиканскими органами государственного управления, иными государственными организациями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, областными (Минским городским) исполнительными комитетами в систему мониторинга информации в отношении подчиненных коммерческих организаций, а также хозяйственных обществ, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь, переданы в управление органам государственного управления и (или) подчиненным им юридическим лицам государственной формы собственности.

В систему мониторинга поступает два потока информации:

1) от органов государственного управления – о показателях бизнес-планов развития коммерческих организаций, обособленных подразделений на соответствующий год (с поквартальной разбивкой), причинах их невыполнения, направлениях финансового оздоровления по убыточным коммерческим организациям, обособленным подразделениям;

2) от Национального статистического комитета Республики Беларусь – о фактическом выполнении показателей бизнес-планов развития коммерческих организаций, обособленных подразделений.

Органы государственного управления представляют информацию в систему мониторинга путем заполнения электронной формы на базе пакета прикладного программного обеспечения MS Office при помощи программы InfoPath с последующей ее передачей в систему мониторинга одним по электронной почте на адрес: mf@main.gov.by.

Электронная форма состоит из четырех частей, каждая из которых содержит информацию согласно приложениям 1, 2, 3 и 4 к настоящей Инструкции.

После создания (изменения) электронной формы научно-информационный центр НИЭИ организует и обеспечивает ее доведение до всех органов государственного управления.

Электронные формы заполняются по каждой коммерческой организации, а также по каждому обособленному подразделению. В формах указывают причины невыполнения бизнес-плана развития и направления финансового оздоровления организации/подразделения.

Информация о показателях бизнес-планов развития коммерческих организаций, обособленных подразделений согласно приложению 2 представляется в систему мониторинга на основании бизнес-

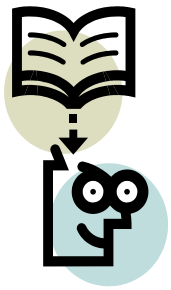
Витебский государственный технологический университет

планов развития коммерческих организаций, обособленных подразделений, которые могут разрабатываться в соответствии с рекомендациями Министерства экономики Республики Беларусь.

Информация о показателях бизнес-планов развития коммерческих организаций, обособленных подразделений представляется отдельно по каждой коммерческой организации, а также по каждому обособленному подразделению (если такие имеются).

Организации, невыполнившие основные показатели бизнес-планов развития за соответствующий отчетный период, в обязательном порядке в электронной форме указывают одну или несколько причин их невыполнения и направления финансового оздоровления организации/подразделения.

На основе ежеквартального анализа информации, поступившей в систему мониторинга, подготавливаются и представляются в Совет Министров Республики Беларусь аналитические информационные материалы о выполнении бизнес-планов развития и реализации мер по финансовому оздоровлению убыточных коммерческих организаций, обособленных подразделений.



**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте назначение и порядок разработки бизнес-планов развития коммерческих организаций на год
2. В чем специфика основных разделов бизнес-плана развития на год?
3. Перечислите основные разделы бизнес-план развития.
4. Раскройте содержание раздела «Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».
5. Опишите раздел «Инвестиционный и инновационный план, источники финансирования»;
6. Как разрабатывается раздел «Энергосбережение»?
7. Поясните разработку раздела «Мероприятия по модернизации на очередной год».
8. Как определяются показатели эффективности деятельности организации в соответствующем разделе бизнес-плана?
9. Как осуществляется мониторинг выполнения бизнес-плана развития?

Витебский государственный технологический университет

## Тема 19. Разработка инновационного раздела в бизнес-плане развития

*Вопросы:*
*19.1 Теоретические основы инноваций в бизнес-планировании*
*19.2 Рекомендации по разработке инновационных разделов в бизнес-планах развития*

### 19.1 Теоретические основы инноваций в бизнес-планировании

Инновации являются основой повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности организации. Их внедрение обеспечивает достижение основных показателей бизнес-планов развития.

**Инновации** – это любое усовершенствование деятельности предприятия по техническим, организационным, экономическим и экологическим направлениям, приносящее положительный результат в стоимостном, трудовом или натуральном измерении.

Применительно к бизнес-планированию теоретические основы инноваций изложены в Методических рекомендациях по разработке инновационных разделов в бизнес-планах развития предприятий на пятилетний период и на год, а также в Положении о порядке формирования перечня инновационных товаров, утвержденное Постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 995 от 31.10.2012.

**Продуктовая инновация** есть внедрение товара или услуги, являющихся новыми или значительно улучшенными по части их свойств или способов использования. Сюда включаются значительные усовершенствования в технических характеристиках, компонентах и материалах, во встроенном программном обеспечении, в степени эргономичности или в других функциональных характеристиках.

В продуктовых инновациях могут использоваться новые знания или технологии, либо они могут основываться на новых приемах использования или новых комбинациях уже существовавших знаний или технологий. Продуктовые инновации включают в себя введение в употребление как новых товаров и услуг, так и осуществление значительных усовершенствований функциональных или потребительских характеристиках уже существующих товаров и услуг.

**Новыми продуктами** считаются товары и услуги, значительно отличающиеся по своим характеристикам или предназначению от продуктов, производившихся организацией ранее.

Разработка нового способа использования некоего продукта, подвергнувшегося лишь незначительным изменениям технических

Витебский государственный технологический университет

характеристик, является продуктовой инновацией.

Примером служит введение в употребление нового моющего средства с использованием уже существующего химического соединения, которое до того применялось лишь в качестве вспомогательного средства при нанесении покрытий.

Значительные улучшения уже существующих продуктов могут осуществляться за счет изменений в материалах, компонентах и прочих характеристиках изделий, улучшающих их свойства.

Примером является использование в производстве одежды воздухонепроницаемых тканей является примером продуктовой инновации, состоящей в использовании новых материалов для улучшения свойств продукта.

Дизайн является неотъемлемой частью разработки и реализации продуктовых инноваций. Тем не менее, изменения в дизайне, не влекущие значительного изменения в функциональных характеристиках продукта или способах его предполагаемого использования, не считаются продуктовыми инновациями.

**Процессная инновация** есть внедрение нового или значительно улучшенного способа производства или доставки товара (услуги). Сюда входят значительные изменения в технологии, производственном оборудовании и (или) программном обеспечении.

Процессные инновации включают новые или значительно улучшенные методы создания и предоставления услуг. Сюда могут входить значительные изменения в оборудовании и программном обеспечении, используемых организациями, ориентированными на предоставление услуг, или в процедурах и технологиях доставки услуги потребителю.

Примерами служат внедрение аппаратуры слежения с использованием навигационной системы в транспортном обслуживании, разработка новых технологий управления проектами.

Процессные инновации охватывают также новые или значительно улучшенные технические приемы, оборудование и программное обеспечение, используемые во вспомогательных видах деятельности, таких как бухгалтерский учет, текущий ремонт и др.

Внедрение новой или значительно усовершенствованной информационно-коммуникационной технологии (ИКТ) является процессной инновацией, если оно нацелено на повышение эффективности и/или качества вспомогательной деятельности организации.

Основным признаком, отличающим продуктовые инновации от маркетинговых, является наличие значительного изменения в функциях или в способах использования товаров (услуг).

Витебский государственный технологический университет

Товары или услуги, обладающие значительно улучшенными функциональными или пользовательскими характеристиками по сравнению с уже существующими, являются продуктовыми инновациями.

С другой стороны, принятие новой концепции маркетинга, подразумевающей значительное изменение в дизайне какого-либо уже существующего продукта, является маркетинговой, но не продуктовой инновацией, поскольку функциональные или пользовательские характеристики продукта не претерпели существенных изменений.

К примеру, одежда, производимая с использованием новых материалов с улучшенными характеристиками (воздухопроницаемость, водостойкость и пр.), является продуктовой инновацией, но первое появление на рынке нового фасона одежды, рассчитанного на новую группу потребителей или повышающего степень эксклюзивности, является маркетинговой инновацией.

И процессные, и маркетинговые инновации могут включать новые методы продвижения информации или товаров, но их цели различны.

Если эти инновации нацелены одновременно на увеличение продаж и снижение удельных затрат на распределение, являются маркетинговыми и процессными.

Продуктовые инновации затрагивают методы производства и доставки и разнообразную вспомогательную деятельность, преследуя цель снижения удельных затрат или повышения качества продукции; в то же время целью маркетинговых инноваций является увеличение объемов продаж или доли рынка (в последнем случае – за счет изменений в позиционировании или репутации продукта).

Отправной точкой для разделения процессных инноваций от организационных является вид деятельности: процессные инновации связаны с внедрением нового оборудования, программного обеспечения и конкретных технологий или процессов, тогда как организационные инновации затрагивают в первую очередь персонал и организацию.

Для различения этих двух типов рекомендуется следующее:

1. Если инновация включает в себя новые или значительно улучшенные методы производства или снабжения, нацеленные на сокращение удельных затрат или повышение качества продукции, это – процессная инновация.

2. Если инновация включает в себя первое использование новых методов организации в деловой практике фирмы, организации рабочих мест или внешних связях, это – организационная инновация.

3. Если инновация включает в себя как новые или значительно улучшенные методы производства или снабжения, так и первое использование новых методов организации, это – одновременно и про-

Витебский государственный технологический университет

цессная, и организационная инновация. Соответственно, данная инновация учитывается при заполнении анкеты.

Не являются инновациями (инновационной продукцией, результатом процессных инноваций):

- прекращение использования какого-либо процесса;
- использование нового оборудования (нужно, чтобы приобретенное оборудование и дополнения к нему были одновременно новыми для фирмы и обладали существенно лучшими характеристиками либо существенно улучшали свойства всего парка оборудования);
- изменения, проистекающие исключительно из-за вариации цен на факторы производства;
- приспособление к запросам потребителей . В случае если хотя бы один из предметов, изготовленных по заказу, не имеет существенных отличий от уже производившихся данной организацией ранее, продуктовая инновация отсутствует;
- регулярные сезонные и прочие повторяющиеся изменения.

В соответствии с Положением о порядке формирования перечня инновационных товаров, утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 995 от 31.10.2012 [90], продукция является инновационной, если она включена в перечень инновационных товаров, составленный Государственным комитетом по науке и технологиям Республики Беларусь.

Согласно этому Положению в перечень подлежат включению товары, соответствующие в совокупности следующим критериям:

- создаются с использованием способных к правовой охране результатов интеллектуальной деятельности (изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, топологий интегральных микросхем, сортов растений, на которые в установленном порядке получены патенты (свидетельства) либо приняты решения патентного органа об их выдаче);
- обладают более высокими технико-экономическими показателями по сравнению с другими товарами, представленными на определенном сегменте рынка, и являются конкурентоспособными.

По результатам экспертизы Государственный комитет по науке и технологиям (ГКНТ) принимает решение о соответствии либо несоответствии товаров критериям, указанным в Положении.

В случае принятия решения о соответствии товаров критериям, указанным в пункте 2 Положения, ГКНТ до 1 июня и 1 декабря разрабатывает и вносит в установленном порядке в Правительство Республики Беларусь проект постановления Совета Министров Республики Беларусь об утверждении перечня либо внесении изменений и (или) дополнений в него.

Витебский государственный технологический университет

## 19.2 Рекомендации по разработке инновационных разделов в бизнес-планах развития

Методическую основу разработки инновационных разделов в бизнес-планах развития составляют Методические рекомендации по разработке инновационных разделов в бизнес-планах развития предприятий на пятилетний период и на год. Эти рекомендации включают 5 Приложений:

Приложение 1 – План мероприятий по структурной перестройке, технико-технологическому перевооружению и реструктуризации производства;

Приложение 2 – Показатели инновационного развития организации;

Приложение 3 – Инновации и их определение;

Приложение 4 – Инновационный план коммерческой организации;

Приложение 5 – Комментарии к заполнению показателей (индикаторов) инновационного развития организации (раздел Б).

При подготовке инновационного раздела прогноза развития коммерческих организаций на пять лет представляется план мероприятий по структурной перестройке, технико-технологическому перевооружению и реструктуризации производства (по форме приложения 1), направленный на использование процессных инноваций и производство инновационной продукции.

В инновационном плане бизнес-плана развития на год указываются сведения о планируемых (выполняемых) опытно-конструкторских, опытно-технологических и научно-исследовательских работах, приводятся мероприятия по повышению инновационной активности коммерческой организации, в том числе по развитию изобретательской и рационализаторской деятельности, экономическому стимулированию инноваторов.

Инновационный план коммерческой организации заполняется по форме приложения 4 Методических рекомендаций и включает: наименование мероприятия, сроки реализации, объемы и источники финансирования, ожидаемые результаты.

Инновационный план должен также содержать показатели инновационного развития организации (основные и дополнительные), в соответствии с приложением 2 Методических рекомендаций. Основные показатели (индикаторы) инновационной деятельности следующие:

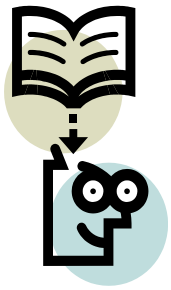
- затраты на инновации к общим затратам на производство продукции (%);

Витебский государственный технологический университет

- доля отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции (%);
- объем экспорта *наукоемкой и высокотехнологичной продукции*, млн. руб.;
- удельный вес накопленной амортизации активной части основных средств организации (%);
- отношение затрат на исследования и разработки за счет собственных средств организации к выручке от реализации товаров, работ, услуг (%).

Дополнительные показатели должны включать следующие индикаторы инновационной деятельности, которые в свою очередь описываются рядом показателей:

- продукция (товар, услуга);
- персонал;
- затраты и расходы;
- интеллектуальная собственность;
- технологический баланс (роялти и лицензионные платежи за использование технологий и т. п.), млн. руб.;
- результаты инновационной деятельности.



**Вопросы для контроля:**

1. Дайте определение понятию «инновация».
2. Какие виды инноваций существуют?
3. Какие приложения включают «Методические рекомендации по разработке инновационных разделов в бизнес-планах развития предприятий на пятилетний период и на год»?
4. Назовите основные показатели (индикаторы) инновационной деятельности.

## Тема 20. Планирование энергосбережения в бизнес-плане

*Вопросы:*

*20.1 Понятие, значение и основные направления энергосбережения в современных условиях*

*20.2 Понятие энергоэффективности и планирование мероприятий по энергосбережению*

Витебский государственный технологический университет

## 20.1 Понятие, значение и основные направления энергосбережения в современных условиях

На развитие хозяйствующих субъектов в нашей стране существенное негативное влияние оказывает высокая доля энергетических затрат в издержках производства, которая на промышленных предприятиях составляет в среднем 12–30 % и имеет устойчивую тенденцию к росту в связи с ростом дефицита энергоресурсов, а также большим моральным и физическим износом основного оборудования и значительными потерями при транспортировке энергетических ресурсов.

Одним из определяющих условий снижения издержек на промышленных предприятиях и повышения экономической эффективности производства в целом является рациональное использование энергетических ресурсов. Вместе с тем энергосберегающий путь развития отечественной экономики возможен только при формировании и последующей реализации программ энергосбережения на отдельных предприятиях.

Откладывание реализации энергосберегающих мероприятий наносит значительный экономический ущерб предприятиям и негативно отражается на общей экологической и социально-экономической ситуации.

Энергосбережение является приоритетом государственной политики в решении энергетической проблемы и обеспечении национальной безопасности в Республике Беларусь, что отмечено в Стратегии национальной безопасности Республики Беларусь и Законе Республики Беларусь «Об энергосбережении» (от 15 июля 1998 № 190) с изменениями от 31 декабря 2009 г. № 114-З.

Учитывая актуальность проблемы энергосбережения Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» № 186 от 30.10. 2006 г. в ред. Пост. от 30 октября 2007 г. № 190, от 21 ноября 2012 г. № 99 в структуру бизнес-планов включен раздел «Энергосбережение». Цель этого раздела – обосновать программу энергосбережения для обеспечения повышения энергоэффективности инвестиционного проекта и эффективности предприятия в целом.

Основные направления энергосбережения могут быть следующие:

- экономия электрической энергии;
- экономия тепла;
- экономия воды;

Витебский государственный технологический университет

- экономия газа;
- экономия моторного топлива.

Рассмотрим подробно эти направления.

**1. Экономия электрической энергии**

Наиболее распространенный способ экономии электроэнергии – оптимизация потребления электроэнергии на освещение. Ключевыми мероприятиями оптимизации потребления электроэнергии на освещение являются:

- максимальное использование дневного света (повышение прозрачности и увеличение площади окон, дополнительные окна);
- повышение отражающей способности (белые стены и потолок);
- оптимальное размещение световых источников (местное освещение, направленное освещение);
- использование осветительных приборов только по необходимости;
- повышение светоотдачи существующих источников (замена люстр, плафонов, удаление грязи с плафонов, применение более эффективных отражателей);
- замена ламп накаливания на энергосберегающие (люминесцентные, компактные люминесцентные, светодиодные);
- применение устройств управления освещением (датчики движения и акустические датчики, датчики освещенности, таймеры, системы дистанционного управления);
- внедрение автоматизированной системы диспетчерского управления наружным освещением (АСДУ НО);
- установка интеллектуальных распределённых систем управления освещением (минимизирующих затраты на электроэнергию для данного объекта).

**Электропривод.**

Основными мероприятиями являются:

- оптимальный подбор мощности электродвигателя;
- использование частотно-регулируемого привода (ЧРП).

**Электрообогрев и электроплиты.**

Основные мероприятия:

- подбор оптимальной мощности электрообогревательных устройств;
- оптимальное размещение устройств электрообогрева для снижения времени и требуемой мощности их использования;
- повышение теплообмена, в том числе очистка от грязи поверхностей устройств электрообогрева и конфорок электроплит;

Витебский государственный технологический университет

- местный (локальный) обогрев, в том числе переносными масляными обогревателями, направленный обогрев рефлекторами;
- использование масляных обогревателей с вентилятором для ускорения теплообмена в квартире;
- использование устройств регулировки температуры, в том числе устройств автоматического включения и отключения, снижения мощности в зависимости от температуры, временных таймеров;
- использование тепловых аккумуляторов;
- замена электрообогрева на обогрев с использованием тепловых насосов;
- замена электрообогрева на обогрев газом или подключение к централизованному отоплению, в случаях, когда такая замена выгодна с учётом требуемых инвестиций;
- использование посуды с широким плоским дном.

**Холодильные установки и кондиционеры.**

Для холодильных установок и бытовых холодильников основными способами снижения потребления электроэнергии являются:

- оптимальный подбор мощности холодильной установки;
- качественная изоляция корпуса (стенок), двери холодильной установки, холодильника, прозрачная крышка в холодильнике для продуктов, с качественной изоляцией;
- приобретение современных энергосберегающих холодильников;
- не допускать образования наледи, инея в холодильнике, вовремя размораживать;
- не рекомендуется помещать в холодильную установку (холодильник) материалы и продукты, имеющие температуру выше температуры окружающей среды – их необходимо максимально охладить на воздухе;
- проанализировать возможность отказа от холодильника;
- качественный отвод тепла – не рекомендуется ставить бытовой холодильник к батарее или рядом с газовой плитой.

Для кондиционеров:

- необходимо корректно подбирать мощность и место установки кондиционера, исходя из объема помещения, количества и расположения человек, присутствующих в помещении и других характеристик;
- при кондиционировании окна и двери должны быть закрыты – иначе кондиционер будет охлаждать улицу или коридор;
- чистить фильтр, не допускать его сильного загрязнения;
- необходимо настроить режим автоматического поддержания оптимальной температуры, не охлаждая, по возможности, комнату

Витебский государственный технологический университет

ниже 20–22 Cº;

- обдумать степень необходимости установки и использования кондиционеров, в том числе и с архитектурной точки зрения (кондиционеры, висящие на фасадах домов).

**Снижение потерь в сети**

Основные мероприятия:

- использование энергосберегающих устройств;
- увеличение значений номиналов проводников – проводов и кабелей;
- использование только проводов и кабелей с медной жилой;
- отслеживание несанкционированных подключений.

**2. Экономия тепла**

**Снижение теплопотерь**

Основные мероприятия:

- использование теплосберегающих материалов при строительстве и модернизации зданий;
- установка теплосберегающих оконных конструкций и дверей.

**Повышение эффективности систем теплоснабжения**

Мероприятия по повышению эффективности систем теплоснабжения предусматривают следующие направления оптимизации:

**Со стороны источника:**

- повышение эффективности источников теплоты за счет снижения затрат на собственные нужды;
- использование современного теплогенерирующего оборудования, такого как конденсационные котлы и тепловые насосы;
- использование узлов учёта тепловой энергии;
- использование ко- и три- генерации.

**Со стороны тепловых сетей:**

- снижение тепловых потерь в окружающую среду;
- оптимизация гидравлических режимов тепловых сетей;
- использование современных теплоизоляционных материалов;
- использование антивандальных покрытий при наружной прокладке тепловых сетей;
- снижение утечек и несанкционированных сливов теплоносителя из трубопроводов.

**Со стороны потребителей:**

- снижение тепловых потерь через наружные ограждающие конструкции;
- использование вторичных энергоресурсов;

Витебский государственный технологический университет

- использование систем местного регулирования отопительных приборов для исключения перетопа;
- перевод зданий в режим нулевого потребления теплоты на отопление. При этом поддержание параметров воздуха в здании должно происходить за счет внутренних выделений теплоты и высоких параметров тепловой изоляции;
- использование узлов учёта тепловой энергии.

**3. Экономия воды**

Основные мероприятия:

- установка приборов учёта потребления воды;
- использование воды только когда это действительно необходимо;
- установка сливных унитазных бачков, имеющих выбор интенсивности слива воды;
- установка автоматических регуляторов расхода воды, аэраторов с регуляторами 6 л/мин для крана и регуляторов 10 л/мин для душа.

**4. Экономия газа**

Основные мероприятия:

- подбор оптимальной мощности газового котла и насоса;
- утепление помещений, оптимальный подбор эффективных радиаторов отопления в помещениях, где используется обогрев газовым котлом;
- использование на газовых плитах посуды с широким плоским дном, закрывающейся крышкой, желательно прозрачной, подогрев в чайнике только необходимого количества воды;
- переход, по возможности, на максимально широкое использование иных источников тепла.

**5. Экономия моторного топлива**

Основные мероприятия:

- использование электро или газовых автомобилей;
- плавные старты и торможения при движении на автомобиле;
- покупка автомобилей с низким расходом топлива;
- своевременная регулировка работы двигателя внутреннего сгорания;
- использование «экономайзеров» – устройств экономии топлива для двигателей внутреннего сгорания.

Витебский государственный технологический университет

## 20.2 Понятие энергоэффективности и планирование мероприятий по энергосбережению

В разделе бизнес-плана развития «Энергосбережение» анализируются данные об объемах и структуре потребления организацией топливно-энергетических ресурсов в базисном периоде, удельный вес указанных затрат в себестоимости продукции, обосновывается возможность обеспечения выполнения доведенного организации целевого показателя по энергосбережению.

Для предотвращения финансовых потерь при формировании совокупности энергосберегающих мероприятий требуется разработка и совершенствование методов оценки эффективности программ энергосбережения, учитывающих многовариантность использования источников инвестиций, предназначенных для их реализации. Уменьшение энергетической составляющей в издержках производства позволит получить, во-первых, дополнительные средства для обеспечения обновления оборудования; во-вторых, конкурентное преимущество по цене продукции.

**Цель** мероприятий по энергосбережению – повысить энергоэффективность.

**Энергоэффективность** – отношение полезного эффекта (результата), в том числе объёма произведённой продукции, полученного от использования энергетического ресурса (ресурсов), к затратам соответствующего ресурса (ресурсов), обусловившим получение данного эффекта (результата).

При реализации мероприятий энергосбережения возникают следующие затраты:

- начальные инвестиции (или увеличение, прирост инвестиций из-за выбора более эффективного оборудования). Например, замена окон в производственных помещениях на пластиковые стеклопакеты - инвестиции в энергосбережение, а отказ от установки обычных светильников в пользу светодиодных в строящемся доме - увеличение инвестиций в энергосбережение (в доле превышения стоимости светодиодных светильников над обычными);
- единовременные затраты на проведение энергоаудита (энергообследования);
- единовременные затраты на приобретение и монтаж приборов учёта и систем автоматического контроля, удаленного снятия показаний приборов учёта;
- текущие расходы на премирование (поощрение) ответственных за энергосбережение.

Как правило, эффекты от мероприятий энергосбережения на микроуровне рассчитывают:

Витебский государственный технологический университет

- как стоимость сэкономленных энергоресурсов или доля стоимости от потребляемых энергоресурсов, в том числе на единицу продукции;
- как количество тонн условного топлива (т.у.т.) сэкономленных энергоресурсов или доля от величины потребляемых энергоресурсов в т.у.т.;
- в натуральном выражении (кВт.ч., Гкал и т.д.);
- как снижение доли энергоресурсов в объеме промышленного производства в стоимостном выражении, либо в натуральных единицах (т.у.т., кВт.ч.) на 1 руб. объема товарной продукции предприятия.

Планируемая экономия энергоресурсов в тоннах условного топлива ($Э^{о}$) определяется по формуле (3.1)

$$Э^{о} = -\frac{ЦП \times ОЭЗ^{б}}{100}, \quad (3.1)$$

где *ЦП* – целевой показатель по энергосбережению; $ОЭЗ^{б}$ – обобщенные энергозатраты базисного периода; определяются на основании данных государственной статистической отчетности по форме 12-тэк.

На основе плановой величины экономии энергоресурсов разрабатывается план мероприятий по энергосбережению, реализация которого позволит снизить энергоемкость выпускаемой продукции, максимально использовать местные виды топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы.

Раздел бизнес-плана развития «Энергосбережение» включает следующие мероприятия и показатели, которые представляют в форме таблицы.

1. Перечень мероприятий по энергосбережению, например, замена ламп накаливания, замена электродвигателей с фазным ротором на асинхронный с частотным преобразователем (э/э); внедрение системы пофасадного автоматического регулирования температуры (теплоэнергия); промывка системы центрального отопления (топливо); использование местных, нетрадиционных возобновляемых источников энергии (биогаз, ветер, ГЭС, геотермальные воды, солнечная энергия, вторичные энергоресурсы).

2. Годовая экономия:

- электроэнергия (кВт./ч);
- теплоэнергия (Г.кал.);
- топливо (т.у.т).

Витебский государственный технологический университет

- 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. Целевой показатель по энергосбережению.

Расчет целевого показателя по энергосбережению осуществляется в соответствии с Инструкцией по расчету целевых показателей по энергосбережению, утвержденной Государственным комитетом по стандартизации Республики Беларусь 7 февраля 2011 г. , которая разработана в соответствии со статьей 6 Закона Республики Беларусь от 15 июля 1998 года «Об энергосбережении».

Целевой показатель по энергосбережению ежегодно устанавливается в качестве одного из показателей прогноза социально-экономического развития республики республиканским органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь, облисполкомам и Мингорисполкому.

Для организаций, подчиненных республиканским органам государственного управления, входящих в состав иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, либо в которых они осуществляют управление акциями (долями в уставных фондах), целевой показатель по энергосбережению устанавливается вышестоящей организацией на основе разработанных отраслевых методик, учитывающих специфику производства.

Целевой показатель по энергосбережению определяется как относительное изменение обобщенных энергозатрат в отчетном периоде по сравнению с базисным периодом по формуле (3.2)

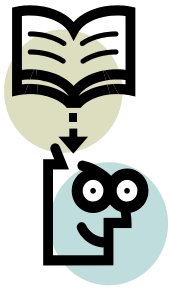
$$ЦП = \left( \frac{ОЭЗ^{о}}{ОЭЗ^{б}} - 1 \right) \times 100\%, \qquad (3.2)$$

План по энергосбережению представляется в форме таблицы 3.2.

Планируемый целевой показатель (ЦП) по энергосбережению на 2016 г. рассчитывается по формуле 3.2.

**ЦП** = [(245,5 / 264) – 1)] х 100 % = -7 %

Витебский государственный технологический университет



**Вопросы для контроля:**

1. В чем сущность и значение энергосбережения в современных условиях?
2. Назовите основные направления энергосбережения.
3. Раскройте понятие «энергоэффективность».
4. Какие затраты возникают при реализации мероприятий энергосбережения?
5. Как рассчитывается планируемая экономия энергоресурсов в тоннах условного топлива?
6. Что включает раздел бизнес-плана развития «Энергосбережение»?
7. Как осуществляется расчет целевого показателя по энергосбережению?

Витебский государственный технологический университет

Витебский государственный технологический университет

Таблица 3.2 – План энергосберегающих мероприятий на 2017 г. по предприятию «N»

| Код основных направлений энергосбережения по форме 1 энергосбережения | Наименование мероприятий, работ | Объем внедрения ед. | Условно-годовой экономический эффект | | Ожидаемый срок внедрения мероприятий, квартал | Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий в текущем году | Срок окупаемости, лет | Объем финансирования, млн.руб. | в т. ч. по источникам финансирования, тыс.руб. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Тонны условного топлива (тут) | млн. руб. | | | | | Государственный целевой бюджетный инвестиционный фонд | Инновационный фонд министерства | Республиканский | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 1700 | Приобретение инверторных сварочных полуавтоматов | 2 шт | 3 | 20 | 2 | 1,2 | 5 | 18 | | | | | 18 | | |
| 1700 | Замена ламп накаливания системы наружнего освещения на энергосберегающие | 40 шт | 3,7 | 20 | 3 | 2,96 | 2 | 10 | | | | | 10 | | |
| 1700 | Модернизация системы наружного освещения с заменой ламп накаливания на энергосберегающие и установкой автоматического управления | 5 шт | 1,3 | 10 | 1 | 1,1 | 2,5 | 1,5 | | | | | 1,5 | | |
| | Промывка трубопровода и теплопотребляющего оборудования | 2,5 км | 10 | 16,7 | 3 | 8 | | 1,5 | | | | | 1,5 | | |
| 1700 | Установка автоматических таймеров отключения освещения и звуковых выключателей в бытовых (складских) помещениях, коридорах | 7 шт | 0,5 | 0,82 | 1,2, 3,4 | 0,4 | 2 | 2,8 | | | | | 2,8 | | |
| Итого: | | | 18,5 | 67,5 | | 13,7 | | 33,8 | | | | | 33,8 | | |
| В том числе ожидаемая экономия ТЭР (без учетов ВЭР и отходов производства) за периоды: | | | | | | | | | | | | | | | |
| Январь - март | | | | | | 2 | | | | | | | | | |
| Январь - июнь | | | | | | 5,2 | | | | | | | | | |
| Январь - сентябрь | | | | | | 11,8 | | | | | | | | | |
| Январь - декабрь | | | | | | 13,7 | | | | | | | | | |

## Тема 21. Бизнес-план финансового оздоровления организации

*Вопросы:*

*21.1 Задачи и содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации*

*21.2 Понятие и индикаторы экономической несостоятельности и банкротства организации*

*21.3 Идентификация причин неплатежеспособности организации*

*21.4 Разработка стратегии финансового оздоровления организации*

### 21.1 Задачи и содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации

Бизнес-план финансового оздоровления организации составляется в целях обоснования и принятия решений по восстановлению в полном объеме платежеспособности организации, ее финансовой устойчивости и эффективной деятельности в долгосрочном периоде времени.

*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, 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 ориентации 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.

Бизнес-план финансового оздоровления организации разраба-

Витебский государственный технологический университет

тывается по решению высшего руководства организации и является внутренним документом, поэтому стандартов по структуре и содержанию такого бизнес-плана нет.

Наиболее распространенными в практике являются следующие структура и содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации.

**1**. ***Описание организации, ее характеристика:***

- краткая характеристика организации;
- результаты анализа финансового состояния организации;
- причины финансовой неустойчивости организации.

***2. Продукция и услуги***:

- виды продукции;
- объем производства;
- потребительские свойства;
- уровень конкурентоспособности продукции;
- возможности производственно-технической базы для выпуска новой продукции;
- наличие квалифицированных кадров.

**3.*Управление и организация***:

- организационная и производственная структура управления организации;
- кадровая политика;
- функции, обязанности, полномочия и ответственность управленческого персонала;
- оплата и стимулирование персонала.

**4. *Производственный план***:

- анализ ассортимента;
- описание новых товаров;
- характеристика технологии, основных средств, сырья и материалов, трудовых ресурсов, механизации, видов и схем кооперации, контроля качества, сервиса продукции.

**5. *Маркетинг:***

- исследование рынка поставок материальных ресурсов и сбыта продукции;
- анализ конкуренции (воздействие конкурентов на рынок, сильные и слабые стороны конкурентов, будущие источники конкуренции);
- прогноз объема продаж и потребления продукции;
- ценообразование (оценка собственных издержек, анализ цен на рынке, реальные цены);
- методы сбыта продукции (виды каналов распределения, посредники, прямые поставки);

Витебский государственный технологический университет

- методы стимулирования продаж (реклама, личная продажа, стимулирование потребителей: скидки, подарки).

**6. *Капитал***:

- структура собственного и заемного капитала;
- оценка использования капитала;
- эмиссия ценных бумаг (акций, облигаций).

**7. *Риски***:

- внутренние (по видам деятельности: производство, финансы, сбыт и т. п.);
- внешние (экономические, рыночные и т. п.).

**8. *План (программа) конкретных мероприятий по финансовому оздоровлению организации:***

- мероприятия по повышению финансовой устойчивости и конкурентоспособности организации;
- оценкаих эффективности реализации мероприятий.

**9. *Финансовый план:***

- описываются финансовые результаты за прошедший период;
- приводится прогноз финансовых результатов;
- график расчетов с дебиторами и погашения кредиторской задолженности (особое внимание уделяется просроченным обязательствам);
- структура доходов и расходов;
- прогноз движения денежных средств по кварталам;
- прогноз инвестиционной деятельности;
- оценка ожидаемых результатов деятельности организации.

## 21.2 Понятие и индикаторы экономической несостоятельности и банкротства организации

В бизнес-плане финансового оздоровления аналитическая диагностика проводится для идентификации неудовлетворительного финансового состояния предприятия: экономическая несостоятельность или банкротство.

В Законе Республики Беларусь «Об экономический несостоятельности (банкротстве)» от 18 июля 2000 г. № 423-З с изменениями и дополнениями от 4 января 2003 г. № 183-З банкротство и несостоятельность рассматриваются как тождественные понятия. Однако Указ Президента Республики Беларусь от 12 ноября 2003 г. № 508 «О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства)» разграничил эти понятия.

***Экономическая несостоятельность*** – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная ре-

Витебский государственный технологический университет

шением хозяйственного суда об экономической несостоятельности с санацией должника (решение о санации). Основанием для рассмотрения дела в суде является: неспособность своевременно оплатить предъявляемые финансовые документы, превышение стоимости долговых обязательств над стоимостью имущества, признание предприятием своей экономической несостоятельности.

***Банкротство*** – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением хозяйственного суда о банкротстве с ликвидацией должника – юридического лица, прекращение деятельности должника (решение об открытии ликвидационного производства).

Таким образом, при вынесении решения о санации субъект признается экономически несостоятельным, а решения о ликвидации – банкротом.

*Для диагностики вероятности банкротства* используют систему показателей, включающую основные и вспомогательные индикаторы.

*Основные индикаторы* – это те, неблагоприятный уровень или динамика которых в настоящее или ближайшее время могут привести к неудовлетворительному финансовому положению или банкротству:

– хроническая убыточность;

– наличие хронической просроченной задолженности по кредитам банка, займам, кредиторской задолженности;

– низкое качество дебиторской задолженности. *Качество дебиторской задолженности* характеризует вероятность ее получения в полной сумме;

– снижение коэффициента автономии или достижение им критического уровня. *Коэффициент автономии* определяется в виде отношения величины собственного капитала предприятия к общей сумме капитала и отражает степень финансовой независимости от внешних источников финансирования;

– выраженная тенденция снижения ликвидности предприятия.

*Общая ликвидность* отражает способность выполнять краткосрочные обязательства в текущем периоде.

Расчет данного показателя производится в виде отношения суммы оборотных средств организации к величине краткосрочных обязательств;

– недостаток собственного оборотного капитала;

– сокращение объемов реализации и уменьшение сегмента на рынке продукции;

– неблагоприятные изменения в портфеле заказов;

– повышение доли залежалых производственных запасов;

Витебский государственный технологический университет

– снижение производственного потенциала;

– падение рыночной стоимости ценных бумаг организации;

– высокий уровень конкуренции и связанное с этим падение цен на продукцию без снижения себестоимости.

*Вспомогательные индикаторы* – это показатели и неформальные признаки, низкий уровень или динамика которых не является основанием для рассмотрения текущего финансового положения как критического, но которые сигнализируют о возможности его резкого ухудшения, если не будут приняты соответствующие меры:

– нарушение ритмичности, остановки производства;

– непродуманная инвестиционная политика;

– кадровая политика, приводящая к потере ключевых сотрудников аппарата управления;

– участие в судебных разбирательствах сомнительного характера;

– слабая диверсификация, чрезмерная зависимость от результатов реализации одного проекта, вида оборудования.

В Республике Беларусь диагностика вероятности банкротства проводится на основе *анализа структуры баланса предприятия* по следующим показателям:

– коэффициент текущей ликвидности;

– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Расчетные значения коэффициентов структуры баланса сопоставляются с нормативными, дифференцированными по отраслям (таблица 3.3)

Таблица 3.3 – Нормативные значения коэффициентов структуры баланса

| Наименование отраслей, подотраслей | Коэффициент текущей ликвидности | Коэф. обеспеченности собственными оборотными средствами |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 Промышленность | 1,7 | 0,3 |
| в том числе: | | |
| топливная; | 1,4 | 0,3 |
| 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 |
| 2 Сельское хозяйство | 1,5 | 0,2 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 3.3

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 3 Транспорт | 1,15 | 0,15 |
| 4 Связь | 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<br>в том числе:<br>газоснабжение<br>непроизводственные виды бытового обслуживания населения | 1,1<br><br>1,01<br><br>1,1 | 0.1<br><br>0,3<br><br>0,1 |
| 9 Наука и научное обслуживание | 1,15 | 0,2 |
| 10 Прочие | 1,5 | 0,2 |

В случае одновременного несоответствия данных коэффициентов нормативам организация признается неплатежеспособной. Если организация неплатежеспособна в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, неплатежеспособность приобретает устойчивый характер.

Дополнительно рассчитывается *коэффициент обеспеченности обязательств предприятия активами* ($К_{ооа}$):

$$К_{ооа} = ОО / И, \qquad (3.3)$$

где *ОО* – общая величина долгосрочных и краткосрочных обязательств организации; *И* – общая величина имущества (активов).

Коэффициент $К_{ооа}$ характеризует способность организации рассчитываться по своим финансовым обязательствам после реализации активов.

Данный коэффициент должен быть не более 0,85. В противном случае организация может быть признана банкротом.

При наличии неплатежеспособности в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, и коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами ниже нормативных требований на дату составления последнего бухгалтерского баланса организация признается устойчиво неплатежеспособной. Это является основанием для рассмотрения вопроса о признании организации банкротом.

В системе мер по банкротству предусмотрены следующие процедуры:

– защитный период – до трех месяцев в целях проверки наличия оснований для возбуждения дела о банкротстве;

Витебский государственный технологический университет

– мировое согласие – соглашение с кредиторами об уплате долгов, или уменьшении из размера, или рассрочки уплаты;

– конкурсное производство – осуществляется в целях удовлетворения требований кредиторов, защиты интересов должника.

Судом назначается управляющий.

Конкурсное производство включает две процедуры:

а) ***ликвидационное производство*** – ликвидация должника, освобождение его от долгов, продажа части имущества для удовлетворения требований кредиторов

б) ***санация*** – переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизации, реструктуризация, оказание финансовой поддержки для восстановления устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений с кредиторами в установленные сроки.

План санации утверждается собранием кредиторов. В процессе санации могут применяться следующие меры:

– ликвидация дебиторской задолженности;

– исполнение обязательств должника собственником имущества должника или третьим лицом;

– предоставление должнику финансовой помощи из специализированного фонда при органе государственного управления по делам банкротства;

– перепрофилирование производства;

– закрытие нерентабельных производств;

– продажа части имущества должника;

– уступка требования должника;

– предоставление дотаций, субсидий;

– продажа предприятия должника;

– иные способы.

Таким образом, в процессе санации осуществляется система мер по предотвращению признания должника банкротом и его ликвидации, направленная на оздоровление финансово-хозяйственного положения должника, а также удовлетворение в полном объеме или частично требований кредиторов путем кредитования, реструктуризации предприятия, долгов и смену организационно-правовой и производственной структуры организации.

## 21.3 Идентификация причин неплатежеспособности организации

Идентификация причин неплатежеспособности организации может осуществляться на основе следующих логических схем.

Витебский государственный технологический университет

Взаимосвязь влияния выручки, себестоимости продукции и уровня управления на снижение рентабельности показаны на рисунке 3.1

Рисунок 3.1 – Причины, влияющие на снижение рентабельности организации

Причинами снижения объемов продаж могут быть следующие:

- недостаточность собственного капитала;
- недостаток производственных мощностей;
- низкая производительность труда;
- недостаточно диверсифицированный ассортимент;
- низкая инновационная активность;
- низкое качество продукции;
- высокая цена.

Причины, обусловливающие высокую себестоимость производства продукции, представлены на рисунке 3.2.

Витебский государственный технологический университет

Эти причины связаны с нерациональным расходованием материальных и трудовых ресурсов, с неэффективной технологией производства и высоким уровнем непроизводственных затрат.

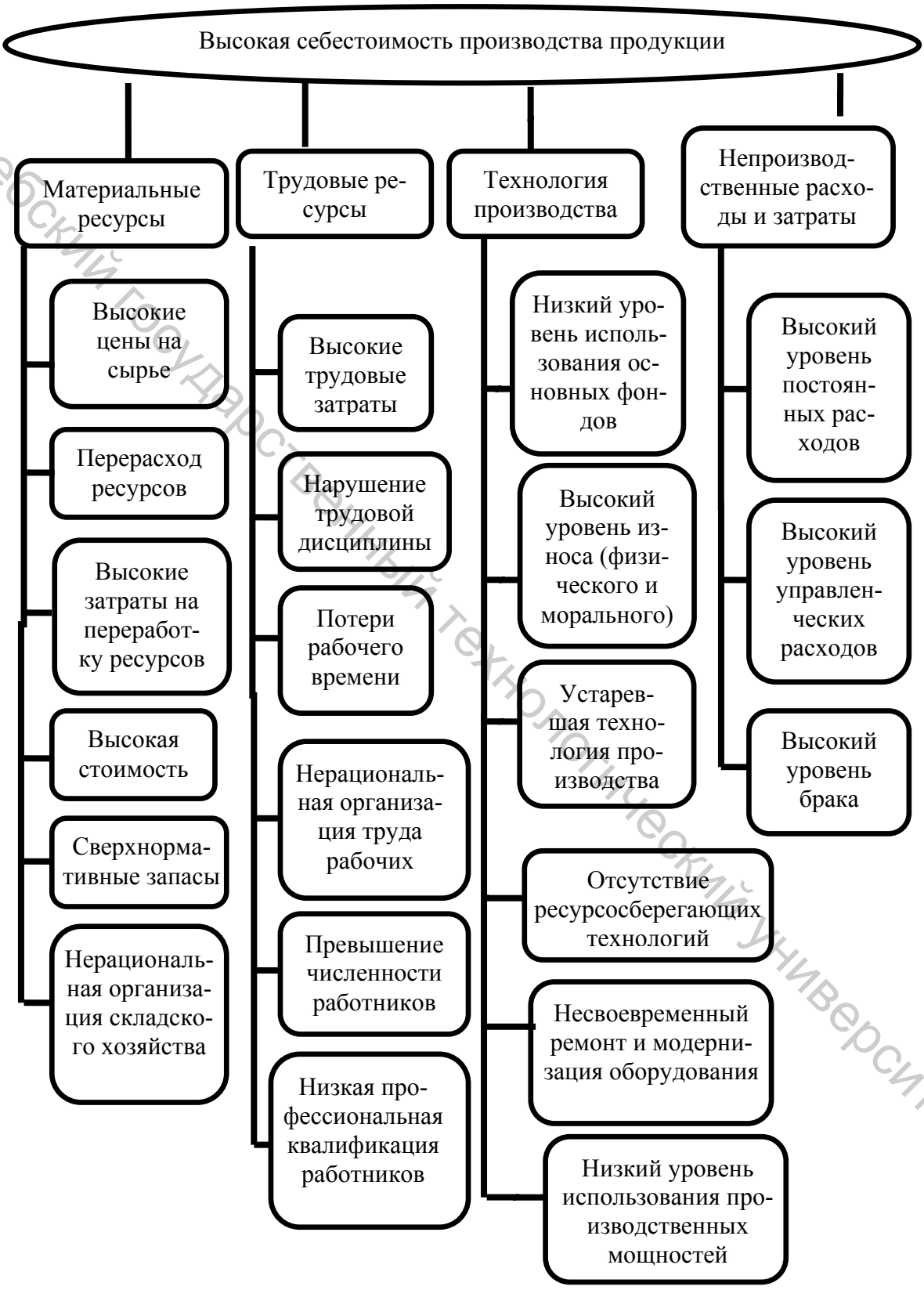



Рисунок 3.2 – Причины, высокой себестоимости продукции

Витебский государственный технологический университет

Таким образом, рассмотрев, представленную на схемах, причинно-следственную связь, можно разработать систему мероприятий и аналитических показателей, позволяющих изменить создавшуюся ситуацию и диагностировать эти изменения. В основе диагностики находится процесс установления причин, повлекших ухудшение финансового состояния организации. В целях определения мер по оздоровлению финансов организации сформулирован перечень возможных типичных причин, отрицательно влияющих на платежеспособность организации.

**Внешние причины.**

*1. Общеэкономические:*

- высокий рост инфляции (выше 10 %);
- ухудшение платежеспособности населения, снижение уровня реальных доходов населения;
- нестабильность валютного рынка;
- рост безработицы;
- замедление платежного оборота у организации и, как следствие, недостаток денежных средств на их счетах;
- увеличение числа организаций с кризисными финансовыми явлениями.

*2. Правовые:*

- политическая нестабильность и нерешительность действий правительства;
- нестабильность налоговой системы (ставки акцизов, налогов), таможенных пошлин;
- повышение цен на энергоресурсы, транспорт и т. д.;
- отсутствие эффективного механизма исполнения решений арбитражных судов, особенно в части обращения взыскания на имущество должника (тем более, если должник находится в другой республике или крае).

*3. Рыночные:*

- усиление конкурентной борьбы за рынок продукции и услуг;
- отсутствие государственной поддержки отечественных производителей товаров и услуг;
- снижение спроса на продукцию из-за увеличения на рынке товаров-субститутов (заменителей), дешевых товаров из ближнего и дальнего зарубежья или из-за более качественных товаров конкурентов;
- наличие большого количества посредников, в том числе мошенников;
- финансовые кризисы и банкротство кредитных организаций;
- высокая стоимость кредитных ресурсов;

Витебский государственный технологический университет

- снижение активности и нестабильность фондового рынка;
- наличие беспредела в проверках со стороны налоговой инспекции и других регламентирующих органов.

*4. Прочие:*

- негативные демографические тенденции;
- стихийные бедствия, техногенные катастрофы;
- криминогенные ситуации;
- ограбление (денежное, информационное) организаций.

**Внутрифирменные причины.**

*1. Производственные:*

- низкий уровень использования основных фондов, простои оборудования;
- высокий уровень физического и морального износа основных фондов;
- устаревшая технология производства продукции, оказания услуг;
- высокий размер страховых и сезонных запасов;
- несоответствие продукции, услуг потребительским запросам;
- недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции;
- низкая активность по разработке новой продукции и услуг;
- низкое качество продукции и услуг;
- использование некачественных материалов и комплектующих для изготовления продукции;
- отсутствие входного контроля качества и контроля на выходе продукции;
- высокие цены на сырье, материалы, комплектующие;
- высокая себестоимость изготовления продукции и оказания услуг;
- неэффективная структура текущих затрат (высокая доля постоянных издержек);
- перерасход ресурсов, материалов, наличие брака;
- высокие производственные затраты ресурсов и труда;
- неэффективный маркетинг по поиску поставщиков;
- неэффективный маркетинг по продвижению продукции и услуг на рынок (неэффективная реклама имиджа продукции);
- неэффективная организация процессов управления;
- дублирование и неэффективное выполнение функций управления;
- отсутствие действенного контроля за выполнением управ-

Витебский государственный технологический университет

ленческих решений;

- наличие управленческих конфликтов;
- нерациональная организация складского хозяйства и хранения материально-технических ресурсов;
- нарушения трудовой дисциплины;
- нерациональная организация труда работников;
- нерациональная кооперация (внешняя и внутренняя) при производстве продукции;
- высокий уровень накладных расходов, непрофильных расходов, транспортных расходов;
- превышение фактической численности работников над необходимым их количеством;
- недостаточный объем выпуска продукции и оказания услуг;
- затоваривание продукции и невостребованность услуг;
- отсутствие ресурсосберегающих технологий;
- отсутствие надежной развернутой сети сбыта;
- низкий уровень денежной составляющей в выручке;
- несвоевременное поступление материалов, комплектующих;
- несвоевременный ремонт и обновление оборудования;
- неудовлетворительная организация учета;
- снижение объема продаж;
- снижение объема выручки;
- низкий уровень использования производственных и вспомогательных площадей;
- недостаточный объем запасов материальных ресурсов;
- высокий размер коммунальных расходов.

*2. Финансовые:*

- неэффективная структура активов (низкая их ликвидность);
- высокая доля заемного капитала;
- высокая доля краткосрочных источников заемного капитала и их малоэффективное использование;
- низкая рентабельность производства (наличие убытков);
- малоэффективное использование кредитных ресурсов;
- высокая плата за использование кредитных ресурсов;
- неэффективная долгосрочная и краткосрочная финансовая политика;
- высокая доля и рост общей дебиторской задолженности;
- высокая доля и рост просроченной дебиторской задолженности, в том числе, ненадежной дебиторской задолженности;
- высокая доля и рост кредиторской задолженности:

– поставщикам;

Витебский государственный технологический университет

– бюджету и внебюджетным фондам;

– перед персоналом организации;

- неэффективная ценовая политика организации;
- высокая стоимость аренды помещений (офиса, складов), оборудования, транспорта;
- высокая доля и рост штрафов, пеней, неустоек;
- нерациональные договорные отношения с поставщиками и потребителями продукции;
- превышение допустимых уровней финансовых рынков;
- отсутствие или слабый учет прогноза и изменения внешних факторов;
- слабый анализ и учет цен на продукцию и услуги конкурентов;
- рост доли готовой продукции в запасах на складах;
- рост объемов незавершенного производства (из-за отсутствия комплектующих);
- рост расходов на энергоресурсы на единицу готовой продукции;
- хищения продукции, материалов и т. д.;
- отсутствие финансового контроля за рентабельностью отдельных видов продукции и услуг;
- недостаток собственного капитала.

*3. Инвестиционные:*

- неэффективный фондовый портфель;
- незавершенные объекты строительства;
- удлинение сроков строительства объектов и монтажа оборудования по сравнению с нормативными сроками;
- перерасход инвестиционных ресурсов;
- непродуманные капитальные вложения;
- недостижение запланированных объемов прибыли по реализованным реальным объектам;
- ошибочно составленный бизнес-план по новым проектам;
- поставки дорогого и не оправдавшего технических характеристик оборудования;
- недостижение необходимого конкурентного качества продукции;
- недостижение необходимой конкурентной себестоимости новой продукции;
- недостаток капитала для модернизации производства.

*4. Прочие:*

- отсутствие или недостаток необходимой квалификации у

Витебский государственный технологический университет

персонала;

- пользование недостоверной экономической информацией;
- утечка конфиденциальной информации из организации;
- отсутствие статистической информации для проведения маркетинга.

По результатам финансового анализа деятельности кризисной организации следует выделить из приведенного перечня причин те, которые можно устранить или уменьшить их влияние, исходя из специфики организации, учитывая ее внутренние возможности и возможности в системе ее взаимодействия с внешней средой.

## 21.4 Разработка стратегии финансового оздоровления организации

Стратегия финансового оздоровления организации представляет собой цели и направления достижения этих целей. Цели в области финансового оздоровления представляют собой финансовые показатели (коэффициент автономии, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности обязательств предприятия активами и др.), имеющие значение на уровне нормативного и /или выше. Стратегические направления (варианты управленческих воздействий) финансового оздоровления организации могут быть следующие:

1. Повышение эффективности использования основных средств организации и снижение затрат на их создание.
2. Сокращение капитальных вложений.
3. Рационализация производственных запасов.
4. Рационализация производства.
5. Ускорение оборота денежных средств.
6. Снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности.
7. Уменьшение оттока денежных средств.
8. Реструктуризация кредиторской задолженности.
9. Улучшение инкассации дебиторской задолженности.
10. Реструктуризация банковских кредитов.
11. Увеличение объемов продаж.
12. Совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж.
13. Совершенствование организации управления.
14. Совершенствование системы бухгалтерского учета.
15. Реорганизация системы производства и управления.

В зависимости от специфики организации, состояния внешней и внутренней среды, разработчики бизнес-плана могут из этого пе-

Витебский государственный технологический университет

речня определить несколько стратегических направлений финансового оздоровления, для которых затем необходимо разработать конкретные мероприятия по улучшению финансового состояния организации.

Примеры конкретных мер по каждому стратегическому направлению приведены ниже.

***1. Повышение эффективности 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 малоиспользуемого оборудования;
- сдача в аренду желающим предпринимателям излишнего или малоиспользуемого 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;

Витебский государственный технологический университет

- 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.

***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 рисковой денежной нагрузки путем пересмотра этапов капитальных вложений в связи с изменением внешних обстоятельств;
- определение возможности передачи объектов незавершенного строительства или привлечения сторонних инвесторов для быстрейшего 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 запа-

Витебский государственный технологический университет

сов, 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.

***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

Витебский государственный технологический университет

(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.

***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;

Витебский государственный технологический университет

- 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.

***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*** – это комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед кредиторами, бюджетом, внебюджетными фондами.

Процедура реструктуризации задолженности убыточных государственных организаций осуществляется в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 13 января 2006 г. № 27 «О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций» и Указом Президента Республики Беларусь от 28 августа 2006 г. № 538 «О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ».

Субъекты хозяйствования могут использовать следующие формы реструктуризации кредиторской задолженности:

- Перенос срока оплаты задолженности (отсрочка) с учетом дополнительного вознаграждения с целью своевременной оплаты в будущем.
- Рассрочка платежа кредиторам частями (растягивание платежа, его дробление на несколько более мелких платежей, осуществляемых в течение определенного периода). Зачет взаимных платеж-

Витебский государственный технологический университет

ных 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. 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.

- Погашение задолженности кредиторам через залог имущества – активами должника (материальными ресурсами, продукцией предприятия, услугами и т. д.).
- Изыскание дополнительных источников финансовых ресурсов за счет эмиссии акций, облигаций.
- Всевозможные соглашения в части уступки кредиторов (сокращения общей суммы задолженности, освобождение от уплаты полностью или части процентов, сокращение процентной ставки, отсрочка платежа, рассрочка платежа).
- Переоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга.
- Процедура списания задолженности как одна из форм реструктуризации кредиторской задолженности предполагает списание имеющейся задолженности предприятия по обязательствам перед кредитором без оплаты или использования других видов имущества. В процессе списания, как правило, на соответствующую сумму уменьшаются убытки предприятия. Решение о списании задолженности принимается кредитором. В частности, по государственным кредитам решение о списании принимает правительство.

**9.** Следующее направление стратегии финансового оздоровления предприятия – **улучшение инкассации дебиторской задолженности,** включает следующие меры:

- 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;

Витебский государственный технологический университет

- 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.);

Витебский государственный технологический университет

- развитие долгосрочных отношений с поставщиками для обеспечения качества поставок и снижения затрат;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия.

**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.

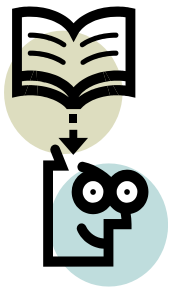
Планирование мероприятий, способствующих восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности предприятия осуществляется в форме таблицы 3.4.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 3.4 – Мероприятия по финансовому оздоровлению организации

| Наименование мероприятия | Объем | Финансовые средства для осуществления мероприятий | Эффективность мероприятий (план/факт) | Сроки реализации | Ответственный за реализацию |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I Производственные | | | 1. Дополнительно выпуск продукции<br>2. Улучшение качества продукции | | |
| …… | | | | | |
| …… | | | | | |
| II Финансовые | | | | | |
| | | | 3. Ускорение оборачиваемости активов<br>4. Поступление денежных средств<br>5. Сокращение расходов и потерь<br>6. Другие | | |
| …… | | | | | |
| III Организационные | | | | | |
| …… | | | | | |
| …… | | | | | |

На основе составленного плана дается оценка ожидаемых результатов по восстановлению платежеспособности, финансовой устойчивости организации.



**Вопросы для контроля:**

1. Назовите задачи бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.
2. Раскройте структуру и содержание бизнес-плана финансового оздоровления организации.
3. Дайте характеристику понятиям «экономическая несостоятельность», «банкротство». Назовите основные индикаторы диагностики вероятности банкротства.
4. Назовите причины, влияющие на снижение рентабельности организации.
5. Поясните причины снижения объемов продаж.
6. Раскройте причины, высокой себестоимости продукции.
7. Охарактеризуйте возможные типичные внешние причины, отрицательно влияющих на платежеспособность организации.
8. Перечислите внутрифирменные причины, снижающие финансовую устойчивость организации.
9. Поясните сущность и состав стратегии финансового оздоровления предприятия.

Витебский государственный технологический университет

10. Приведите примеры вариантов управленческих воздействий, направленных на повышение эффективности использования основных средств организации и снижение затрат на их создание.

11. Назовите меры по сокращению капитальных вложений.

12. Охарактеризуйте направление финансового оздоровления «рационализация производственных запасов, рационализация производства».

13. Поясните мероприятия по ускорению оборота денежных средств и снижению затрат в производственной и коммерческой деятельности.

14. Назовите меры по уменьшению оттока денежных средств и реструктуризации кредиторской задолженности.

15. Приведите примеры мероприятий по увеличению объемов продаж и совершенствованию маркетинга.

## Тема 22. Бизнес-план торговой организации

*Вопросы:*

*22.1 Понятие и типы бизнес-планов торговой организации, их правовая основа в Республике Беларусь*

*22.2 Особенности разработки бизнес-плана развития торговой организации*

*22.2.1 Методологические особенности разработки раздела «Производственный план (Коммерческая деятельность)»*

*22.2.2 Методологические особенности разработки раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»*

*22.2.3 Методологические особенности разработки раздела «Показатели эффективности деятельности организации»*

*22.3 Разработка инвестиционного бизнес-плана торговой организации*

### 22.1 Понятие и типы бизнес-планов торговой организации, их правовая основа в Республике Беларусь

Бизнес-план торговой организации – это документ, который описывает модель коммерческой деятельности, реализуемую организацией в планируемом периоде времени. Бизнес-план является основным средством менеджмента. В нем определяются цели деятельности

Витебский государственный технологический университет

предприятия и пути их достижения. Основными целями разработки бизнес-плана торговой организации являются:

– приватизация торговых объектов государственной собственности;

– осуществление инвестиционных проектов;

– реализация отдельных коммерческих операций;

– определение перспектив развития организации;

– финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Бизнес-план позволяет:

– оценить целесообразность и рентабельность представленного варианта развития бизнес-процессов;

– определить возможные угрозы и препятствия для его реализации, способы их устранения или снижения негативного воздействия на результаты деятельности организации;

– сформировать менеджмент, обеспечивающий будущую деятельность организации;

– установить стандарты оценки результатов будущей деятельности организации.

Типы и содержание бизнес-плана определяются пользователями (руководством и персоналом самой организации, кредиторами, собственниками, партнерами по бизнесу и т. д.). В таблице 3.5 приведены основные особенности бизнес-планов, определяемые назначением и целями их разработки.

Таблица 3.5 – Типы бизнес-планов и специфические их особенности

| **Тип бизнес-плана** | **Основное назначение** | **Ключевые особенности** | **Пользователи** |
|---|---|---|---|
| Бизнес-план развития (корпоративный) | Обеспечение развития и конкурентоспособности организации на рынке; достижение целевых показателей социально-экономического развития | Изложение стандартов и регламентов принятой корпоративной стратегии | Исполнительный орган управления организацией, персонал; органы государственного и регионального управления |
| Инвестиционный бизнес-план | Привлечение инвестиций для создания нового объекта, технического перевооружения и реконструкции действующего, создания новых производств, изменения производственной структуры и др. | Обоснование эффективности инвестиций; обоснование надежности планируемого бизнеса и сроков возврата кредитов; обоснование размеров и сроков выплачиваемых дивидендов | Кредиторы, собственники – учредители, акционеры |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 3.5

| | | | |
|---|---|---|---|
| Антикризисный бизнес-план (финансового оздоровления) | Финансовое оздоровление предприятия | Обоснование основных мероприятий по восстановлению платежеспособности организации | Кредиторы, собственники – учредители, акционеры |

Бизнес-план торговой организации может охватывать деятельность как всей торговой сети, так и отдельного магазина. Инвестиционный бизнес-план может разрабатываться как для обоснования целесообразности открытия нового магазина, так и для обоснования эффективности инвестиций в техническое перевооружение и реконструкцию действующего торгового объекта.

Бизнес-план развития торговой организации может быть стратегический (на период 5 лет) и тактический (на один год).

Основными документами, регулирующими порядок разработки бизнес-планов в торговой организации Республики Беларусь, являются:

– 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);

– постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» (с изменениями и дополнениями; далее – Правила); постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2006 г. № 186 «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» (с изменениями и дополнениями);

– Приказ Министерства торговли Республики Беларусь от 14 декабря 2006 г. № 158 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов государственных коммерческих организаций, подчиненных Министерству торговли Республики Беларусь, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых, принадлежащие Республике Беларусь, переданы в управление Министерства торговли Республики Беларусь» (с изменениями и дополнениями; далее – Приказ).

В соответствии с законодательством Беларуси, торговые организации могут разрабатывать следующие типы бизнес-планов:

- прогноз развития торговой организации на 5 лет;
- бизнес-план развития на 1 год;
- бизнес-план инвестиционного проекта;

Витебский государственный технологический университет

- бизнес-план финансового оздоровления.

***Прогноз развития торговой организации на 5 лет*** разрабатывают торговые организации с государственной долей собственности для обеспечения выполнения целевых показателей программы социально-экономического развития Республики Беларусь.

Прогноз развития торговой организации на 5 лет представляет собой систему научно обоснованных и целевых ориентиров, определение основных направлений и параметров развития коммерческой организации, трудовых, материальных и финансовых средств, необходимых для достижения поставленных целей, а также организационно-технических мер, обеспечивающих благоприятную среду ее функционирования.

Прогноз развития определяет концепцию технической и экономической политики коммерческой организации на перспективу, решает стратегические задачи долгосрочного характера. Особенностью стратегического прогноза является целевой подход к формированию показателей развития коммерческих организаций, относительно свободный выбор технико-экономических решений, обоснование вариантности.

Прогноз развития базируется на анализе текущего состояния коммерческой организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на ее дальнейшее развитие в прогнозном периоде, определении положительных тенденций, а также причин, негативно влияющих на результативность производства товаров, продукции, работ, услуг (далее – продукция).

Основная задача при определении внутренних и внешних факторов развития коммерческой организации заключается в реальной оценке производственно-ресурсного потенциала, которым располагает коммерческая организация, для достижения целевых прогнозных показателей.

Обоснование целевых параметров развития коммерческих организаций в прогнозном периоде базируется на основных целевых параметрах развития соответствующих видов экономической деятельности, увязанных с показателями программы социально-экономического развития Республики Беларусь на очередные пять лет.

В состав прогноза развития торговой организации на 5 лет входят: титульный лист, содержание, описательная часть прогноза развития, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указывается сокращенное и полное название коммерческой организации, организации-разработчика прогноза развития (при необходимости), утверждающие подписи руководителей коммерческой организации и организации-разработчика, заверен-

Витебский государственный технологический университет

ные печатью, согласующая подпись Министра торговли (заместителя Министра), заверенная печатью, дата утверждения и дата согласования прогноза развития, требования конфиденциальности документа.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов прогноза развития, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

Описательная часть прогноза развития состоит из следующих основных разделов:

1. «Резюме»;
2. «Оценка текущего состояния организации»;
3. «Определение факторов и условий эффективного развития организации»;
4. «Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста»;
5. «Определение мер обеспечения достижения целевых параметров развития»;
6. «Инвестиционный и инновационный план»;
7. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

Прогноз развития коммерческой организации включает следующие основные показатели по каждому году:

- индекс объема производства продукции, товарооборота, работ, услуг;
- индекс выручки от реализации продукции;
- удельный вес экспорта в объеме реализованной продукции;
- индекс себестоимости реализованной продукции, издержек обращения;
- степень износа активной части основных производственных средств на конец года;
- индекс снижения потребления топливно-энергетических ресурсов;
- уровень рентабельности продаж;
- уровень рентабельности реализованной продукции, товаров, работ, услуг;
- индекс роста реальной заработной платы;
- доля новой продукции в общем объеме произведенной продукции;
- инвестиции в основной капитал;
- доля иностранных инвестиций в общем объеме инвестиций в основной капитал;
- индекс роста объема внешней торговли товарами и услугами (в том числе экспорта, импорта).

Устанавливаются целевые показатели на пятилетний период,

Витебский государственный технологический университет

по которым определяется выполнение либо невыполнение прогноза развития коммерческой организации на пять лет. К таким показателям относятся индекс объема производства, товарооборота, работ, услуг, уровень рентабельности. Невыполнение любого из установленных целевых показателей означает невыполнение прогноза развития коммерческой организации.

## 22.2 Особенности разработки бизнес-плана развития торговой организации

Бизнес-планы развития торговой организации на один год разрабатываются на основе отраслевых рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год, утвержденных Приказом Министерства торговли Республики Беларусь от 14.12.2006 № 158 (с изменениями и дополнениями).

Бизнес-планы развития на год разрабатывают торговые организации с государственной долей собственности для обеспечения выполнения целевых показателей программы социально-экономического развития Республики Беларусь на соответствующий год 5-ти летнего прогноза.

Бизнес-план развития состоит из следующих основных разделов:

Раздел 1. Резюме.

Раздел 2. Общие сведения об организации, правовое обеспечение ее деятельности.

Раздел 3. Организация и управление производством.

Раздел 4. Производственный план (Коммерческая деятельность).

Раздел 5. Рынок сбыта продукции, реализации товаров, выполненных работ, услуг и зона деятельности.

Раздел 6. Инвестиционный и инновационный план.

Раздел 6.1 Энергосбережение.

Раздел 6.2 Экономия материальных ресурсов.

Раздел 7. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.

Раздел 8. Показатели эффективности деятельности организации.

Методологические подходы к разработке бизнес-плана развития торговой и производственной организации аналогичны.

Специфику имеют лишь такие разделы бизнес-плана:

- «Производственный план (Коммерческая деятельность)»;
- «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
- «Показатели эффективности деятельности организации».

Витебский государственный технологический университет

### 22.2.1 Методологические особенности разработки раздела «Производственный план (Коммерческая деятельность)»

Назначение раздела «Производственный план (Коммерческая деятельность)» – спланировать производственную программу (план товарооборота), дать обоснование затрат, необходимых для реализации планируемого бизнеса.

Следует учесть, что торговые организации осуществляют разнообразную деятельность: оптовую и розничную торговлю, общественное питание, оказывают различные услуги. В этой связи для планирования коммерческой деятельности торговой организации и ее результативности необходимо рассмотреть основные понятия.

***Выручка от реализации*** включает денежные средства, поступившие в счет оплаты продукции, товаров, выполненных работ, оказанных услуг.

***Доходы и расходы от реализации включают***

- доходы и расходы по текущей деятельности;
- доходы и расходы по инвестиционной деятельности;
- доходы и расходы по финансовой деятельности.

Доходами по текущей деятельности являются выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, а также прочие доходы по текущей деятельности.

Расходы по текущей деятельности представляют собой часть затрат организации, относящуюся к доходам по текущей деятельности, полученным организацией в отчетном периоде.

***Расходы по текущей деятельности*** включают в себя затраты, формирующие:

- себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг;
- управленческие расходы;
- расходы на реализацию;
- прочие расходы по текущей деятельности.

При составлении плана производства (коммерческой деятельности) необходимо:

- определить величину производства продукции, выполненных работ, услуг, объемы товарооборота, которые будут осуществляться на действующих и вновь вводимых мощностях; потребность в товарах;
- определить необходимость расширения сферы деятельности организации (создание филиалов, структурных подразделений, реконструкция, использование складских и подсобных помещений, перепрофилирование и т. д.);

Витебский государственный технологический университет

- определить номенклатуру и ассортимент продукции, товаров, работ, услуг;
- определить круг поставщиков сырья и материалов для производства продукции, товаров, работ, услуг;
- провести оценку конкурентоспособности выпускаемой продукции, реализуемых товаров, выполняемых работ, услуг;
- провести анализ запасов готовой продукции, товаров;
- обосновать необходимость совершенствования режима работы организации и структурных подразделений и др.

В разделе «Производственный план (Коммерческая деятельность)» приводятся характеристики помещений, структура помещений магазина с указанием площадей по группам товаров (для розничных предприятий торговли). При необходимости ремонта указывается его примерная стоимость.

В разделе следует привести схему комплекса технологических операций, начиная с закупки товаров (сырья полуфабрикатов в общественном питании) и кончая технологией организации продаж товаров и предоставления услуг послепродажного обслуживания. Уровень детализации элементов процесса товародвижения должен обеспечить калькуляцию стартовых затрат на их осуществление.

В разделе «Производственный план (Коммерческая деятельность)» дается описание организации рабочих мест и функций по их обслуживанию, оснащения рабочего места, приемов и методов труда (соответствующие карты организации труда, должностные и личностные спецификации приводятся в приложении), организации обслуживания покупателей, нормативов планируемого периода. На их основе дается перечень, характеристики, цена, количество, способ приобретения (в собственность, в лизинг) и сроки приобретения торгово-технического оборудования. Дается перечень, количество и стоимость необходимой мебели, торгового инвентаря, материалов. При приобретении оборудования в лизинг указываются условия договора, сумма лизинговых платежей, форма и методы начисления, периодичность уплаты. Приводятся описание и принципы размещения оборудования в торговом зале. Даются характеристики требуемой квалификации персонала. Если есть необходимость в повышении квалификации, следует указать, какая дополнительная квалификация необходима, где она может быть получена и затраты на ее приобретение. В производственной программе (программе коммерческой деятельности) отражаются по кварталам следующие показатели (таблица 3.6).

Витебский государственный технологический университет

Таблица 3.6 – Показатели коммерческой деятельности организации, млн. руб.

| | Отчетный год | Планируемый год | Темп роста | В том числе по кварталам | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | I кв | I п/г | 9 мес |
| 1. Объем товарооборота | | | | | | |
| в том числе по товарным группам | | | | | | |
| 2. Товарные запасы по товарным группам:<br>в сумме (на начало периода)<br>в днях | | | | | | |
| 3. Количество поставщиков товаров | | | | | | |

В этой таблице методологическую сложность представляет планирование товарооборота. Метод расчета величины прогнозируемого объема товарооборота различается для вновь открываемых торговых объектов и для уже действующих.

**Для действующих организаций**

На действующих торговых организациях прогноз объема реализации продукции, товаров, работ, услуг на год производится исходя из анализа следующих показателей:

- объема продаж продукции, товаров, работ, услуг в текущем году и тенденций его изменения на будущий год;
- уровень цен на продукцию, товары, работы, услуги и перспективы их изменения;
- количество потребителей продукции, товаров, услуг и перспективы их увеличения;
- уровень конкуренции в данном сегменте рынка;
- возможности расширения рынков сбыта продукции и реализации товаров, работ, услуг, как внутри страны, так и за ее пределы;
- стратегии проведения рекламной кампании.

Для уже действующих торговых организаций можно использовать методы прогнозирования: экономико-математические и экономико-статистические [102]

**Для вновь открываемых организаций**

Для предприятия, которое ранее не занималось торговой деятельностью, следует провести тщательные маркетинговые исследования с определением целого ряда сложных показателей:

- рыночного сегмента (по нескольким признакам: географическому, демографическому, психографическому, поведенческому);

Витебский государственный технологический университет

- ассортимента (примерного ассортиментного перечня и ассортиментной структуры товарооборота);
- конкурентной среды в предполагаемом регионе деятельности торгового объекта;
- размера среднего чека;
- количества совершенных покупок за определенный период времени;
- суммы товарооборота на квадратный метр торговой (общей) площади и др.

Для целей прогнозирования товарооборота вновь открываемых организаций наибольшее распространение получили 2 метода:

- по среднему чеку,
- по торговой площади.

**1 метод прогноза товарооборота – по среднему чеку:**

$$T = П_n \times d_n \times d_{пок} \times Ч_{ср} \times 365, \quad (3.4)$$

где – $T$ – товарооборот в год, руб.; $П_n$ – поток потенциальных покупателей в сутки, чел.; $d_n$ – доля посетивших магазин из потока, %; $d_{пок}$ – доля посетителей магазина, совершивших покупку, %; $Ч_{ср}$ - – средний чек, руб.

**2 метод прогноза товарооборота - по торговой площади:**

$$T = t/o \times П_т, \quad (3.5)$$

где $t/o$ – товарооборот на м$^2$ торговой площади (по данным аналогичных объектов), руб.; $П_т$ – торговая площадь, м$^2$.

## ПРИМЕР

Таблица 3.7 – Пример вариантов расчета прогнозируемой величины товарооборота

| Наименование | Значение |
|---|---|
| 1 Поток потенциальных покупателей в сутки, чел. | 1500 |
| 2 Доля посетивших магазин из потока, % | 25 |
| 3 Доля посетителей магазина, совершивших покупку, % | 80 |
| 4 Средний чек, млн руб. | 0,25 |
| 5 Товарооборот магазина по среднему чеку (стр. 1 х стр. 2 х стр. 3 х стр. 4х30 дней), млн. руб. | 2250 |
| 6 Товарооборот на м$^2$ торговой площади (по данным аналогичных объектов), млн. руб. | 24 |
| 7 Торговая площадь, м$^2$ | 262 |
| 8 Товарооборот магазина по обороту на м$^2$ | 6288 |

Витебский государственный технологический университет

Товарооборот, спрогнозированный исходя из среднего чека и количества покупателей, исходя из оборота на метр, покупательной способности населения и некоторыми другими способами, является, по сути, выручкой от реализации по виду деятельности «розничная торговля» с учетом НДС.

Рассчитать выручку без НДС по торговой деятельности можно следующим образом:

$$B_{без\ НДС} = B_{с\ НДС} \times 100\ \% \ / (100 + Ст_{ндс}), \qquad (3.6)$$

где $B_{без\ НДС}$ – выручка без НДС; $B_{с\ НДС}$ – выручка с НДС; $Ст_{НДС}$ – средняя ставка НДС, %.

Для прогноза товарооборота по методу торговой площади рассчитывается средняя ставка НДС, учитывая то, что реализация отдельных групп товаров осуществляется по ставкам НДС 0 % , 10 %, 20 %. Помесячная структура товарооборота устанавливается на основе анализа их распределения за предыдущие периоды времени, планируемых структурных сдвигов в ассортименте и прочих факторов. Объем продаж определяется исходя из принятой товарной стратегии и политики на основе анализа товарооборота за предыдущие периоды времени, результатов маркетинговых исследований, другой информации.

*Особенности разработки подраздела «Экономия материальных ресурсов».*

В подразделе «Экономия материальных ресурсов» анализируются данные об объемах и структуре потребления организацией материальных ресурсов на планируемый год, удельный вес указанных затрат в себестоимости продукции (издержках обращения). По результатам анализа разрабатывается план мероприятий по снижению материалоемкости, реализация которого позволит снизить материалоемкость выпускаемой продукции (для промышленных организаций). При этом указываются сроки реализации мероприятий, объемы капиталовложений и планируемый экономический эффект от экономии материальных ресурсов. План мероприятий по экономии материальных ресурсов может включать следующие мероприятия (таблица 3.8):

- разработка организационно-технических мер, направленных на экономию материальных затрат, снижение норм их расхода и обеспечение эффекта от их внедрения;
- внедрение новых технологий, оборудования, технологических процессов и повышение эффективности действующих;
- импортозамещение (использование сырья и материалов отечественных производителей);
- создание производственной инфраструктуры по обеспечению основного производства и др.”.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 3.8 – Мероприятия по экономии материальных ресурсов

| Наименование мероприятия | Планируемый эффект от реализации мероприятия | Срок исполнения |
|---|---|---|
| 1. Организационные<br>2. Технические<br>3. Финансово-экономические<br>4. Иные | | |

### 22.2.2 Методологические особенности разработки раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»

Раздел «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» включает следующие расчетные таблицы:

- расчет затрат на производство и реализацию продукции, товаров, работ, услуг;
- расчет прибыли на год;
- расчет потребности в чистом оборотном капитале.

Расчет затрат на производство и реализацию продукции, товаров, работ, услуг осуществляется по форме таблицы 3.9

Таблица 3.9 – Расчет затрат на производство и реализацию продукции, товаров, работ, услуг, млн. руб.

| Статьи затрат | Отчетный год | Планируемый год | Темп роста | В том числе по кварталам | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Iкв | I п/г | 9 мес |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.Затраты на производство и реализацию продукции, товаров, работ, услуг | | | | | | |
| В том числе:<br>Сырье и материалы | | | | | | |
| Расходы на оплату труда | | | | | | |
| Отчисления на социальные нужды | | | | | | |
| Амортизация основных средств и нематериальных активов | | | | | | |
| Арендная плата | | | | | | |
| Проценты по полученным ссудам, займам, кредитам | | | | | | |
| Налоги и неналоговые поступления | | | | | | |
| Платежи по страхованию | | | | | | |
| Другие затраты | | | | | | |
| 2. Удельный вес затрат в объеме производства, товарооборота, выполненных работ, услуг, % | | | | | | |
| Справочно:<br>Условно-постоянные издержки | | | | | | |
| Условно-переменные издержки | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

При планировании затрат следует учитывать особенности учета в торговле. **Расходы по текущей деятельности включают** в себя затраты, формирующие:

- себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг;
- управленческие расходы;
- расходы на реализацию;
- прочие расходы по текущей деятельности [35].

Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг включает:

- в организации, осуществляющей промышленную и иную производственную деятельность, – прямые затраты и распределяемые переменные косвенные затраты, непосредственно связанные с производством продукции, выполнением работ, оказанием услуг, относящиеся к реализованной продукции, работам, услугам;
- в организации, осуществляющей торговую, торгово-производственную деятельность, – стоимость приобретения реализованных товаров (в ценах приобретения или в розничных ценах, за исключением сумм реализованных торговых наценок (скидок, надбавок), налогов, включаемых в цену товаров).

При планировании численности работников и средней заработной платы одну из категорий работников следует обозначить как торгово - оперативный персонал. Показатель выручки на одного торгово-оперативного работника является существенным для анализа и также может лечь в основу расчета прогнозной величины товарооборота или являться еще одним фактором, положенным в основу сравнительного анализа конкурентов.

Следует отметить, что в торговле не так много статей затрат, которые могут быть запланированы прямым счетом на этапе оценки целесообразности открытия магазина, особенно для предприятия, ранее не занимавшегося торговой деятельностью. Поэтому сумму расходов на реализацию (без учета покупной стоимости) нужно сопоставить с расходами по аналогичным объектам. Для удобства сопоставления лучше оперировать таким показателем, как уровень расходов на реализацию (отношение суммы расходов на реализацию товаров к товарообороту).

Расходы на реализацию в торговле по большинству статей не зависят от товарооборота, поэтому являются условно-постоянными. Чисто переменными являются транспортные расходы по доставке товаров, расходы на упаковку, сортировку, расфасовку товаров и некоторые другие. Поэтому доля условно-переменных расходов в общей сумме невелика. Учитывая специфику торговой деятельности, расчет прибыли осуществляется по форме таблицы 3.10.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 3.10 – Расчет прибыли на год, млн.руб.

| Показатели | Отчетный год | Планируемый год | Темп роста | В том числе по кварталам | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Iкв | I п/г | 9 мес |
| 1. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг | | | | | | |
| 2. Себестоимость реализации продукции, товаров, работ, услуг, всего | | | | | | |
| в % к выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг (без НДС) | | | | | | |
| 3. Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг | | | | | | |
| 4. Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, % (стр.3/стр.2) | | | | | | |
| 5. Рентабельность продаж, % (стр.3/стр.1) | | | | | | |
| 6. Сальдо прочих доходов и расходов по текущей деятельности | | | | | | |
| 7.Сальдо прочих доходов и расходов по инвестиционной и финансовой деятельности | | | | | | |
| 8. Прибыль (убыток) до налогообложения | | | | | | |
| 9. Налоги, сборы, платежи из прибыли | | | | | | |
| 10.Чистая прибыль | | | | | | |
| 11.Чистый доход (чистая прибыль + амортизация) | | | | | | |

Расчет прибыли от реализации осуществляется как разница между выручкой от реализации продукции, товаров, работ, услуг и себестоимостью реализованной продукции, издержек обращения. Специфика расчета прибыли в торговой организации состоит в учете покупной стоимости товаров.

По сути, покупная стоимость – это материальные затраты, но из-за особенностей учета в торговле покупная стоимость не относится на затраты.

Таким образом, расчет прибыли от реализации может выглядеть следующим образом (таблица 3.11).

**ПРИМЕР**

Таблица 3.11 – Вариант представления таблицы по расчету прибыли от реализации, млн. руб.

| Наименование | Значение |
|---|---|
| 1 Выручка от реализации продукции | 2250 |
| 2 Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции | 310 |
| 3 Выручка от реализации продукции (за вычетом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) | 1940 |
| 4 Доходы от реализации (без налогов) (средняя торговая надбавка к оптово-отпускной цене – 29%) | 1940 – 1504 = 436 или 1940 × 29 /129 = 436 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 3.11

| | |
|---|---|
| 4.1 Уровень доходов от реализации, % | 436 / 1940 × 100 = 22,5 |
| 5 Покупная стоимость товаров | 1940 / 1,29 = 1504<br>или 1940 – 436 = 1504 |
| 6 Условно-переменные издержки (без покупной стоимости) | 28 |
| 7 Маржинальная (переменная прибыль) | 436 – 28 = 408 |
| 8 Условно-постоянные издержки | 253 |
| 9 Прибыль (убыток) от реализации | 408 – 253 = 155 |

На основе анализа приведенных показателей делается вывод об эффективности работы коммерческой организации, а также выявляются причины такого положения, определяется потребность в финансовых ресурсах за счет собственных источников и объемы привлечения дополнительных средств, вносятся предложения, направленные на улучшение ее деятельности и делается прогноз на год (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Расчет потребности в чистом оборотном капитале, млн. руб.

| Статьи баланса | Наличие средств на начало года | Потребность по кварталам | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | I кв | I п/г | 9 мес | I год |
| 1. Оборотные активы | | | | | |
| Дебиторская задолженность | | | | | |
| Запасы и затраты | | | | | |
| Товарные запасы | | | | | |
| Незавершенное производство | | | | | |
| Готовая продукция и товары | | | | | |
| Налоги по приобретенным ценностям | | | | | |
| Денежные средства | | | | | |
| Всего оборотные активы | | | | | |
| 2. Потребность в оборотных средствах | | | | | |
| 3. Прирост оборотных средств (дополнительная потребность) | | | | | |
| 4. Источники | | | | | |
| Собственные средства | | | | | |
| Кредит | | | | | |

При составлении таблицы «Расчет потребности в чистом оборотном капитале» в составе оборотного капитала по статье «Готовая продукция и товары для реализации» планируется потребность в оборотном капитале для финансирования расходов на формирование товарных запасов в торговле. Следует учитывать и сумму НДС, которая оплачена поставщиками товаров, в составе оборотных активов по строке «Налоги по приобретенным ценностям».

При расчете чистого оборотного капитала может быть использована предлагаемая Правилами методика расчета показателей оборачиваемости.

Витебский государственный технологический университет

Срок оборачиваемости товарных запасов (готовой продукции и товаров для реализации) по непродовольственным товарам более продолжителен (большее количество дней), по непродовольственным – короче (с учетом сроков хранения и повседневного спроса на продукцию).

Что касается минимального остатка денежных средств, который должен быть зарезервирован для обеспечения бесперебойной работы организации, то в розничной торговле в составе оборотного капитала, как правило, не возникает необходимости в его планировании в связи со стабильным ежедневным получением выручки от покупателей (в оптовой торговле ситуация несколько иная, поэтому минимально необходимый остаток денежных средств может быть предусмотрен).

Одним из вариантов расчета потребности в денежных средствах *($П_{ден}$)* является следующий:

$$П_{ден} = С_{тов} / Д \times Д_{рез}, \quad (3.7)$$

где $С_{тов}$ – покупная стоимость товаров; $Д$ – количество дней в периоде; $Д_{рез}$ – количество дней, на который резервируются денежные средства.

Для расчета периода можно определить среднюю периодичность платежей и принять $^1/_2$ от этого периода при определении потребности в денежных средствах.

При необходимости следует здесь же учесть и транспортные расходы по доставке товаров. Завышение потребности в минимальном остатке денежных средств приводит к увеличению инвестиционных затрат.

При планировании размера дебиторской задолженности следует учитывать, что ее величина в торговой деятельности невелика.

При расчете кредиторской задолженности следует принимать ожидаемые условия расчетов с поставщиками: будут ли они поставлять товар на условиях предоплаты, на реализацию либо с отсрочкой платежа.

### 22.2.3 Методологические особенности разработки раздела «Показатели эффективности деятельности организации»

В данном разделе используется комплексная система показателей, характеризующих производственную и хозяйственную деятельность коммерческой организации, а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность организации, которые будут достигнуты в результате реализации мероприятий, преду-

Витебский государственный технологический университет

смотренных бизнес-планом. В данном разделе устанавливаются показатели, по которым определяется выполнение или невыполнение бизнес-плана развития (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Показатели производственно-финансовой деятельности, млн.руб.

| Наименование показателей | Отчетный год | Планируемый год | Темп роста | Планируемый по кварталам | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Iкв | I п/г | 9 мес |
| 1. Объем производства, товарооборота, работ, услуг | | | | | | |
| В фактических ценах отчетного года | | | | | | |
| В сопоставимых ценах | | | | | | |
| 2. Соотношение между запасами готовой продукции на конец отчетного периода и среднемесячным объемом производства в фактических ценах, % | | | | | | |
| 3. Сальдо внешней торговли, тыс. долл. США | | | | | | |
| 4. Объем экспорта товаров и услуг, тыс. долл. США | | | | | | |
| 5. Объем импорта товаров и услуг, тыс. долл. США | | | | | | |
| 6. Удельный вес новой продукции в объеме промышленного производства, % | | | | | | |
| 7. Доля сертифицированной продукции в объеме промышленного производства, % | | | | | | |
| 8. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг в т.ч.: денежными средствами неденежными средствами | | | | | | |
| 9. Себестоимость реализации продукции, товаров, работ, услуг, всего | | | | | | |
| 10. Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг (стр. 8 – стр.9) | | | | | | |
| 11. Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, % (стр. 10/стр. 9) | | | | | | |
| 12. Рентабельность продаж, % (стр. 10 / стр. 8) | | | | | | |
| 13. Чистая прибыль | | | | | | |
| 14. Среднесписочная численность, чел. | | | | | | |
| 15. Средняя заработная плата, тыс. руб. | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 3.13

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. Тарифная ставка 1-го разряда, руб. | | | | | | |
| 17. Производительность труда (нагрузка на одного работника) | | | | | | |
| 18. Целевой показатель по энергосбережению, % | | | | | | |
| 19. Инвестиции в основной капитал | | | | | | |
| в т.ч. за счет иностранных кредитных линий | | | | | | |
| 20. Коэффициент текущей ликвидности | | | | | | |
| 21.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | | | | | | |
| 22. Коэффициент восстановления платежеспособности | | | | | | |

Специфический показатель для анализа эффективности торговой деятельности, **– доходы от реализации**. Он представляет собой разницу между товарооборотом и покупной стоимостью товаров. Этот показатель как таковой не предлагается к расчету Приказом Министерства торговли Республики Беларусь № 158, однако при анализе показателей эффективности функционирования торговой организации является одним из основных и показывает уровень доходности деятельности (уровень доходов от реализации рассчитывается к товарообороту, а средняя торговая надбавка – к покупной стоимости товаров). Данный показатель рассчитывается по формуле (3.8)

$$У_д = ТН / (100 + ТН), \quad (3.8)$$

где $У_д$ – уровень доходов от реализации; $ТН$ – средний уровень торговой надбавки.

То есть при средней торговой надбавке 30 % уровень доходов от реализации составит 23,1 %.

В разделе ***«Показатели эффективности деятельности организации»*** также указывают доведенные показатели развития коммерческой организации на планируемый год и приводят перечень мероприятий, направленных на достижение основных показателей развития коммерческой организации на год по форме таблицы 3.14.

Таблица 3.14 – Мероприятия, направленные на достижение основных показателей развития коммерческой организации на год

| Наименование мероприятий | Прогнозируемый эффект от реализации | Исполнители | Срок реализации |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

Витебский государственный технологический университет

## 22.3 Разработка инвестиционного бизнес-плана торговой организации

Инвестиционный бизнес-план торгового предприятия разрабатывается в соответствии со следующими нормативными документами:

- Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» (с изменениями и дополнениями; далее – Правила);
- Приказ Министерства торговли Республики Беларусь от 14 декабря 2006 г. № 158 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов государственных коммерческих организаций, подчиненных Министерству торговли Республики Беларусь, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых, принадлежащие Республике Беларусь, переданы в управление Министерства торговли Республики Беларусь» (с изменениями и дополнениями; далее – Приказ).

Основными разделами инвестиционного бизнес-плана торговой организации являются:

Резюме.

Раздел 1. Общие сведения о предприятии.

Раздел 2. Особенности состояния выбранной сферы бизнеса.

Раздел 3. Сущность проекта в выбранной сфере бизнеса.

Раздел 4. Корпоративные цели и стратегии.

Раздел 5. План торговой деятельности.

Раздел 6. План маркетинга.

Раздел 7. Организационный план.

Раздел 8. Оценка предпринимательских рисков и их страхование.

Раздел 9. Финансовый план.

*Резюме.* Пишется после разработки разделов бизнес-плана. В нем отражаются наиболее важные его положения.

*Раздел 1. Общие сведения о предприятии.* В разделе приводятся следующие данные:

1. Учредители предприятия – владельцы наиболее крупных пакетов акций или собственники наиболее крупных долей (ФИО, размер вклада, адрес, телефон).

2. Руководитель предприятия.

3. Организационно-правовая форма.

4. Дата регистрации предприятия.

5. Номер регистрационного удостоверения.

6. Наименование и адрес учреждения, выдавшего регистрационное удостоверение.

Витебский государственный технологический университет

7. Размер акционерного капитала или уставного фонда.

8. Дата начала деятельности.

9. Численность персонала.

10. Банк, обслуживающий предприятие (наименование, адрес, телефон).

11. Анкетные данные основных руководителей предприятия (образование, квалификация, стаж работы, адрес телефон).

*Раздел 2. Особенности состояния выбранной сферы бизнеса.*

Назначение раздела – дать обоснование целесообразности осуществления бизнеса в выбранной сфере. Торговая организация может осуществлять инвестиционные проекты в других сферах, например, в сфере развлечений: организация спорт-бара, бара-караоке, организация детских аттракционов и др. Для обоснования перспектив новой сферы бизнеса анализируется потребность в осуществлении данного вида деятельности, средний уровень его рентабельности, общее состояние рынков и прочие факторы.

*Раздел 3. Сущность проекта в выбранной сфере бизнеса.*

Самыми распространенными инвестиционными проектами в торговле являются: открытие нового магазина, строительство / покупка оптового склада; модернизация торгового оборудования; ремонт и перепланировка магазина или склада.

Назначение этого раздела – дать характеристику сущности и потенциала будущей деятельности предприятия. В разделе следует описать целевые рынки, специфику спроса, планируемую товарную специализацию и виды услуг, их новизну, конкурентные преимущества, адаптивные возможности товаров или услуг к потребностям рынка. Дается общая характеристика торгово-технологических процессов, методов продажи товаров. В разделе следует указать опыт работы в выбранном направлении (если он есть) и его результаты, сложившиеся партнерские отношения и связи, объемы предыдущей деятельности. Следует привести перечень договоров, заключенных в рамках проекта. В этом же разделе дается описание ресурсов, которыми располагает организация и которые будут использованы в проекте: здания и помещения, их характеристика (находятся они в собственности или арендуются, условия аренды), машин и оборудование, их характеристика, нематериальные активы, оборотные средства и т. д.

*Раздел 4. Корпоративные цели и стратегии.* Назначение раздела – дать обоснование выбора общих целей и стратегии развития предприятия. Информационной базой принятых решений по выбору целей и стратегии развития являются маркетинговые исследования, результаты которых приводятся в приложении.

Витебский государственный технологический университет

В качестве методов исследования используются наблюдения за состоянием рынка, интервьюирование специалистов торговли, опросы потенциальных покупателей, анализ прайс-листов, статистической информации, сведений, предоставляемых специализированными организациями и местной администрацией, другой доступной информации.

Розничные предприятия дифференцируют покупателей зоны обслуживания по возрасту, социальному положению, уровню дохода, собираются сведения о мнениях потенциальных покупателей о работе предприятий конкурентов (расположение и дизайн магазина, ассортимент и качество товаров, удобство размещения товара, время работы, уровень цен, качество обслуживания). Сведения о конкурентной среде не ограничиваются опросом покупателей. Изложение товарной, ценовой, рекламной политик потенциальных конкурентов является основанием для выделения главных конкурентов.

В разделе приводится более детальная их характеристика, определяются квоты целевых рынков.

На основании полученной информации формулируются цели организации, общая и функциональные стратегии, их обоснование со ссылками на приложения, в которых приводятся результаты соответствующих маркетинговых обследований.

Цели в бизнес-плане торговой организации должны формулироваться в соответствии с методологическими установками, изложенными в разделе 6.2.

**ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

- увеличение товарооборота на … руб. в … году;
- увеличение прибыли от реализации товаров на … руб. в … году;
- увеличение доли рынка на … % в … году;
- достижение затрат на 1 руб. реализации товаров, продукции … руб. в … году;
- достижение рентабельности продаж … % в … году;
- повышение качества и культуры обслуживания покупателей;
- повышение финансовой устойчивости организации;
- улучшение условий труда продавцов.

После определения целей для их достижения планируют общую стратегию развития организации. Она включает в себя следующие стратегии:

- стратегию в отношении формата магазина;

Витебский государственный технологический университет

- стратегию роста.

В соответствии с масштабами и уровнем стандартности бизнеса различают следующие *стратегии формата торговой организации:*

– крупного магазина со стандартным ассортиментом и уровнем обслуживания (супер- и гипермаркеты);

– крупного магазина, ориентированного на покупателей с завышенными требованиями к ассортименту, качеству товаров, обслуживанию, ориентированные на покупателя с уровнем дохода выше среднего;

– небольшого магазина со стандартным ассортиментом и уровнем обслуживания (магазины с небольшой площадью, расположенные в местах, приближенных к покупателю);

– небольшого специализированного магазина с элитным уровнем обслуживания, предлагающих эксклюзивные товары с высоким уровнем качества;

– Интернет-магазина, специализированного на продаже товаров определённого ассортимента;

– Интернет-магазина, специализированного на продаже широкого ассортимента потребительских товаров.

В соответствии с выбранными целями в отношении роста организации могут придерживаться следующих типов *стратегии в отношении роста:*

1. *Стратегия ограниченного роста.* Обеспечивает незначительные темпы роста объемов продаж, с учетом сложившихся темпов инфляции.

2. *Стратегия роста.* Ее реализация направлена на обеспечение высоких темпов развития.

3. *Стратегия сокращения.* Предусматривает сокращение объемов продаж по сравнению с предыдущим периодом или полную ликвидацию предприятия.

4. *Стратегия сочетания.* Предусматривает сочетание перечисленных выше стратегий.

Стратегия роста может реализовываться по четырем основным направлениям:

– проникновение на рынок (увеличение объемов продаж в границах целевого рынка за счет привлечения покупателей, приобретавших ранее товары у конкурентов, увеличения числа покупок и частоты посещений магазина при сохранении форм торгового обслуживания;

– расширение рынка (увеличение объемов продаж за счет внедрения на новые целевые рынки при сохранении старых форм торгового обслуживания);

Витебский государственный технологический университет

– развитие форм торгового обслуживания (увеличение объемов продаж за счет внедрения новых форм торгового обслуживания на тех же целевых рынках;

– диверсификация (увеличение объемов продаж за счет дополнительного обслуживания новых целевых рынков и внедрения новых форм торгового обслуживания).

После определения общей стратегии делается прогноз объема продаж торговой организации в целом и в разрезе целевых сегментов рынка. В обосновании даются ссылки на исследования рынка, на основе которых производились расчеты (описание и основные результаты исследований приводятся в приложении). Для прогнозирования примерных объемов продаж розничного предприятия торговли можно привести результаты выборочного обследования потенциальных покупателей, относящихся к зоне обслуживания магазина. Наиболее важной является информация о частоте посещения магазина, количества и стоимости покупок.

Объемы продаж планируются на первый год помесячно, на второй – поквартально, на третий – в целом за год. Итоговые данные оформляются в виде таблицы 3.15.

Таблица 3.15 – Прогноз объемов продаж торговой организации

| Наименование товаров (товарных групп) или видов услуг | Первый год | | | | Второй год | | | | Третий год | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Январь | | | ... | 1 квартал | | | .. | Кол-во | Цена | Объем продаж |
| | Кол-во | Цена | Объем продаж | ... | Кол-во | Цена | Объем продаж | .. | | | |

В соответствии с планируемым объемом товарооборота и принятыми нормативами оборачиваемости товарных запасов определяется объем товарных запасов на начало и конец планируемых периодов, необходимых для осуществления торговли.

*Раздел 5. План торговой деятельности.* Назначение раздела – дать обоснование затрат, необходимых для реализации планируемого бизнеса. В разделе приводятся характеристики помещений, структура помещений магазина с указанием площадей по группам товаров (для розничных предприятий торговли). При необходимости ремонта указывается его примерная стоимость.

В разделе следует привести схему комплекса технологических операций, начиная с закупки товаров (сырья полуфабрикатов в общественном питании) и кончая технологией организации продаж товаров и предоставления услуг послепродажного обслуживания. Уровень детализации элементов процесса товародвижения должен обеспечить

Витебский государственный технологический университет

калькуляцию стартовых затрат на их осуществление. В разделе дается описание организации рабочих мест и функций по их обслуживанию, оснащение рабочего места, приемы и методы труда (соответствующие карты организации труда, должностные и личностные спецификации приводятся в приложении), организация обслуживания покупателей, нормативы планируемого периода. На их основе дается перечень, характеристики, цена, количество, способ приобретения (в собственность, в лизинг) и сроки приобретения торгово-технического оборудования. Дается перечень, количество и стоимость необходимой мебели, торгового инвентаря, материалов. При приобретении оборудования в лизинг указываются условия договора, сумма лизинговых платежей, форма и методы начисления, периодичность уплаты. Приводятся описание и принципы размещения оборудования в торговом зале. Даются характеристики требуемой квалификации персонала. Если есть необходимость в повышении квалификации, следует указать, какая дополнительная квалификация необходима, где она может быть получена и затраты на ее приобретение.

*Раздел 6. План маркетинга.* В разделе дается описание стратегии и тактики маркетинга: системы сбыта, дополнительных мероприятий по стимулированию роста продаж, перечень планируемых исследований, бюджеты помесячных программ маркетинга. В текст бизнес-плана целесообразно включить следующие данные:

– каналы сбыта товаров (типы и степень их разветвленности);

– привлекаемые торговые агенты и формы их заинтересованности в увеличении объемов продаж;

– методы и программы по стимулированию роста продаж;

– программы изучения потребительского рынка и стоимость их реализации;

– комплекс рекламных мероприятий и затраты на реализацию;

– методы формирования имиджа предприятия на рынке (посредством мероприятий Public relations;

– функции и ответственных за реализацию мероприятий в области маркетинга.

*Раздел 7. Организационный план.* В разделе излагаются организационные аспекты функционирования предприятия:

- организационная структура (тип структуры, ее элементы, характер распределения полномочий и ответственности);
- штатное расписание, обоснование требуемой квалификации персонала, планируемые изменения в кадровом составе (найм, движение, обучение);
- затраты на персонал – система стимулирования деятельности, ее обоснование, кадровые программы.

Витебский государственный технологический университет

*Раздел 8. Оценка предпринимательских рисков и их страхование.* В этом разделе следует указать:

- виды рисков, вероятность их возникновения, величина возможных потерь;
- меры и затраты по снижению вероятности реализации рисков и размера потерь.

Из наиболее вероятных рисков чаще всего называются: инфляционный риск, коммерческие риски, форс-мажорные обстоятельства (изменение законодательства; стихийные бедствия, массовые беспорядки; военные действия). Этот раздел бизнес-плана можно представить в форме таблицы 3.16.

**ПРИМЕР**

Таблица 3.16 – Риски, вероятность и меры по их предупреждению

| Виды рисков | Вероятность рисков | Меры предупреждения |
|---|---|---|
| Низкие объемы продаж | 30 % | Чтобы обеспечить повышение объема продаж, следует повысить качество рекламы и снизить цены путем применения дисконтной программы |
| Противодействия конкурентов | 25 % | Для конкурентной борьбы необходимо будет усилить свое присутствие на рынке путем акцентирования внимания рекламной компании на низком уровне цен и высокой культуре обслуживания покупателей |
| Изменение цен на продукцию | 35 % | Так как наша компания является дилером другой компании, то и цены на конечную продукцию зависят от цен поставщиков. Поэтому при изменении закупочных цен придется изменять цены, как в большую, так и в меньшую сторону |
| Потери товара в процессе обращения (транспортировки, хранения) | 5 % | Осуществлять меры по соблюдению правил и регламента хранения, транспортировки. Использовать метод страхования имущества |
| Стихийные бедствия (пожар, наводнение и т. д.) | 5 % | Осуществлять профилактические меры по технике безопасности, пожаробезопасности, изолированности складских помещений, Также следует использовать методы страхования имущества |

В бизнес-плане величина возможных потерь (оценка ущерба) определяется по каждому конкретному риску. Например, в торговой организации возможны следующие риски и оценка ущерба от них:

1. Непредвиденное снижение объема закупки в сравнении с намеченным, вызывает уменьшение объема реализации. Потеря прибыли (дохода) исчисляется как произведение снижения объема закупки на величину прибыли (дохода), приходящейся на единицу объема

Витебский государственный технологический университет

реализации товара. Следует учитывать, что уменьшение объема закупки и реализации может сопровождаться снижением расходов, ибо, кроме так называемых условно-постоянных расходов, существуют переменные затраты, пропорциональные объему операции.

2. Потери товара в процессе обращения (транспортировки, хранения) или потеря качества потребительской ценности товара, приводящие к снижению его стоимости. Уровень такого ущерба устанавливается как произведение количества утерянного товара на закупочную цену или произведение испорченного количества товара на снижение отпускной цены.

3. Увеличение издержек обращения, по сравнению с намеченным приводит к адекватному снижению дохода, прибыли. Среди возможных причин повышения издержек могут быть непредвиденные пошлины, отчисления, штрафы, дополнительные расходы.

4. Снижение цены, по которой реализуется товар, по сравнению с проектной вызывает потери в размере объема реализации, умноженного на уменьшение цены.

5. Снижение объема реализации, обусловленное непредсказуемым падением спроса или потребности в товаре, вытеснением его конкурирующими товарами, ограничениями на продажу, способно вызвать потери дохода и прибыли, измеряемые произведением объема непроданной продукции на отпускную цену.

*Раздел 9. Финансовый план.* Этот *р*аздел является денежным обобщением проектных решений, обоснование которых дается в предыдущих разделах бизнес-плана. Он должен содержать следующую информацию:

- прогноз прибыльности представленного варианта бизнес-плана;
- характеристику финансового потенциала планируемого бизнеса или проекта;
- прогноз активов и пассивов на конец первого планируемого года;
- характеристику источников финансирования, оценку рентабельности и срока возврата кредита (окупаемости) бизнеса или проекта.

Подразделами финансового плана являются:

1. Прогноз доходов и затрат.
2. Прогноз движения денежных средств.
3. Проект баланса.
4. Стратегия финансирования.
5. Оценка эффективности вложений в бизнес (проект).

Витебский государственный технологический университет

***Подраздел «Прогноз доходов и затрат».*** Его назначение – дать прогноз чистой прибыли торговой организации на планируемый период времени.

Прибыль (убыток) от реализации товаров и услуг в торговле определяется как разность валового дохода от реализации товаров и услуг (без учета НДС) и издержек обращения.

Валовой доход в свою очередь определяется как сумма реализованных торговых надбавок за вычетом налога на добавленную стоимость. Валовой доход может быть рассчитан на основании бухгалтерской отчетности ф.2 «Отчет о прибылях и убытках» как разность между выручкой от реализации товаров, продукции, работ, услуг и себестоимостью реализации товаров, работ, услуг.

Валовой доход образуется за счет торговых надбавок, поступлений за оказанные услуги и выполненные работы (доставка товаров на дом, сборка и установка мебели и др.), доходов от не основной деятельности – инвестиционной и финансовой (реализация излишков оборудования, сдача в аренду помещений и объектов мелкорозничной сети, доходы от долевого участия в деятельности других предприятий, от ценных бумаг, принадлежащих предприятию и др.)

**В состав доходов и расходов по инвестиционной деятельности**, учитываемых на счете 91 «Прочие доходы и расходы», включаются:

- доходы и расходы, связанные с реализацией и прочим выбытием инвестиционных активов, реализацией (погашением) финансовых вложений;
- суммы излишков инвестиционных активов, выявленных в результате инвентаризации;
- суммы недостач и потерь от порчи инвестиционных активов;
- доходы и расходы, связанные с участием в уставных фондах других организаций;
- доходы и расходы по договорам о совместной деятельности;
- доходы и расходы по финансовым вложениям в долговые ценные бумаги других организаций (в случае, если организация не является профессиональным участником рынка ценных бумаг);
- суммы создаваемых резервов под обесценивание краткосрочных финансовых вложений и восстанавливаемые суммы этих резервов (в случае, если организация не является профессиональным участником рынка ценных бумаг);
- суммы изменения стоимости инвестиционных активов в результате переоценки, обесценения, признаваемые доходами (расходами) в соответствии с законодательством;

Витебский государственный технологический университет

- доходы, связанные с государственной поддержкой, направленной на приобретение инвестиционных активов;
- стоимость инвестиционных активов, полученных или переданных безвозмездно;
- доходы и расходы, связанные с предоставлением во временное пользование (временное владение и пользование) инвестиционной недвижимости;
- проценты, причитающиеся к получению;
- прочие доходы и расходы по инвестиционной деятельности [36].

**В состав доходов и расходов по финансовой деятельности,** учитываемых на счете 91 «Прочие доходы и расходы», включаются:

- проценты, подлежащие к уплате за пользование организацией кредитами, займами (за исключением процентов по кредитам, займам, которые относятся на стоимость инвестиционных активов в соответствии с законодательством);
- разницы между фактическими затратами на выкуп акций и их номинальной стоимостью (при аннулировании выкупленных акций) или стоимостью, по которой указанные акции реализованы третьим лицам (при последующей реализации выкупленных акций);
- расходы, связанные с получением во временное пользование (временное владение и пользование) имущества по договору финансовой аренды (лизинга) (если лизинговая деятельность не является текущей деятельностью);
- доходы и расходы, связанные с выпуском, размещением, обращением и погашением долговых ценных бумаг собственного выпуска (в случае, если организация не является профессиональным участником рынка ценных бумаг);
- курсовые разницы, возникающие от пересчета активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, за исключением случаев, установленных законодательством;
- разницы, возникающие при погашении обязательства в валюте, отличной от валюты обязательства, за исключением случаев, установленных законодательством;
- прочие доходы и расходы по финансовой деятельности [36].

Основным источником валового дохода является торговая надбавка. Экономическое назначение валового дохода – возмещение издержек обращения, образование прибыли, уплата налогов и сборов. За
счет торговой деятельности формируется основная часть валового дохода. Валовой доход рассчитывается по следующей формуле (3.9):

Витебский государственный технологический университет

$$ВД = Н + Су + Пд, \quad (3.9)$$

где *ВД* – валовой доход; *Н* – сумма торговых надбавок; *Су* – стоимость оказанных услуг; *Пд* – прочие доходы.

Уровень любого показателя в торговле представляет собой отношение соответствующего показателя к розничному (оптовому) товарообороту. Валовой доход исчисляется двумя основными показателями: абсолютная сумма (в рублях) и уровень (%). Уровень валового дохода исчисляют как отношение суммы валового дохода к абсолютной сумме розничного товарооборота, умноженного на 100 %.

Уровни не только измеряют доходность и затратоемкость реализации товаров, но несут и другую смысловую нагрузку. Так, уровень валового дохода дает количественную оценку доли торгового предприятия в розничной цене. Чем выше уровень валового дохода, тем выше доля предприятия в цене, тем выше разница между ценой покупки и ценой продажи. Уровень валового дохода является для торговли показателем цены, изменяя который предприятие может увеличивать или сокращать объем спроса, выбирая тем самым оптимальные их сочетания, добиваясь наибольшего объема валового дохода.

Прогноз дохода в бизнес-плане осуществляют по следующим этапам.

1. *Прогноз уровня валового дохода.* Прогнозирование уровня валового дохода на плановый период осуществляют исходя из базового уровня валового дохода и темпа его изменения, который сложился в анализируемый период.

2. *Планирование валового дохода от торговой деятельности.* Определения суммы валового дохода при плановом объеме товарооборота и спрогнозированном уровне валового дохода. Величина валового дохода равна плановому товарообороту, умноженному на запланированный уровень валового дохода и деленному на 100.

Расчет планового размера валового дохода по отдельным товарным группам осуществляется путем умножения планового объема товарооборота конкретной товарной группы на плановый уровень валового товарооборота (торговой надбавки) в этой товарной группе, деленного на 100.

3. *Планирование дохода от других видов деятельности.*

Планируемый доход от продажи материальных ценностей и имущества рассчитывается как разница между стоимостью их приобретения (по балансовой оценке) и продажной цене их реализации, с учетом износа основных фондов и расходов предприятия, связанных с их демонтажем, предпродажной подготовке и реализации.

Доходы предприятий, полученные от долевого участия в совместных предприятиях и в создании других предприятий, планируют-

Витебский государственный технологический университет

ся на основе информации о рентабельности их деятельности, объеме чистой прибыли, а также закрепленного в учредительных документах порядка ее распределения.

Доходы предприятия от ценных бумаг, принадлежащих предприятию, планируются исходя из вида ценной бумаги (акция, облигация, сертификат) и характера дохода (гарантированный, негарантированный).

Аналогично рассчитывается и сумма процентов, начисленная по депозитным вкладам предприятия, планируются доходы от предоставления коммерческого кредита другим организациям. При проведении расчетов учитываются суммы вклада или кредита и срок, на который они предоставлены.

Доходы предприятия от сдачи имущества (лизинга) планируются исходя из условий арендной или лизинговой сделки относительно формы и размера арендной платы – фиксированной суммы, скользящей суммы, процента от выручки или прибыли, натуральной формы оплаты. Общая величина дохода торговой организации рассчитывается как сумма планового размера по всем источникам формирования. Плановый размер доходов торговой организации должен быть достаточным для:

1) формирования фонда денежных средств, необходимых для расчетов с бюджетом по НДС и по налогу на прибыль;

2) покрытия постоянных и переменных текущих затрат;

3) получения нужной суммы чистой прибыли, достаточной для решения производственных и социальных задач предприятия.

Если запланированной суммы доходов недостаточно для выполнения этих условий, то нужно провести работу по поиску и мобилизации имеющихся резервов роста доходов предприятия.

Первой расчетной таблицей финансового плана является прогноз доходов и затрат, который составляется на первый год – помесячный прогноз, на второй – поквартальный, на третий и последующие – годовой. Расчеты оформляются в следующей форме (таблица 3.17).

Таблица 3.17 – Прогноз доходов и затрат в торговой организации

| Наименование показателя | 2014 г. | | | 2015г. | | | | 2016 г. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | январь | … | декабрь | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | |
| 1. Выручка от продажи товаров, услуг – товарооборот (без НДС, акцизов и др. обязат. платежей) | | | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 3.17

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2. Себестоимость проданных товаров, услуг (оборот по покупным ценам) | | | | | | | | |
| 3. Валовой доход (валовая прибыль) :<br>- в сумме (стр. 1-стр.2)<br>- в % к товарообороту (стр. 3:стр.1 ×100) | | | | | | | | |
| 4. Коммерческие расходы (расходы на реализацию)<br>- в сумме<br>- в % к товарообороту (стр. 4:стр.1 ×100) | | | | | | | | |
| 5. Прибыль (убыток) от продаж (стр.3-стр.4)<br>- в сумме<br>- в % к (стр. 5:стр.1 ×100) | | | | | | | | |
| 6. Сальдо прочих доходов и расходов по текущей деятельности | | | | | | | | |
| 7. Сальдо прочих доходов и расходов по инвестиционной и финансовой деятельности | | | | | | | | |
| 8. Прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 5+стр.6+стр.7) | | | | | | | | |
| 9. Налог на прибыль и иные обязательные платежи | | | | | | | | |
| 10. Чистая прибыль (убыток) планируемого периода (стр. 8 – стр.9) | | | | | | | | |

В состав **расходов на реализацию** включаются:

- в организации, осуществляющей промышленную и иную производственную деятельность, – расходы на реализацию, учитываемые на счете 44 «Расходы на реализацию» и списываемые в полной сумме при определении финансовых результатов в дебет счета 90 «Доходы и расходы по текущей деятельности» (субсчет 90-6 «Расходы на реализацию»);
- в организации, осуществляющей торговую, торгово-производственную деятельность, – расходы на реализацию (коммерческие расходы), учитываемые на счете 44 «Расходы на реализацию» (за вычетом управленческих расходов) и списываемые в полной сумме (за исключением транспортных затрат, связанных с приобретением товаров и относящихся к товарам, оставшимся на конец месяца нереализованными, если данные транспортные затраты не включаются в стоимость приобретения товаров) в дебет счета 90 «Доходы и расходы по текущей деятельности» (субсчет 90-6 «Расходы на реализацию») [36].

Витебский государственный технологический университет

Затем необходимо провести расчет точки самоокупаемости (безубыточности). В торговле она показывает объем безубыточных продаж. Продажи в точке безубыточности равны постоянным расходам. К постоянным расходам в торговле относят административные расходы, амортизация, аренда, страхование, и прочие неизменные расходы за 12 месяцев. Переменные расходы – это расходы на рекламу, упаковку, зарплату продавцов, налоги и прочие. Точка самоокупаемости определяет запас финансовой прочности планируемого бизнеса. Она показывает минимальную величину объема продаж, достижение которого обеспечит покрытие запланированных расходов. Выручка, поступающая сверх этой величины, является источником прибыли. Точку безубыточности для торговой организации можно рассчитать по следующей формуле (3.10):

$$Т_б = \frac{\text{Иу.пост}}{\text{Ув.п} - \text{Уу.пер}}, \quad (3.10)$$

где $Т_б$ – точка безубыточности (руб.); $И_{у.\ пост.}$ – сумма условно-постоянных издержек планового периода, руб.; $У_{в.\ п}$ – запланированный уровень валовой прибыли (валовая прибыль на 1 руб. товарооборота); $У_{у.\ пер}$ – запланированный уровень условно-переменных издержек (переменные издержки на 1 руб. товарооборота).

Финансовая прочность бизнеса определяется как разность между запланированным объемом продаж и оборотом, соответствующим точке безубыточности. Чем меньше запас прочности, тем больше риск потерять вложенный капитал.

***Подраздел «Прогноз движения денежных средств».*** Прогноз движения денежных средств отражает планируемые поступление и выбытие денежных средств, избыток или дефицит финансовых ресурсов. Данные расчета движения потоков денежных средств можно оформить в виде таблицы 3.18.

## ПРИМЕР

Таблица 3.18 – Пример прогноза движения денежных средств торговой организации

| Статья затрат | 2015 г. | | | 2016 г. | | | | 2017 г. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | янв. | ….. | дек. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 11 |
| Денежная наличность на начало периода | 0 | -302 | -98 | 178 | 200 | 206 | 392 | 566 |
| **Приток** наличности всего: | 9922 | 4315 | 6164 | 7048 | 9484 | 14809 | 15883 | 127519 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 3.18

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| В том числе:<br>- выручка от реализации;<br>- инвестиционный кредит;<br>- реализация имущества | <br>1795<br>8000<br>127 | <br>4188<br>-<br>127 | <br>5983<br>-<br>181 | <br>6853<br>-<br>195 | <br>9289<br>-<br>195 | <br>14614<br>-<br>195 | <br>15688<br>-<br>195 | <br>126739<br>-<br>780 |
| **Отток** наличности – | | | | | | | | |
| всего: | 10224 | 4111 | 5888 | 7026 | 9478 | 14623 | 15709 | 111202 |
| В том числе:<br>- покупка товаров;<br>- приобретение материально-производственных запасов;<br>- оплата труда;<br>- инвестиционные издержки;<br>- проценты и основной долг по инвестиционному кредиту;<br>- налоги и налоговые платежи;<br>- коммунальные расходы;<br>- прочие | <br>2185<br>4392<br>2058<br>2188<br>146<br>3590<br>-<br>57 | <br>3282<br>-<br>-<br>-<br>-<br>700<br>-<br>129 | <br>4105<br>-<br>-<br>-<br>-<br>1000<br>600<br>183 | <br>5482<br>-<br>-<br>-<br>-<br>1105<br>200<br>239 | <br>7431<br>-<br>-<br>-<br>-<br>1600<br>200<br>247 | <br>11691<br>-<br>-<br>-<br>-<br>1200<br>1350<br>382 | <br>12550<br>-<br>-<br>-<br>-<br>1000<br>1750<br>409 | <br>101391<br>-<br>-<br>-<br>-<br>4500<br>2470<br>2841 |
| **Сальдо** потока (приток «минус» отток) | -302 | 204 | 276 | 22 | 6 | 186 | 174 | 16317 |
| Денежная наличность на конец периода (накопленная) | -302 | -98 | 178 | 200 | 206 | 392 | 566 | 16883 |

***Подраздел Проект баланс.*** Проект баланса разрабатывается в виде таблицы 3.19.

Таблица 3.19 – Проектно-балансовая ведомость по организации

(валюта расчета)

| Статьи баланса | На начало базового периода | На конец базового периода | На конец периода (года) реализации проекта | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | … | t |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Активы | x | x | x | x | x | x |
| I Долгосрочные активы | | | | | | |
| Итого по разделу I | | | | | | |
| II Краткосрочные активы | x | x | x | x | x | x |
| Запасы | | | | | | |
| В том числе:<br>материалы | | | | | | |
| Незавершенное производство | | | | | | |
| Готовая продукция и товары | | | | | | |
| Товары отгруженные | | | | | | |
| Прочие запасы | | | | | | |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 3.19

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| НДС по приобретенным товарам, работам, услугам | | | | | | |
| Дебиторская задолженность | | | | | | |
| Денежные средства | | | | | | |
| Прочие краткосрочные активы | | | | | | |
| Итого по разделу II | | | | | | |
| Баланс | | | | | | |
| Собственный капитал и обязательства | x | x | x | x | x | x |
| III Собственный капитал | x | x | x | x | x | x |
| Уставный капитал | | | | | | |
| Добавочный капитал | | | | | | |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | | | | | | |
| Прочий собственный капитал | | | | | | |
| Итого по разделу III | | | | | | |
| IV Долгосрочные обязательства | x | x | x | x | x | x |
| Долгосрочные кредиты и займы | | | | | | |
| Прочие долгосрочные обязательства | | | | | | |
| Итого по разделу IV | | | | | | |
| V Краткосрочные обязательства | x | x | x | x | x | x |
| Краткосрочные кредиты и займы | | | | | | |
| Кредиторская задолженность | | | | | | |
| В том числе: поставщикам, подрядчикам, исполнителям | | | | | | |
| Прочая кредиторская задолженность | | | | | | |
| Прочие краткосрочные обязательства | | | | | | |
| Итого по разделу V | | | | | | |
| Баланс | | | | | | |
| Коэффициент текущей ликвидности | | | | | | |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | | | | | | |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | | | | | | |
| Коэффициент капитализации | | | | | | |
| Коэффициент финансовой независимости | | | | | | |

Убыточные коммерческие организации, планирующие реструктуризацию кредиторской задолженности, включают в бизнес-план раздел "Реструктуризация кредиторской задолженности". В данном разделе указываются виды кредиторской задолженности, обоснования необходимости ее реструктуризации. Приводятся расчеты прогнозируемой деятельности коммерческой организации на период реструктуризации кредиторской задолженности при условии реструктуризации задолженности и без ее проведения.

***Подраздел «Стратегия финансирования»***. Прогноз стратегии финансирования должен содержать ответы на следующие вопросы:

Витебский государственный технологический университет

- Сколько средств необходимо для реализации инвестиционного бизнес-плана?
- Каковы источники и формы финансирования?

Результаты расчетов оформляются по макету таблицы 3.20.

Таблица 3.20 – Структура инвестиций на планируемый период времени

| **Направления инвестиций** | **Сумма, тыс. руб.** |
|---|---|
| Общая потребность в инвестициях,<br>всего в том числе:<br>– финансирование капитальных вложений (приобретение оборудования, ноу-хау, реконструкция);<br>– прирост товарных запасов;<br>– расходы на маркетинг и рекламу; | |
| Источники средств:<br>– нераспределенная прибыль;<br>– амортизационные отчисления;<br>– кредит банка. | |

***Подраздел « Оценка эффективности вложений в бизнес».***

Задача этого раздела бизнес-плана – доказать, что инвестиционный проект эффективен. Для этого в соответствии с Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г. «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» необходимо рассчитать показатели эффективности и сравнить их с нормативными значениями.

Основные показатели эффективности инвестиционного проекта подразделяются на две группы:

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

- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- индекс доходности дисконтированных инвестиций;
- динамический срок окупаемости инвестиций.

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

- простой срок окупаемости инвестиций;
- индекс доходности инвестиций;
- уровень безубыточности;
- показатели рентабельности;
- показатели обеспеченности;
- показатели структуры баланса;
- показатели ликвидности;
- показатели использования живого труда.

Витебский государственный технологический университет

Методика расчета этих показателей приведена в разделе 15.2.

С учетом особенности торговой деятельности оценка эффективности инвестиций производится также на основе расчета следующих специфичных показателей:

1. *Коэффициент рентабельности чистой прибыли (Кр)*

$$Кр = Чистая\ прибыль\ / Расходы \times 100. \quad (3.11)$$

Расходы представляют собой сумму себестоимости проданных товаров, услуг, коммерческих расходов; сальдо по операционным доходам и расходам; сальдо по внереализационным доходам и расходам.

2. *Норма прибыли на основе движения денежных потоков (Нп)*

$$Нп = (Чистый\ денежный\ поток / Платежи\ всего) \times 100. \quad (3.12)$$

3. *Коэффициент рентабельности валовой прибыли ($К^{в}_{р}$)*

$$К^{в}_{р} = Валовая\ прибыль\ / Расходы \times 100. \quad (3.13)$$

*4. Срок возврата кредита.* Расчет срока возврата кредита осуществляется на основе информации, содержащейся в разделах финансового плана. *Срок возврата кредита (Тк)* рассчитывается по формуле

$$Тк = Размер\ кредита / Ср.месс.\ выплаты\ в\ счет\ погашения\ кредита. \quad (3.14)$$

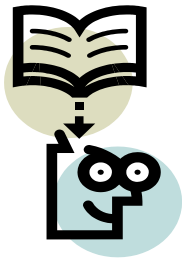
Далее, в соответствии с договорными условиями, разрабатывается график погашения кредита. Его форма представлена в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – График погашения кредита

| Возврат основного долга (тела кредита), тыс. руб. | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Всего | В том числе | | | |
| | январь | февраль | март | Далее все месяцы, в течение которых будет погашаться кредит |
| | | | | |

Примерный объем бизнес-плана торговой организации составляет 1–1,5 печатных листа. Объем приложений не ограничивается.

Витебский государственный технологический университет



**Вопросы для контроля:**

1. Раскройте значения понятия и типов бизнес-планов торговой организации.
2. Расскажите, какие документы составляют правовую основу разработки бизнес-планов торговой организации в Республике Беларусь.
3. В чем особенности разработки бизнес-плана развития торговой организации?
4. Раскройте методологические особенности разработки раздела «Производственный план (Коммерческая деятельность)».
5. В чем состоят методологические особенности разработки раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»? Расскажите о методологических особенностях разработки раздела «Показатели эффективности деятельности организации».
6. Как осуществляется разработка инвестиционного бизнес-плана торгового предприятия?
7. Как формируется стратегия развития торговой организации в бизнес-плане?
8. Что в себя включает План торговой деятельности?
9. Как осуществляется оценка предпринимательских рисков и их страхование?
10. Какие подразделы включает финансовый план?
11. Как разрабатывается Подраздел «Прогноз доходов и затрат»?
12. Как прогнозируется движение денежных средств» в инвестиционном бизнес-плане?
13. Как строится «Проект баланса торговой организации»?
14. Поясните разработку подраздела «Стратегия финансирования».
15. Как осуществляется оценка эффективности вложений в бизнес?

Витебский государственный технологический университет

# РАЗДЕЛ IV

# ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

## Тема 23. Возможности использования компьютерных технологий в бизнес-планировании

*Вопросы:*

*23.1 Компьютерные технологии в информационном обеспечении бизнес-планирования*

*23.2 Аналитическая обработка информации с применением компьютерных программ*

### 23.1 Компьютерные технологии в информационном обеспечении бизнес-планирования

Конкурентоспособность и процветание современного бизнеса напрямую зависят от скорости сбора и качества анализа информации, необходимой для принятия правильных управленческих решений. Бизнес-план, как и любой другой документ экономического значения, нуждается в четкости данных и надежности информативных источников. Кроме того, бизнес-план содержит большое количество расчетов и корректируется под влиянием многих факторов, что приводит к необходимости использования современных технологий. Современные компьютерные технологии позволяют значительно облегчить как процесс поиска необходимой в бизнес-планировании информации, так и процесс ее обработки и представления результатов.

Сбор информации является необходимым элементом составления бизнес-плана, и соответственно использование компьютерных технологий в данном процессе является особенно актуальным. С точки зрения *возможности применения компьютерных технологий* для сбора информации в целях бизнес-планирования можно указать три основных источника поступления информации:

1. Интернет;
2. специализированные информационные базы данных;
3. статистическая и аналитическая отчетность организации.

***1. Интернет***

Наиболее распространенным источником информации является Интернет. В настоящее время развиваются технологии проводного и беспроводного подключения к Интернет. Доступ к глобальной сети открывает массу возможностей по получению разнообразной ин-

Витебский государственный технологический университет

формации: маркетинговые исследования, аналитические материалы, цены на те или иные товары и даже готовые бизнес-планы. Существование поисковых систем значительно облегчает работу в сети и помогает в сжатые сроки найти информацию, соответствующую запросу и сортированную по дате или релевантности в зависимости от выбора.

Наиболее популярными поисковыми системами являются следующие:

- http://yandex.ru,
- http://rambler.ru,
- http:// google.com,
- http://nigma.ru,
- http://altavista.com.

Система поиска на всех указанных страницах одинакова. Необходимо продумать, какое именно ключевое слово или словосочетание будет наиболее соответствовать необходимой информации, и ввести данное слово в специально предназначенное поле с клавиатуры компьютера. После этого необходимо задать условия поиска, выбрав из предложенных опций. Как правило, пользователю предлагают выбрать из определенных отраслей знаний и установить источник поиска. Под источником поиска подразумевают весь Интернет, справочные и энциклопедические статьи или информацию, содержащуюся на используемом данной страницей сервере.

После указания всех необходимых ограничений следует уведомить о своей готовности путем нажатия специальной кнопки, обозначаемой, как правило, словами «поиск» или «искать». Результаты поиска будут представлены в виде перечня Интернет-страниц, просмотрев которые, можно получить искомую информацию.

В свою очередь электронными источниками информации в самом Интернете являются следующие:

- сайты электронных СМИ;
- правовые базы;
- сайты государственных органов;
- новостные ленты информационных агентств.

Для поиска нужной информации можно зайти на соответствующие сайты и просмотреть информацию или задать нужное слово в строке «Поиск».

Другим способом поиска в Интернет является тематический, когда просматривают конкретные Интернет-страницы, посвященные интересующим проблемам. Так, статистическую информацию относительно общего развития рынка, состояния экономики или объемов производства и потребления можно получить на официальном сайте Национального статистического комитета Республики Беларусь

Витебский государственный технологический университет

(http://belstat.gov.by).

Для осуществления тематического поиска можно воспользоваться следующими сайтами:

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь – Режим доступа: http://www.belstat.gov.by

2. Национальный банк Республики Беларусь – Режим доступа: http://www.nbrb.by/.

3. The World Fact book (Всемирная книга фактов ЦРУ) –

Подробная статистическая информация по всем странам мира. – Режим доступа: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html

4. Департамент статистики ООН – Режим доступа:

http://unstats.un.org/unsd/default.htm

5. Департамент статистики Международной организации труда – Режим доступа: http://www.ilo.org/stat/lang--en/index.htm

6. International Trade and Market Access Data – Статистическая информация о мировой торговле (данные Всемирной торговой организации) – Режим доступа:

http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm

7. Раздел статистики Всемирного банка – Режим доступа:

http://data.worldbank.org

8. The World Banke Atlas of Global Development – Статистическая информация Всемирного банка в графическом виде – Режим доступа: http://www.app.collinsindicate.com/worldbankatlas-global/en-us

При исследовании зарубежных рынков целесообразно выйти на сайты государственных органов и организаций, информационных агентств, электронных СМИ этих стран.

Следует учитывать, что Интернет может предоставить не только сырую статистическую информацию, но и готовые аналитические материалы, а также позволит получать информацию из источников, которые обычно относят к средствам массовой информации. Данная процедура становится возможной благодаря тому, что все основные средства массовой информации имеют собственные Интернет-сайты. Кроме того, этим же способом могут быть получены статьи специалистов на интересующую тему и научная литература. Для поиска аналитических материалов можно воспользоваться следующими сайтами:

1. Оперативно-аналитический центр при Президенте Республики Беларусь – Режим доступа: http://oac.gov.by/

2. Информационно-аналитический центр при администрации Президента Республики Беларусь – Режим доступа: http://iac.gov.by/

3. Информационно-аналитический портал Союзного государства – Режим доступа: http://www.soyuz.by/

Витебский государственный технологический университет

4. Национальный научно-технический портал Республики Беларусь – Режим доступа: http://www.scienceportal.org.by/

5. Белорусский форум маркетологов – Режим доступа: http://www.pro-marketing.by/

6. Маркетинг-аналитика – Режим доступа: http://scip.ru/prog-m-a/

7. Каталог журнальных статей экономической тематики – Режим доступа: http://economictheory.narod.ru

8. Международный информационно-аналитический центр – Режим доступа: http://bpl.ru/miac.htm

9. Российское бизнес-сообщество – Режим доступа: http:// bisiness.ru

10. Агентство «Интерфакс» – Режим доступа: http://interfax.ru.

На указанных интернет-страницах можно найти не только статьи на тему экономического, финансового и технологического развития, но и ознакомиться с результатами различных исследований. Также здесь можно просмотреть архив, в котором можно обнаружить очень полезную для вас информацию или планы прошлых исследований, например в сфере маркетинга. Данный список легко может быть расширен благодаря только одному обращению к поисковой системе. Следует обратить внимание на то, что не вся информация, предоставляемая Интернетом, является бесплатной.

Для обработки полученной информации и разработки бизнес-планов в Интернет можно приобрести программное обеспечение.

***Программы, материалы по бизнес-планированию (софт):***

1. Бест-Маркетинг: Режим доступа: http://www.bestnet.ru/prog_7.htm

2. Бизнес-планы: примеры, пособия, шаблоны: Режим доступа: http://www.cfin.ru/products/mbp/pro.shtml

3. МаркетингМикс 3: Режим доступа:http://www.cfin.ru/ products/mmix/pro.shtml

4. Платформа КУРС: Режим доступа: http://www.curs.ru

5. COMFAR: Режим доступа: www.unido.org/**comfar**, www.cfin.ru/software/invest/**comfar**.shtml

6. ***SPSS:*** Режим доступа: http://www-01.ibm.com/software/ analytics/spss/

7. ***Project Expert:*** Режим доступа: http://www.expert-systems.com/financial/pe/

8. ***Vortex:*** Режимдоступа: vortexsoft.ru

9. Альт-Инвест: Режим доступа: www.altinvest.ru/…u/programmy/opisaniya/alt-invest

Таким образом, Интернет является наиболее динамично действующей и доступной системой поиска необходимой информации и

Витебский государственный технологический университет

позволяет за относительно короткое время получить большие массивы информации по данной проблеме. К отрицательным качествам использования данных информационных технологий можно отнести перегруженность личной информацией и необходимость обратить пристальное внимание на надежность полученных данных. Тем не менее положительные стороны явно превосходят негативные последствия, что позволяет использовать данные технологические возможности для осуществления вспомогательных функций в процессе построения бизнес-плана.

***2. Использование специализированных информационных баз***

Еще одним источником данных для разработки бизнес-планов являются специализированные информационные базы. Информационные базы представляют информацию определенного содержания на возмездной основе. Как правило, данные системы предоставляют услуги по поставке законодательной информации относительно правового поля во всех сферах деятельности. Кроме того, данные системы имеют дополнительные преимущества, позволяющие активно применять их в процессе сбора информации. К системам данного типа можно отнести такие информационные базы, как «Референт», «Консультант плюс», «Кодекс», «Гарант», «Эталон» и «Юсис» и другие. Названные системы предоставляют услуги по доставке нормативных актов и обработанных материалов. Данные можно приобрести целиком, а можно подписаться на поставку материалов только в интересующей заказчика сфере деятельности.

Такое разнообразие достигается предложением пакетов с различным набором функций и направленностью информационных потоков. Как правило, эти системы имеют свои представительства в регионах, благодаря чему в информационный набор, поставляемый клиентам, входят и законодательные акты местных органов власти. В основном данные системы построены в форме поисковых систем, которые выводят на законодательные акты, публикации или конкретные бланки по введенному вами слову.

Существует и другой метод поиска необходимой информации. В данном случае он заключен в использовании так называемого рубрикатора, который позволяет просмотреть существующие в данной сфере деятельности законодательные акты и выбрать необходимый для ознакомления. Такие системы работают в режиме предоставления пользователю окон и естественно имеют возможность связи с Word или непосредственного заполнения таблиц и бланков. Также возможны распечатка необходимых документов или готовых бланков на принтере, проставление закладок, формирование списка избранных документов.

Витебский государственный технологический университет

Как правило, текст представляется в обработанном виде. Другими словами, он содержит указания на специфику его применения, гиперссылки на упоминающиеся или смежные законодательные (нормативные) акты, карты данного документа и т. д. Все указанные опции позволяют оперативно и легко ориентироваться в документах и четко формировать структуру важных для вашей деятельности регламентаций. Данные опции обычно предоставляются всеми системами, но для пользователя особое значение приобретают специфические черты и возможности каждой системы. Так, например, в системах наблюдается разница в количестве и объемах подписки на периодические издания, к которым могут предоставить доступ, и, хотя это издания финансовой и налоговой специфики, тем не менее, их количество будет отличаться. Так, система «Консультант плюс» отличается большим выбором возможностей по использованию бланковой документации, необходимой для работы предприятия. В свою очередь, система «Референт» выигрывает в техническом обеспечении функций риска.

Использование для данных целей специальной системы «навигатор» позволяет пользователю более эффективно использовать время поиска, сокращая его до минимума. В данном случае поисковая система построена более удачным способом и является более «интеллектуальной», позволяя быстро находить необходимые документы. Кроме того, здесь же пользователю предоставляются система гиперссылок, общее положение данного документа в законодательной системе и анализ схожих документов.

База, которую пользователи установили, может пополняться с различной регулярностью, зависящей от типа информационного пакета, который вы выбрали. Разница в сроках пополнения бывает очень большая. Так, некоторые информационные пакеты могут пополняться ежедневно, а некоторые — 1 раз в квартал. Методы пополнения также могут быть разными. Так, некоторые системы используют пополнение с помощью курьера, другие — посредством присылки/ отправки диска с новыми данными или через Интернет, а некоторые, такие, как система «Референт», используют все способы сразу в зависимости от предпочтений клиента или технологической возможности. Таким образом, в соответствии с потребностями и возможностями клиентов можно легко подобрать наиболее оптимальную систему предоставления информационных баз данных. Здесь следует также обратить внимание, что данная система пригодится заказчику и в ходе дальнейшей работы предприятия.

В настоящий же момент данные системы позволяют значительно облегчить риск и затраты времени на приобретение нормативной информации и координирование плана в соответствии с суще-

Витебский государственный технологический университет

ствующими законодательными нормами. Единственным минусом данного метода является достаточно ощутимая стоимость предоставления данного типа услуг, но высокая цена окупает себя как на стадии составления бизнес-плана, так и в ходе дальнейшей работы предприятия. Экономия времени здесь достигается не только посредством сокращения затрат на сам поиск документов, но и благодаря произведенной над ними обработке, что позволяет разобраться в сущности без специальной юридической подготовки.

## 23.2 Аналитическая обработка информации с применением компьютерных программ

Наиболее часто в нашей стране применяются пакеты прикладных программ COMFAR (Computer model forreporting), пакет «Альт-Инвест» фирмы «Альт» (Санкт-Петербург) и пакет «Project Expert» фирмы «Про-Инвест Консалтинг». В основе пакетов COMFAR и «Альт-Инвест» лежит методика ЮНИДО по подготовке технико-экономических исследований. Структура данных *пакета COMFAR* представлена такими основными блоками, как общие капиталовложения – строительство, общие капиталовложения – производство, потребность в оборотном капитале, источники финансирования, таблицы движения денежных средств, отчеты о чистой прибыли, проектно-балансовые ведомости.

Расчеты можно проводить в любой валюте, выбрав соотношение ее с рублем. Пакет позволяет проследить отдельно иностранные и отечественные инвестиции, дает возможность расчета диверсифицированного производства. Есть возможность применения как линейного метода амортизации, так и ускоренного. При расчете производственных издержек пользователь задает годовой темп инфляции. Таким образом, отслеживаются все изменения ежегодных потоков наличности с учетом уплаты налогов, выплаты дивидендов и процентов по займам. Аналогичную структуру имеет пакет «Альт-Инвест». Оба пакета производят расчет финансовых потоков и имеют схожий перечень вычисляемых финансовых показателей, например чистого дисконтированного дохода, дохода на акционерный капитал, внутренней нормы доходности.

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

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

Витебский государственный технологический университет

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

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

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

Необходимо отметить также неполное соответствие налогового блока российскому законодательству: COMFAR позволяет прямо учитывать лишь те налоги, которые берутся и вычисляются от прибыли; расчет системы ориентирован только на фиксированный (годичный) период планирования (в период строительства, возможно, полгода); отсутствуют достаточно развитые средства для описания сетевого графика проекта, что приводит к необходимости дополнительно использовать программы Microsoft project, Nime Line и другие; невысокий уровень сервиса для пользователя.

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

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

Витебский государственный технологический университет

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

PROPSPIN предназначен для:

1) формулирования позиций инвестиционного проекта;

2) исследования последствий изменений выбранных параметров;

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

Отличительная черта PROPSPIN – его интегрированность.

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

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

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

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

Для произведения аналитической обработки полученной информации в бизнес-планировании можно воспользоваться различными вариантами применения компьютерных и информационных технологий – от применения самых простейших расчетных программ до использования сложных программных систем построения экономических моделей.

Самым простым вариантом является использование стандартной программы ***Excel***. Данная программа позволяет формировать таблицы данных и вводить необходимые для расчета формулы, по которым бу-

Витебский государственный технологический университет

дут производиться операции с данными построенной таблицы. В Excel разрабатывают таблицы следующих разделов бизнес-плана: «Производственный план», «Инвестиционный план», "Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности"; "Показатели эффективности проекта". При использовании данной программы есть возможность посмотреть на динамику изменений итоговых результатов при изменениях первичных данных. Но в данном случае это будет просто набор числовых данных, которые необходимо самостоятельно интерпретировать. Существует и более удачный способ. К таковым относят специальные программы, позволяющие на основе введенных данных производить анализ ситуации и прогнозировать будущее развитие, что уже значительно облегчает работу при составлении бизнес-плана.

К таким программам можно отнести ***Project Expert***. Данная программа представляет собой систему, позволяющую производить финансовый анализ положения предприятия (или его предполагаемого положения). Исходным материалом для построения модели названной программой являются информация относительно финансового состояния и некоторые показатели общего положения дел. На выходе программа выдает наиболее вероятный прогноз финансового положения через определенный промежуток времени. Анализ финансовых показателей, таким образом, является основным источником формирования прогноза.

Использование программы помогает решить ряд достаточно важных задач. Так, с помощью данной программы можно производить анализ потенциального или существующего положения дел предприятия, формировать финансовые прогнозы развития, выявлять наиболее слабые места в формируемом бизнес-плане, выявлять наиболее успешные варианты развития и выявлять приоритеты деятельности предприятия. Кроме того, предполагается возможность создания различных вариантов с учетом изменяющихся условий. Это достигается с помощью произведения определенных изменений во входных данных. Например, изменяя несколько показателей, в итоге получается новый вариант. Так, изменяя показатели, которые наиболее склонны к быстрой перемене или подвержены риску снижения (увеличения), можно составить ряд прогнозов, представляющий собой различные последствия данных изменений.

С учетом полученных результатов можно достаточно легко сопоставить свои возможности по учету потенциальных рисков развития в случае, если произойдут изменения, или по предотвращению данных изменений. Таким же способом можно выявить наиболее уязвимые в плане финансовых последствий для предприятия показатели.

Основной минус такой системы состоит в ее высокой стоимости и необходимости самостоятельного поиска информации, которая

Витебский государственный технологический университет

будет в дальнейшем обработана данной системой. Стоимость программ подобного рода составляет около 1000 долларов США.

Программы имеют свою специфику и зачастую помогают прогнозировать не только финансовые показатели будущего развития, но в целом работают по одному и тому же принципу, обработка информации происходит по определенному алгоритму. При разработке раздела бизнес-плана «Анализ рынка сбыта» для проведения маркетинговых исследований и обработки информации можно воспользоваться такими программными продуктами, как SPSS для Windowsи системой Statistica.

***SPSS для Windows***— это модульный, полностью интегрированный, обладающий всеми необходимыми возможностями программный продукт, предназначенный для всех этапов аналитического процесса: планирования, сбора данных, доступа к данным и управления данными, анализа, создания отчетов и распространения результатов. SPSS для Windows – это программное обеспечение, позволяющее решать бизнес-проблемы и исследовательские задачи, используя статистические методы.

Программное обеспечение SPSS позволяет проводить частотный анализ, описательную статистику, корреляционный анализ, дисперсионный анализ, кластерный анализ, факторный анализ, а также регрессионный анализ. В результате проведения всех перечисленных форм анализа данная программа позволяет проводить многие расчеты в бизнес-плане.

С помощью аналитических возможностей программы SPSS можно получить данные о:

- наиболее выгодных сегментах рынка;
- стратегии позиционирования собственных товаров или услуг относительно аналогичных товаров или услуг конкурентов;
- оценке качества предоставляемого товара непосредственно клиентами;
- перспективах развития и новых возможностях для роста;
- подтверждении или опровержении исследовательских гипотез.

Для решения отдельных задач бизнес-планирования могут применяться следующие программные продукты:

- Маркетинг Микс;
- Платформа КУРС;
- Statistica;
- Vortex и др.

Профессиональная версия ***Маркетинг Мик*** обладает аналитическими инструментами для анализа и прогноза рынка, подготовки

Витебский государственный технологический университет

плана маркетинга, а также для организации не только планирования, но и оперативного управления маркетингом. Программа имеет модуль «Цели», который позволяет осуществлять мониторинг запланированных и полученных результатов. Другой модуль профессиональной версии «Факторы» позволяет оценить, какие именно факторы вызвали изменения в объеме продаж компании, и соответствующим образом скорректировать свои действия в будущем.

***Платформа КУРС*** – это программный продукт в виде конструктора с широким набором функций. Он разработан на основе гибкой платформы, что позволяет в случае изменения управленческих бизнес-процессов или процессов обработки информации иметь возможность оперативно перенастроить решения на изменившиеся бизнес-процессы. Типовые решения платформы КУРС:

- CRM;
- анализ продаж;
- планирование коммерческой деятельности;
- маркетинговая информационная система.

Программа ***Statistica*** предназначена для статистического анализа и визуализации данных, управления базами данных и разработки пользовательских приложений. Она представляет собой современный пакет статистического анализа, в котором реализованы все новейшие компьютерные и математические методы анализа данных. Программное обеспечение Statistica позволяет проводить следующие процедуры обработки статистических данных:

- описательные статистики;
- анализ многомерных таблиц;
- многомерная регрессия;
- дискриминантный анализ;
- анализ соответствий;
- кластерный анализ;
- факторный анализ;
- дисперсионный анализ и многое другое.

Также достаточно большие возможности предоставляет использование программного продукта ***Vortex***. Программа Vortex предназначена для:

- ввода первичной информации, собранной в ходе прикладного маркетингового или социологического исследования;
- обработки и анализа этой информации;
- представления полученных результатов анализа в виде таблиц, текстов, графиков и диаграмм с возможностью их переноса в MicrosoftWord и другие приложения Windows / NT.

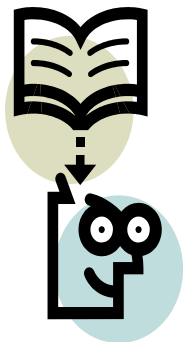
Возможности анализа информации:

Витебский государственный технологический университет

- программа Vortex позволяет производить описательную статистику изучаемых переменных (расчет статистических показателей: среднее, мода, медиана, квартили, дисперсия, среднеквадратическое отклонение, коэффициент вариации, скос, эксцесс и др.);
- позволяет производить сегментирование потребителей по нескольким признакам, а также описание выделенных целевых групп (выделение контекстов – подмассивов документов для углубленного анализа, например, только мужчин или только респондентов в возрасте 20–25 лет);
- с помощью программы Vortex можно проводить корреляционный анализ, позволяющий выявить зависимости изучаемых факторов, влияющих на маркетинговый результат (расчет для таблиц двухмерного распределения коэффициентов корреляции Пирсона, Крамера, Юла, Фишера, критериев Х-квадрат, Стьюдента, определение статистической значимости).

Все вышеперечисленные программы помогают осуществлению более четкого планирования деятельности предприятия с учетом возможных изменений.Помимо стандартного программного обеспечения, которое можно приобрести в специализированных магазинах, многие компании формируют собственные пакеты программного обеспечения для разработки бизнес-плана. Доступ к таким системам является внутрикорпоративным и их невозможно найти в продаже. Это связано с тем, что, создавая систему программного обеспечения, организация расходует на это весьма существенные средства и соответственно предполагает самостоятельное пользование полученным благом.

В последнее время в связи с высокими потребностями рынка и постоянным обновлением технического и программного компьютерного обеспечения появляются более совершенные версии существующих программных продуктов и принципиально новые продукты, поэтому необходимо следить за новыми программными продуктами и использовать их в практике бизнес-планирования.



**Вопросы для контроля:**

1. Как осуществляется сбор информации с помощью поисковых систем?
2. Охарактеризуйте электронные источники информации.
3. Как осуществляется тематический поиск в Интернет?
4. На каких сайтах можно найти аналитические материалы?
5. Поясните использование специализированных информационных баз в бизнес-планировании.

Витебский государственный технологический университет

6. Какие компьютерные программы используются в бизнес-планировании?

7. Охарактеризуйте возможности SPSS для Windows в бизнес-планировании.

8. Раскройте функции программы Statistica.

9. Поясните возможности программного продукта Vortex в бизнес-планировании.

10. Раскройте направления применения в бизнес-планировании пакета прикладных программ COMFAR.

11. Поясните возможности программного продукта «Альт-Инвест».

## Тема 24. Табличный процессор MS Excel в анализе ассортимента

*Вопросы:*

*24.1 ABC-анализ ассортимента с применением программного продукта MS Excel*

*24.2 XYZ-анализ ассортимента в ТП MS Excel*

*24.3 Совмещенный ABC-XYZ анализ ассортимента*

### 24.1 ABC-анализ ассортимента с применением программного продукта MS Excel

***Товарный ассортимент*** представляет собой группу однородных товаров, предназначенных для определенного круга покупателей, удовлетворяющих сходные потребности (для торговых организаций применяют понятие торговый ассортимент).

Если у организации насчитывается несколько ассортиментных групп товаров, то говорят о товарной номенклатуре.

***Товарная номенклатура*** – это совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

В ее состав могут входить товары нескольких основных ассортиментных групп, например, косметика, ювелирные изделия, хозяйственные товары. И ассортимент каждой из них может формироваться из нескольких подгрупп товаров, т. е. ассортимент косметических товаров можно подразделить на следующие товарные подгруппы: губная помада, румяна, пудра и т. д.

Витебский государственный технологический университет

Решения по ассортименту принимаются в нескольких разделах бизнес-плана: «Описание продукции» (стратегические мероприятия по повышению качества и конкурентоспособности продукции); «Производственный план» («Коммерческая деятельность» для торговой организации) (решения по видовому и количественному составу выпускаемой / продаваемой продукции); «Стратегия маркетинга» (стратегические решения по ассортименту, упаковке, сервису). Для разработки раздела «Производственный план» («Коммерческая деятельность» для торговой организации) необходимо провести анализ ассортимента.

С этой целью широко используются следующие методы анализа ассортимента:

- ABC-анализ;
- XYZ-анализ;
- совмещенный ABC-XYZ-анализ.

Эти методы анализа довольно трудоемкие. Для снижения трудоемкости расчетов экономические службы могут использовать такие программные продукты, как MS Excel, Biz Planner, Audit Expert, Marketing Expert, Forecast Expert.

Применение пакета MS Excel позволяет значительно упростить расчеты в бизнес-планировании. Кроме экономической выгоды табличного процессора MS Excel (далее – ТП MS Excel) имеет и другие преимущества: позволяет самостоятельно контролировать каждую формулу, создавать свои шаблоны, модели, методы.

***ABC-анализ ассортимента*** – это инструмент оперативного управления, используемый для определения ключевых товарных групп с целью анализа и принятия эффективных управленческих решений.

Результатом ABC-анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат организации (объем продаж, прибыль).

**Объектом ABC-анализа** могут быть:

- запасы сырья и комплектующих;
- продуктовый ассортимент предприятия;
- клиенты организации;
- ассортиментные позиции торговой организации;
- поставщики;
- складские запасы и т. д.

ABC-анализ – это ранжирование объектов на три группы, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль предприятия: *A – наиболее ценные, B – промежуточные, C – наименее ценные*.

Витебский государственный технологический университет

Наибольшее распространение в аналитической деятельности организаций имеет анализ торгового (для торговых организаций) и промышленного (для производственных предприятий) ассортимента. Алгоритм проведения АВС-анализа различных объектов будет единым.

Общий алгоритм проведения АВС-анализа ассортимента в среде ТП MS Ecxel включает следующие этапы:

1. Определить объект анализа (ассортиментная группа / подгруппа, номенклатурная единица и т. п.).

2. Определить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта (объем продаж / выручка, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт. и т. п.).

*3.* Рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов по формуле ***(Выручка по товару) / (Сумма выручки) × 100 %.***

4. Отсортировать объекты анализа в порядке убывания значения доли параметра

5. Определить для каждого объекта анализа (товарная группа / подгруппа) долю нарастающим итогом.

6. Присвоить значения групп выбранным объектам. Рекомендуемое распределение:

- ***группа А*** – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 80 % от общей суммы параметров;
- ***группа В*** – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 до 95 % от общей суммы параметров;
- ***группа С*** – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 95 до 100 % от общей суммы параметров.

7. Определить количество наименований товаров в каждой группе объектов (А, В, С).

8. Определить долю количества наименований товаров в каждой группе по формуле ***(Число товаров в группе) / (Общее число товаров) х 100 %.***

9. Сравнить результат АВС-анализа с рекомендуемыми значениями:

- группа А – 80 % выручки, 20 % наименований;
- группа В – 15 % выручки, 30 % наименований;
- группа С – 5 % выручки, 50 % наименований.

Выполним АВС-анализ ассортимента товарной продукции швейного предприятия. Исходные данные для анализа представлены в таблице 4.1.

Витебский государственный технологический университет

**ПРИМЕР**

Таблица 4.1 – Исходные данные для АВС-анализа ассортимента товарной продукции, млн. руб.

| **Ассортиментные группы** | **Выручка** |
|---|---|
| 1 Пальто / полупальто мужские | 33 893 |
| 2 Пальто / полупальто женские | 78 240 |
| 3 Куртки мужские спортивные | 21 239 |
| … | … |
| 13 Брюки мужские | 530 |
| 14 Плащи женские | 11 935 |

При проведении АВС-анализа в среде ТП MS Excel для реализации вычислений следует использовать возможности относительной и абсолютной адресации ячеек, а также такие встроенные функции категорий «Математические», «Статистические» и «Логические», как:

- **СУММ(число1;число2;...)** – функция вычисляет сумму всех чисел, указанных в качестве аргументов;
- **СЧЁТЕСЛИ(диапазон; критерий)** – функция подсчитывает количество ячеек в диапазоне, которые соответствуют одному указанному пользователем критерию;
- **СЧЕТЕСЛИМН(диапазон_условия1;условие1;[диапазон_условия2; условие2]…)** – функция применяет условия к ячейкам в нескольких диапазонах и вычисляет количество соответствий всем условиям;
- **ЕСЛИ(лог_выражение;значение_если_истина; значение_если_ложь)** – функция возвращает одно значение, если указанное условие дает в результате значение ИСТИНА, и другое значение, если условие дает в результате значение ЛОЖЬ.

Разместим исходные данные в ячейках B3:D17 рабочей книги ТП MS Excel и выполним необходимые расчеты (см. рисунок 4.1).

1. В ячейке D18 рассчитаем общую сумму выручки по формуле **=СУММ(D4:D17)**.

2. В столбце E4:E17 рассчитаем долю выручки от реализации товара каждого вида в общей сумме выручки. Для этого в ячейку E4 введем формулу **=D4/$D$18*100**, которую затем скопируем в ячейки E5:E17. Абсолютная ссылка на ячейку **$D$18** использована для того, чтобы формула «выдерживала» копирование вниз.

3. Отсортируем данные диапазона E4:E17 по убыванию.

4. В столбце F4:F17 рассчитаем долю нарастающим итогом. Для этого сначала в ячейку F4 внесем значение доли первого товара в списке **=E4**, затем в ячейку F5 введем формулу **=F4+E5**, которую скопируем в диапазон **F5:F17**.

Витебский государственный технологический университет

5. В столбце G4:G17 определим, к какой из групп (A, B или C) относится товар каждого вида. Руководствуясь шкалой распределения товара по группам при проведении ABC-анализа ассортимента (см. п. 6 алгоритма), в ячейку G4 внесем формулу **=ЕСЛИ (F4<80;"A";ЕСЛИ(F4<95;"B";"C"))**, которую затем скопируем в ячейки **G5:G17**. С помощью этой формулы анализируется доля выручки с нарастающим итогом (ячейка F4) и в зависимости от ее значения товар относится к группе A, B или C.

6. В ячейках H4, H7, H10 определим количество наименований товаров в каждой группе. Для этого в каждую из этих ячеек внесем следующие формулы:

- в ячейку H4 **=СЧЁТЕСЛИ(F4:F17;"<80");**
- в ячейку

H7 = **СЧЁТЕСЛИМН (F4:F17; ">=80";F4:F17;"<95")**;

- в ячейку

H10 = **СЧЁТЕСЛИМН(F4:F17;">=95";F4:F17;"<=100")**.

Для наглядности объединим и отформатируем ячейки H4:H6, H7:H9, H10:H17, выровняв их содержимое, как показано на рисунке 4.1.

7. В ячейках I4, I7, I10 определим количество наименований товаров в каждой группе. Для этого в каждую из этих ячеек внесем следующие формулы:

- в ячейку I4 **=H4/$H$18*100**;
- в ячейку I7 **=H7/H18*100**;
- в ячейку I10 **=H10/H18*100**.

Ячейки I4:I6, I7:I9, I10:I17 также объединим и отформатируем.

G4 =ЕСЛИ(F4<80;"A";ЕСЛИ(F4<95;"B";"C"))

| | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | № | Товары | Выручка, млн. руб. | Выручка, доля в порядке убывания % | Выручка, доля с нарастающим итогом, % | Группа A, B, C | Количество наименований товаров в каждой группе | Доля количества наименований товаров в каждой группе, |
| 4 | 2 | Пальто/полупальто женские | 7824 | 44,53 | 44,53 | A | 3 | 21,43 |
| 5 | 1 | Пальто/полупальто мужские | 3389 | 19,29 | 63,82 | A | | |
| 6 | 3 | Куртки мужские спортивные | 2123 | 12,08 | 75,90 | A | | |
| 7 | 6 | Куртки женские спортивные | 1807 | 10,28 | 86,18 | B | 3 | 21,43 |
| 8 | 14 | Плащи женские | 1193 | 6,79 | 92,97 | B | | |
| 9 | 11 | Ветровки женские | 310 | 1,76 | 94,74 | B | | |
| 10 | 4 | Костюмы женские | 272 | 1,55 | 96,28 | C | 8 | 57,14 |
| 11 | 5 | Жакеты женские | 193 | 1,10 | 97,38 | C | | |
| 12 | 9 | Блузки женские | 172 | 0,98 | 98,36 | C | | |
| 13 | 8 | Юбки женские | 111 | 0,63 | 98,99 | C | | |
| 14 | 7 | Брюки женские | 57 | 0,32 | 99,32 | C | | |
| 15 | 13 | Брюки мужские | 53 | 0,30 | 99,62 | C | | |
| 16 | 10 | Шорты мужские | 38 | 0,22 | 99,83 | C | | |
| 17 | 12 | Шорты женские | 29 | 0,17 | 100,00 | C | | |
| 18 | | Итого | 17571 | 100,00 | - | - | 14 | 100,00 |

Витебский государственный технологический университет

Рисунок 4.1 – Пример выполнения анализа ассортимента в ТП MS Excel

Сравнивая результаты АВС-анализа с рекомендуемыми значениями, можно сделать вывод о том, что в производственную программу в первую очередь следует включить товары групп А и В.

Применение АВС-анализа помогает решать задачи сегментирования потребителей, изучения спроса, выбора эффективных маркетинговых инструментов. Частота проведения АВС-анализа зависит от целого ряда факторов, прежде всего, от продолжительности жизненного цикла товара данной торговой группы, сезонности продаж, влияния факторов внешней среды. Частота проведения выбирается индивидуально для каждой торговой группы. В частности, для торговых предприятий в относительно стабильных условиях внешней среды АВС-анализ может проводиться один раз в первый рабочий день нового месяца, следующего за анализируемым периодом. АВС-анализ необходимо проводить за период, равный 1 или 2 месяцам, что позволит сглаживать в какой-то мере колебания сезонности, недопоставок и т. п.

Данные можно брать не за последний месяц, а за последние полгода, учитывая таким путем влияние факторов, выходящих за рамки одного месяца. В то же время при более редком проведении АВС-анализа, например ежеквартальном, можно упустить какие-то важные факторы и остаться в сезон без выгодного товара.

## 24.2 XYZ-анализ ассортимента в ТП MS Excel

***Смысл XYZ-анализа*** заключается в изучении стабильности продаж. Если АВС-анализ позволяет определить вклад конкретного товара в итоговый результат, то XYZ-анализ изучает отклонения, скачки, нестабильность сбыта.

*Результатом XYZ-анализа* является группировка объектов по степени нестабильности продаж на активно, стабильно и редко покупаемые товары. При этом за базу для расчетов берется объем продаж в определенный промежуток времени с заданным интервалом (например, период – год, интервал – помесячно).

XYZ-анализявляется статистическим методом и основывается на том же принципе, что и АВС-анализ. Товары делятся на три группы: X, Y, Z исходя из значения вариации за определенный период времени. Этот анализ делит товары по степени отклонения от среднего показателя, исчисляемого за несколько периодов. АВС-анализ показывает вклад товара в конечные результаты организации, а XYZ-анализ – стабильность или нестабильность спроса. Чем стабильнее

Витебский государственный технологический университет

спрос на товар, тем легче им управлять, тем ниже потребность в товарных запасах.

Основная цель XYZ-анализа состоит в группировании объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации). **Формула для расчета коэффициента вариации** имеет следующий вид:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%, \qquad (4.1)$$

где $v$ – коэффициент вариации; $x_i$ – значение параметра по оцениваемому объекту за i-й период; $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n}$ – среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа; $n$ – число периодов.

Значение квадратного корня есть не что иное, как стандартное отклонение вариационного ряда. Чем больше значение стандартного отклонения, тем дальше от среднеарифметического значения находятся анализируемые значения. Стандартное отклонение – это абсолютная мера рассеивания вариантов ряда. Если стандартное отклонение равно 20, то при среднеарифметических значениях 100 и 100 000 это будет иметь совершенно разный смысл. Поэтому при сравнении вариационных рядов между собой используют коэффициент вариации. Коэффициенты вариации 20 и 0,2 % позволяют понять, что во втором случае значения анализируемых параметров меньше отклоняются от среднеарифметического значения.

**Алгоритм проведения XYZ-анализа ассортимента** в среде ТП MS Excel включает следующие этапы:

1. Определить объекты анализа (товарная группа / подгруппа, номенклатурная единица и т. п.).

2. Определить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта (объем продаж / выручка, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт. и т. п.).

3. Определить период и количество периодов, по которым будет проводиться анализ: неделя, декада, месяц, квартал / сезон, полугодие, год. Данный метод анализа имеет смысл, если количество анализируемых периодов больше трех (чем больше количество периодов, тем более показательными будут результаты). При этом сам период должен быть не меньше, чем горизонт планирования, принятый в бизнес-плане.

Витебский государственный технологический университет

4. Определить коэффициент вариации для каждого объекта анализа.

5. Отсортировать объекты анализа по возрастанию значения коэффициента вариации.

6. Определить группы X, Y и Z. Рекомендуемое распределение:

- товарные группы X – коэффициент вариации от 0 до 10 %;
- товарные группы Y – коэффициент вариации от 10 до 25 %;
- товарные группы Z – коэффициент вариации от 25 % и больше.

Следует отметить, что с учетом специфики сферы применения данного метода, объектов и параметров анализа возможно установление других градаций категорий X, Y, Z. Например, для категории X может быть выбран диапазон 0–15 %, для категории Y – 16–50 %, а для категории Z – 51–100 %.

***Товарные группы X*** характеризуются стабильностью продаж, следовательно, по товарам X можно делать оптимальные запасы.

***Товарные группы Y*** имеют колебания в спросе и средний объем продаж. Это товары, характеризующиеся сезонными колебаниями и средними возможностями их прогнозирования.

***Товары группы Z*** отличаются нерегулярным спросом, имеют непредсказуемые или очень большие колебания. Точность прогноза продаж товаров этой группы невысокая. Среди данной группы могут быть товары, доставляемые по заказам покупателей или недавно поступившие в продажу.

## ПРИМЕР

Выполним XYZ-анализ ассортимента товарной продукции швейного предприятия. Исходные данные для анализа представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Исходные данные для проведения XYZ-анализа ассортимента, млн. руб.

| **Товары** | **Выручка от реализации за 2012 г.** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Январь** | **Февраль** | **Март** | | **Октябрь** | **Ноябрь** | **Декабрь** |
| Товар 1 | 9297 | 13 631 | 20 442 | … | 31 600 | 31 900 | 32 450 |
| Товар 4 | 1746 | 1656 | 4074 | … | 7355 | 6478 | 5718 |
| Товар 5 | 2309 | 2044 | 5223 | … | 4070 | 4331 | 4478 |
| … | … | … | … | … | … | … | … |
| Товар 60 | | | | … | 1959 | 1959 | 3722 |
| Товар 63 | 0 | 0 | 0 | … | 0 | 2764 | 2764 |

Витебский государственный технологический университет

При проведении XYZ-анализа в среде ТП MSExcel главной задачей является вычисление коэффициента вариации. Для вычисления этого коэффициента можно использовать такие встроенные функции категории «Статистические» ТП MSExcel, как:

- **КВАДРОТКЛ(число;[число2];...)** – функция возвращает сумму квадратов отклонений точек данных от их среднего, т. е. реализует вычисление по формуле $\sum(x-\bar{x})^2$. Эта формула представляет собой числитель подкоренного выражения формулы вычисления коэффициента вариации.
- **ДИСПР(число1;число2;...)** – функция вычисляет дисперсию для генеральной совокупности, т. е. реализует вычисление по формуле $\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n}$.
- **СТАНДАРТОТКЛОНПА(значение1;[значение2];...)** – функция вычисляет стандартное отклонение по генеральной совокупности, заданной аргументами, которые могут включать текст и логические значения, т. е. реализует вычисление по формуле $\sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n}}$.
- **СРЗНАЧ(число1,[число2],...)** – функция вычисляет среднее арифметическое списка аргументов (знаменатель формулы вычисления коэффициента вариации). Если в ячейку внесен ноль, то эта ячейка учитывается как значимая. Если ячейка пустая, то она не учитывается в расчете. В случае если ноль – это объективное значение данного параметра, то его нужно оставить. Если товар появился в анализируемый период, то ячейку можно сделать пустой, тогда в расчет попадут только нужные периоды. Другими словами, появляется возможность, не переписывая всю формулу, изменять значение n (количество периодов).
- Следует отметить, что для вычисления значения $\bar{x}_i$ можно использовать и формулу **=СУММ(ссылка на ряд)/ СЧЁТЕСЛИ(диапазон;">0"))**, результатом которой также будет среднее арифметическое списка аргументов, причем ячейки с нулевыми значениями будут исключены из расчета программно.
- Таким образом, самый «простой» способ расчета коэффициента вариации в ТП MS Excel предполагает использование одной из следующих формул: **=СТАНДОТКЛОНПА(значение1; значение2;...)/СУММ(ссылка на ряд)/СЧЁТЕСЛИ(диапазон;">0") )** или: **=СТАНДОТКЛОНПА(значение1;значение2;...)/ СРЗНАЧ (число1,[число2],...)**.
- Для распределения товаров по группам X, Y, Z в зависимости от коэффициента вариации можно использовать функцию ***EC-***

Витебский государственный технологический университет

***ЛИ(лог_выражение;значение_если_ истина;значение_ если_ложь)*** категории «Статистические».

- Таблицу с исходными данными разместим в ячейках A1:M42 рабочего листа ТП MSExcel (рисунок 4.2) и, выбрав для анализа, например, период с сентября 2012 г. по декабрь 2012 г. (ячейки J3:M42), в столбце N3:N42 вычислим коэффициент вариации по формуле
- **=СТАНДОТКЛОНПА(J3:M3)/(СУММ(J3:M3)/СЧЁТЕСЛИ(J3:M3;">0")).**
- Эту формулу следует ввести в ячейку N3, а затем скопировать в ячейки N4:N42.

=СТАНДОТКЛОНПА(J3:M3)/(СУММ(J3:M3)/СЧЁТЕСЛИ(J3:M3;">0"))

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Товары | Выручка от реализации за, млн. руб | | | | | | | | | | | | Коэффициент вариации | XYZ-анализ |
| 2 | | Янв. 12 | Февр. 12 | Март.12 | Апр. 12 | Май 12 | Июнь 12 | Июль 12 | Авг. 12 | Сент. 12 | Окт. 12 | Нояб. 12 | Дек. 12 | | |
| 3 | Товар 54 | 724 | 1 038 | 1 449 | 2 213 | 2 067 | 935 | 1 751 | 2 504 | 2 330 | 2 365 | 2 372 | 379 | 0,8% | x |
| 4 | Товар 37 | | | | | | | 271 | 521 | 3 454 | 3 557 | 3 619 | 557 | 2,1% | x |
| 5 | Товар 44 | | | | | | | 180 | 1 099 | 2 859 | 2 863 | 2 963 | 3 035 | 2,5% | x |
| 6 | Товар 52 | 382 | 644 | 1 192 | 1 409 | 1 440 | 1 463 | 1 469 | 1 375 | 1 175 | 1 262 | 1 230 | 1 232 | 2,6% | x |
| 7 | Товар 15 | 1 359 | 2 616 | 3 593 | 3 883 | 3 828 | 3 533 | 2 777 | 3 255 | 3 138 | 3 244 | 3 248 | 3 402 | 2,9% | x |
| 8 | Товар 13 | 577 | 582 | 878 | 1 220 | 1 212 | 426 | 1 384 | 1 989 | 1 936 | 1 937 | 1 953 | 2 086 | 3,2% | x |
| 9 | Товар 39 | 413 | 1 475 | 3 779 | 3 618 | 4 556 | 5 119 | 4 290 | 4 994 | 6 692 | 6 888 | 6 878 | 7 363 | 3,6% | x |
| 10 | Товар 19 | 1 573 | 2 282 | 5 025 | 2 351 | 3 245 | 3 260 | 2 783 | 3 049 | 2 804 | 2 852 | 2 968 | 3 081 | 3,7% | x |
| 11 | Товар 6 | 426 | 695 | 1 946 | 1 324 | 1 243 | 1 962 | 1 845 | 1 198 | 1 346 | 1 469 | 1 500 | 1 501 | 4,4% | x |
| 12 | Товар 40 | 772 | 2 013 | 5 278 | 5 147 | 5 727 | 7 753 | 6 023 | 5 829 | 7 265 | 8 028 | 8 150 | 8 198 | 4,8% | x |
| 13 | Товар 33 | 907 | 1 234 | 2 674 | 2 255 | 2 032 | 2 257 | 1 830 | 2 615 | 2 181 | 2 272 | 2 219 | 2 467 | 4,8% | x |
| 14 | Товар 30 | | | | | 203 | 2 472 | 975 | 1 786 | 1 327 | 1 479 | 1 489 | 1 505 | 4,9% | x |
| 15 | Товар 1 | 9 297 | 13 631 | 20 442 | 21 306 | 20 279 | 27 235 | 24 275 | 23 021 | 28 241 | 31 600 | 31 900 | 32 450 | 5,3% | x |
| 16 | Товар 53 | 752 | 1 075 | 2 368 | 2 411 | 2 867 | 3 902 | 4 167 | 3 319 | 2 985 | 3 318 | 3 569 | 3 587 | 7,2% | x |
| 17 | Товар 25 | | | | | 193 | 1 557 | 995 | 698 | 1 182 | 1 259 | 1 366 | 1 473 | 8,3% | x |
| 18 | Товар 4 | 1 746 | 1 656 | 4 074 | 3 273 | 4 023 | 4 792 | 4 829 | 2 195 | 6 709 | 7 355 | 6 478 | 5 718 | 8,9% | x |
| 19 | Товар 42 | 141 507 | 206 741 | 213 918 | 181 204 | 200 704 | 205 102 | 190 136 | 195 751 | 184 271 | 167 111 | 172 855 | 212 229 | 9,4% | x |
| 20 | Товар 20 | 1 711 | 2 158 | 2 846 | 2 748 | 2 031 | 2 879 | 2 247 | 2 586 | 3 258 | 3 306 | 3 556 | 4 139 | 9,8% | x |
| 21 | Товар 38 | 909 | 1 407 | 3 953 | 3 751 | 4 690 | 4 853 | 3 793 | 4 488 | 5 203 | 5 994 | 6 422 | 6 844 | 9,9% | x |
| 22 | Товар 43 | | | | | | | 624 | 384 | 879 | 884 | 1 012 | 1 139 | 10,9% | y |
| 23 | Товар 45 | | | | | | 1 836 | 5 373 | 7 840 | 7 983 | 10 304 | 10 604 | 11 104 | 12,0% | y |
| 24 | Товар 24 | | | | | | | 28 | 293 | 672 | 798 | 800 | 955 | 12,4% | y |
| 25 | Товар 26 | | | | | 623 | 4 358 | 2 553 | 3 396 | 4 190 | 4 979 | 5 601 | 6 214 | 14,3% | y |
| 26 | Товар 5 | 2 309 | 2 044 | 5 223 | 2 846 | 2 834 | 3 342 | 3 262 | 5 810 | 2 981 | 4 070 | 4 331 | 4 478 | 14,8% | y |
| 27 | Товар 34 | 275 | 348 | 849 | 708 | 1 804 | 727 | 1 071 | 665 | 875 | 1 170 | 1 224 | 892 | 15,2% | y |
| 28 | Товар 22 | | | | | | | 18 | 338 | 761 | 890 | 900 | 1 161 | 15,7% | y |
| 29 | Товар 35 | | | | | | | 390 | 1 491 | 2 762 | 3 382 | 4 186 | 4 282 | 17,0% | y |
| 30 | Товар 51 | | | | | 18 | 182 | 188 | 75 | 127 | 178 | 195 | 212 | 17,9% | y |
| 31 | Товар 41 | 57 759 | 96 716 | 87 182 | 67 061 | 71 886 | 80 665 | 73 756 | 74 421 | 70 899 | 52 966 | 63 751 | 89 472 | 19,2% | y |
| 32 | Товар 21 | 1 098 | 1 595 | 2 108 | 2 222 | 1 799 | 2 454 | 2 047 | 2 074 | 2 377 | 2 713 | 4 019 | 3 916 | 22,2% | y |
| 33 | Товар 14 | 1 741 | 2 511 | 4 772 | 3 825 | 2 928 | 3 574 | 3 579 | 2 972 | 3 953 | 5 284 | 6 918 | 3 884 | 24,7% | y |
| 34 | Товар 50 | | | | | 145 | 211 | 332 | 109 | 192 | 367 | 400 | 467 | 28,5% | z |
| 35 | Товар 23 | | | | | | | 40 | 310 | 587 | 520 | 520 | 988 | 29,8% | z |
| 36 | Товар 48 | | | | 9 | 159 | 148 | 166 | 53 | 84 | 180 | 304 | 180 | 41,8% | z |
| 37 | Товар 60 | | | | | | | | 59 | 1 013 | 1 959 | 1 959 | 3 722 | 45,3% | z |
| 38 | Товар 63 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 764 | 2 764 | 50,0% | z |
| 39 | Товар 59 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 830 | 600 | 600 | 65,9% | z |
| 40 | Товар 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 000 | 750 | 750 | 75,0% | z |
| 41 | Товар 49 | | | | | 24 | 143 | 193 | 60 | 65 | 250 | 980 | 250 | 90,9% | z |
| 42 | Товар 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 500 | 550 | 550 | 96,6% | z |

Рисунок 4.2 – XYZ-анализ

- Далее следует выделить блок ячеек A3:N42 и выполнить сортировку по возрастанию по столбцу N.
- Для распределения товаров по группам X, Y, Z в соответствии с приведенной выше шкалой в ячейку O3 внесем формулу **=ЕСЛИ(N3<=0,1;"X";ЕСЛИ(N3<=0,25;"Y";"Z"))**, которую затем скопируем в ячейки O4:O42.
- При желании можно подсчитать количество видов товаров, принадлежащих к каждой группе:
- функция **=СЧЁТЕСЛИ(O3:O42;"X")** определит, сколько видов товаров принадлежит к группе X (для рассматриваемого примера результат равен 19);

Витебский государственный технологический университет

• функция **=СЧЁТЕСЛИ(O3:O42;"Y")** определит, сколько видов товаров принадлежит к группе Y (результат равен 12);

• функция **=СЧЁТЕСЛИ(O3:O42;"Z")** определит, сколько видов товаров принадлежит к группе Z (результат равен 9).

XYZ-анализ будет достоверным при учете достаточно длительного периода времени, т. е. когда анализируемый период в несколько раз превосходит оборачиваемость товаров в днях. Например, при оборачиваемости товара 60 дней для анализа нужно взять период не менее 180 дней. XYZ-анализ невозможен, если в ассортименте организации много новых товаров или поставки идут с перебоями.

## 24.3 Совмещенный ABC-XYZ-анализ ассортимента

***Совмещенный ABC-XYZ-анализ*** позволяет объединить данные ABC и XYZ в единую матрицу. Анализ объединенных данных повышает качество решений и эффективность управления товарным ассортиментом.

Результатом такого анализа является распределение товаров по группам, к каждой из которых можно применить стратегические шаблонные решения, значительно повышающие эффективность бизнеса.

Использование совмещенного ABC-XYZ-анализа имеет такие преимущества, как:

• повышение эффективности системы управления товарными ресурсами;

• повышение доли высокоприбыльных товаров без нарушения принципов ассортиментной политики;

• выявление ключевых товаров и причин, влияющих на количество товаров, хранящихся на складе;

• перераспределение усилий персонала в зависимости от квалификации и имеющегося опыта.

XYZ-анализ в сочетании с ABC-анализом позволяет выявить высокорентабельные (AX) и низко рентабельные (CZ) товары.

**Алгоритм совмещенного анализа** включает следующие этапы:

1. Провести ABC-анализ.

Для удобства дальнейших вычислений перед началом ABC-анализа следует создать индексное поле, т. е. ячейку, содержащую нумерацию, которая не изменяется при сортировках. По окончании анализа нужно ввести значения: сначала скопировать ячейки содержащие формулы, затем воспользоваться меню Правка → Специальная вставка: → Вставить, Значения.

Витебский государственный технологический университет

2. Провести XYZ-анализ.

Перед началом XYZ-анализа следует создать такое же индексное поле, как в ABC-анализе, т. е. ячейку, содержащую нумерацию, которая не изменяется при сортировках. По окончании анализа можно «внедрить» значения, но это не обязательно.

3. Совместить полученные результаты.

Наиболее простым способом проведения совместного ABC-XYZ-анализа, по мнению автора, является следующий.

Оба анализа выполняются в одном файле по методике, описанной в 2-х предыдущих примерах. Затем нужно отсортировать оба файла с результатами анализа по индексному полю и 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. Соединить значения наименований групп в одной ячейке можно при помощи функции **=СЦЕПИТЬ(текст;текст2;...)**, которая объединяет до 255 текстовых строк в одну.

4. Построить совмещенную матрицу. В результате данного совмещения может быть получено 9 групп объектов анализа по двум критериям: степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность (прогнозируемость) этого результата (XYZ).

## ПРИМЕР

Выполним совмещенный ABC-XYZ-анализ ассортимента обувного магазина.

Результаты совмещенного ABC-XYZ-анализа представлены на рисунке 4.3

O4 | =СЦЕПИТЬ(G4;N4)

| | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | № | Товары | Выручка млн. руб. | Выручка, доля в порядке убывания % | Выручка, доля с нарастающим итогом % | Группа A, B, C | Выручка за 1 квартал | Выручка за 2 квартал | Выручка за 3 квартал | Выручка за 4 квартал | Среднее значение | Коэффициент вариации | Группа XYZ | Совмещенный ABC-XYZ |
| 4 | 2 | Товар 2 | 7824,3293 | 44,52 | 44,52 | A | 1564,86586 | 2973,25 | 1721,35 | 1564,87 | 1956,0823 | 0,3020 | Z | AZ |
| 5 | 1 | Товар 1 | 3389,3798 | 19,29 | 63,81 | A | 1293,8325 | 521,982 | 283,92 | 1289,65 | 847,34495 | 0,5338 | Z | AZ |
| 6 | 3 | Товар 3 | 2123,9115 | 12,09 | 75,89 | A | 318,586725 | 807,086 | 467,261 | 530,978 | 530,97788 | 0,3335 | Z | AZ |
| 7 | 6 | Товар 6 | 1807,1758 | 10,28 | 86,18 | B | 506,009224 | 397,579 | 379,507 | 524,081 | 451,79395 | 0,1414 | Y | BY |
| 8 | 14 | Товар 14 | 1193,4497 | 6,79 | 92,97 | B | 274,493431 | 310,297 | 298,362 | 310,297 | 298,36243 | 0,0490 | X | BX |
| 9 | 11 | Товар 11 | 309,5721 | 1,76 | 94,73 | B | 77,393025 | 86,6802 | 68,1059 | 77,393 | 77,393025 | 0,0849 | X | BX |
| 10 | 4 | Товар 4 | 271,9644 | 1,55 | 96,28 | C | 67,9911 | 48,9536 | 59,8322 | 95,1875 | 67,9911 | 0,2514 | Z | CZ |
| 11 | 5 | Товар 5 | 193,201 | 1,10 | 97,37 | C | 34,77618 | 56,0283 | 46,3682 | 56,0283 | 48,30025 | 0,1811 | Y | CY |
| 12 | 9 | Товар 9 | 172,9254 | 0,98 | 98,36 | C | 44,960604 | 65,7117 | 38,0436 | 24,2096 | 43,23135 | 0,3464 | Z | CZ |
| 13 | 8 | Товар 8 | 111,438 | 0,63 | 98,99 | C | 26,74512 | 28,9739 | 24,5164 | 31,2026 | 27,8595 | 0,0894 | X | CX |
| 14 | 7 | Товар 7 | 57,0159 | 0,32 | 99,32 | C | 12,543498 | 14,8241 | 15,3943 | 14,254 | 14,253975 | 0,0748 | X | CX |
| 15 | 13 | Товар 13 | 53 | 0,30 | 99,62 | C | 14,31 | 13,78 | 11,13 | 13,78 | 13,25 | 0,0938 | X | CX |
| 16 | 10 | Товар 10 | 37,5142 | 0,21 | 99,83 | C | 7,127698 | 10,1288 | 10,8791 | 9,37855 | 9,37855 | 0,1497 | Y | CY |
| 17 | 12 | Товар 12 | 29,5089 | 0,17 | 100,00 | C | 6,196869 | 8,26249 | 6,49196 | 8,55758 | 7,377225 | 0,1414 | Y | CY |

Витебский государственный технологический университет

Рисунок 4.3 – Пример выполнения совмещенного ABC-XYZ-анализа ассортимента в ТП MS Excel

- В ячейках B4:G17 выполнен ABC-анализ (см. рисунок 4.1).
- В ячейках H4:N17 выполнен XYZ-анализ в соответствии с методикой, разобранной на рисунке 4.2.
- В столбце O4:O17 объединены результаты ABC-анализа и XYZ-анализа. Для этой цели использована функция **=СЦЕПИТЬ (G4:N4)**, которая введена в ячейку O4, а затем скопирована в диапазон O5:O17 (рисунок 4.3).

При совмещении может быть определено 9 групп товаров (см. рисунок 4.4).

| | | |
|---|---|---|
| *AX* | *BX* | *CX* |
| *AY* | *BY* | *CY* |
| *AZ* | *BZ* | *CZ* |

Рисунок 4.4 – Матрица совмещенного ABC-XYZ-анализа

***Рекомендации по использованию результатов совмещенного ABC–XYZ–анализа***

Результаты совмещенного ABC-XYZ-анализа в торговой организации трактуются следующим образом:

- товары **группы AX и BX** отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Оборот товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется. Долю товаров **AX** следует увеличивать;
- товары **группы AY и BY** при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас;
- товары **группы AZ и BZ** при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится. Поэтому по товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов: перевести часть товаров на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа; обеспечить по части товаров более частые поставки; выбрать поставщиков, расположенных близко к складу, тем самым снизив сумму страхового товарного запаса; повысить периодичность кон-

Витебский государственный технологический университет

троля; поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру компании и т. п.;

- по товарам **группы CX** можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас;
- по товарам **группы CY** можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей;
- в **группу товаров CZ** попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет потери. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, т. е. товаров, обычно относящихся к категории стоков.

Анализ ассортимента товарной продукции является информационной базой для планирования. Группы AX, BX, CX, AY, BY формируют товары, обеспечивающие максимальный (средний) объемы продаж и пользующиеся стабильным (умеренным) спросом. Необходимо уменьшить долю товаров группы Z и тем самым освободить оборотные средства, которые можно направить на наполнение более важных групп.

На основе проведенного маркетингового анализа ассортимента в подразделе «Стратегия маркетинга» бизнес-плана принимаются стратегические решения по формированию ассортимента, важнейшими из которых являются следующие: расширение, сокращение, обновление, совершенствование, стабилизация, гармонизация. Указанные ассортиментные стратегии определяются рядом факторов.

**Сокращение ассортимента –** это количественные и качественные изменения в ассортименте товаров за счет уменьшения (сокращения) его широты и полноты. Причинами сокращения ассортимента могут быть недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при производстве или реализации отдельных товаров.

**Расширение ассортимента –** это количественные и качественные изменения в ассортименте товаров за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны. Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения, высокая рентабельность производства, реализации товаров, внедрение на рынок новых товаров.

**Стабилизация ассортимента** – состояние ассортимента товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью

Витебский государственный технологический университет

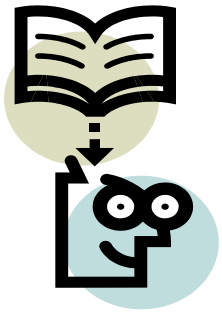
обновления. Это достаточно редкое состояние ассортимента, присущее в основном ассортименту пищевых продуктов повседневного спроса.

**Обновление выпуска** связано с освоением новых изделий для новых целевых рыночных сегментов предприятия и предусматривает:

а) производство товаров более высокого качества по более высоким ценам для требовательных потребителей; данная стратегия реализуется путем слияния и поглощения небольших компаний;

б) производство более дешевых товаров низкого качества по более низкой цене для сегмента экономных потребителей; стратегия может отрицательно сказаться на имидже товара и предприятия;

в) стратегию, ориентированную на работу одновременно в высоком и низком ценовых диапазонах.



**Вопросы для контроля:**

1. Дайте определение товарному ассортименту и товарной номенклатуре.
2. Как осуществляется в пакете Excel ABC-анализ ассортимента?
3. Раскройте алгоритм проведения XYZ-анализа ассортимента.
4. Поясните порядок проведения совмещенного ABC и XYZ- анализа ассортимента.
5. Перечислите рекомендации по использованию результатов совмещенного ABC-XYZ-анализа.

## Тема 25. Оценка эффективности инвестиций в пакете Excel

*Вопросы:*

*25.1 Расчет чистой приведенной стоимости*
*25.2 Расчет внутренней нормы доходности*
*25.3 Индекс рентабельности и алгоритм его определения*
*25.4 Расчет срока окупаемости инвестиций*

### 25.1 Расчет чистой приведенной стоимости

Важным разделом в структуре бизнес-плана является раздел «Показатели эффективности проекта». Перечень показателей эффективности инвестиционного проекта определен Правилами и представлен двумя группами показателей:

1) показатели, определяемые на основании использования

Витебский государственный технологический университет

концепции дисконтирования:

- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- индекс рентабельности дисконтированных инвестиций;
- динамический (дисконтированный) срок окупаемости инвестиций.

2) показатели, не предполагающие использования концепции дисконтирования:

- простой срок окупаемости инвестиций;
- индекс доходности инвестиций;
- уровень безубыточности;
- показатели рентабельности;
- показатели обеспеченности;
- показатели структуры баланса;
- показатели ликвидности;
- показатели использования трудовых ресурсов.

От того, насколько точно рассчитаны показатели эффективности инвестиционного проекта, во многом зависит успех дальнейшей деятельности организации. Наибольшую сложность для разработчиков бизнес-плана и вообще для экономистов организаций, которые осуществляют инвестиционный анализ, представляет расчет дисконтируемых показателей, основанных на дисконтировании денежных потоков.

**Дисконтирование** — метод приведения будущих доходов и расходов к исходному моменту времени (началу реализации проекта).

Срок реализации инвестиционных проектов в среднем составляет 5–7 лет, а в современной экономике денежные средства подвержены инфляции, которая оказывает негативное влияние на показатели коммерческой эффективности проекта. Для устранения влияния инфляции применяют метод исчисления денежных потоков с учетом временной стоимости денег, т.е. дисконтирование денежных потоков, связанных с реализацией инвестиционного проекта. Для приведения текущих денежных потоков по годам реализации проекта к началу реализации проекта, эти потоки умножают на коэффициент дисконтирования, который определяется по следующей формуле (4.2):

$$K_t = \frac{1}{(1+D)^t}\ , \qquad (4.2)$$

Витебский государственный технологический университет

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

Ставку дисконтирования прогнозирует аналитик – разработчик бизнес-плана. Для обеспечения точности оценки эффективности инвестиций важно учесть все факторы влияния на ставку: уровень инфляции принятой денежной единицы, риск, долю собственного и заемного капитала.

**Для оценки эффективности инвестиционного проекта используют следующие показатели, основанные на методе дисконтирования:**

1. Чистая приведенная стоимость (чистый дисконтированный доход – ***ЧДД***) (Net Present Value – ***NPV***).

2. Внутренняя норма доходности – ***ВНД*** (Internal Rate of Return – ***IRR***).

3. Индекс рентабельности инвестиций – ***ИР*** (Profitability Index – ***PI***).

4. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций – $\boldsymbol{T_{ок}^{d}}$ (Discounted Pay back Period – ***DPP***).

Расчет дисконтированных показателей довольно трудоемок. Современные информационно-компьютерные технологии позволяют облегчить и ускорить эти расчеты, а также формулировать результаты. В этих целях могут использоваться следующие инструменты:

- универсальные электронные таблицы – табличный процессор MS Excel (далее – ТП MS Excel);
- специализированные программы инвестиционного анализа, такие как системы Project Expert, Инвестор, Альт-Инвест и COMFAR и др.

Перед разработчиками бизнес-плана стоит задача – выбор наиболее эффективного инструмента. Программный продукт MSExcel можно считать бесплатным, так как он входит в стандартный набор прикладных программных средств семейства MSOffice. Тогда как специализированные программы для финансового анализа данных и анализа инвестиций являются платными, и не каждая организация может выделить средства, тем более, если инвестиционные проекты реализуются редко.

Кроме экономической выгоды ТП MS Excel имеет и другие преимущества: позволяет самостоятельно контролировать каждую формулу, создавать свои шаблоны, модели, методы. С приобретением опыта у пользователя потеря времени на предварительную подготовку становится менее существенной.

Применение пакета MS Excel позволяет значительно упростить расчеты в инвестиционном анализе.

Витебский государственный технологический университет

В любом случае выбор инструментов инвестиционного анализа остается за руководством организации, и если принято решение использовать ТП MS Excel, то экономисты должны овладеть методологией расчета показателей эффективности инвестиционного проекта в пакете MS Excel.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта могут применяться стандартные функции категории «Финансовые» ТП MS Excel и формулы, использующие эти функции в качестве операндов (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Функции ТП MS Excel для инвестиционного анализа

| **Показатель эффективности инвестиционного проекта** | **Функция ТП MS Excel** |
|---|---|
| Чистый дисконтированный доход ЧДД (NPV) | ЧИСТНЗ(ставка;значения;даты). |
| Внутренняя норма доходности ВНД (IRR) | СТАВКА(кпер; платеж;пс; бс; тип; предположение) |
| Индекс рентабельности ИР (PI) | (ЧПС(ставка;значение1; значение2; ... ), СУММ(значение1, значение2,…) |
| Дисконтированный срок окупаемости инвестиций – $T_{ок}^{d}$ (DPP) | ПРОСМОТР(искомое_значение; просматриваемый_вектор; [вектор_результатов]) |

## РАСЧЕТ ЧИСТОЙ ПРИВЕДЕННОЙ СТОИМОСТИ

Метод расчета чистой приведенной стоимости инвестиционного проекта ***(NPV)*** основан на сопоставлении величины инвестиционных затрат ***($I_0$)*** и общей суммы дисконтированных (приведенных) денежных поступлений ***(Present Value, PV)***, генерируемых инвестициями в течение прогнозируемого срока. При заданной норме дисконта ***(коэффициент D)***, устанавливаемой аналитиком (инвестором) самостоятельно исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал, можно определить приведенную (современную) величину всех оттоков и притоков денежных средств в течение экономической жизни проекта, а также сопоставить их друг с другом.

Результатом такого сопоставления будет положительная или отрицательная величина (чистый приток или чистый отток денежных средств), которая показывает, удовлетворяет ли проект принятой норме дисконта.

Если рассчитанная таким образом чистая приведенная стоимость потока платежей имеет положительный знак ***(NPV > 0)***, это означает, что в течение своей экономической жизни проект возместит

Витебский государственный технологический университет

первоначальные затраты $I_0$, обеспечит получение прибыли согласно заданному стандарту коэффициента D, а также ее некоторый резерв, равный *NPV*. Отрицательная величина *NPV* (***NPV < 0***) показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При ***NPV = 0*** проект только окупает произведенные затраты, но не приносит дохода.

Общее правило NPV: если NPV > 0, то проект принимается, иначе его следует отклонить.

**Алгоритм определения NPV:**

1. Определяем сумму инвестиций в проект ***($I_0$)***.

2. Рассчитываем дисконтированный поток денежных поступлений от проекта (***PV***). Для этого доходы в каждый период приводятся к началу реализации проекта с помощью метода дисконтирования:

$$PV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+D)^t}, \tag{4.3}$$

где *CF* – денежный поток; *D* – норма дисконта; *n* – количество периодов.

3. Сравниваем текущую стоимость инвестиций (наши инвестиционные затраты) в проект *(Io)* с дисконтированным потоком поступлений *(PV)*. Разница между ними будет чистый дисконтированный доход *(NPV)*.

$$NPV = PV - I_0. \tag{4.4}$$

*NPV* служит для инвестора показателем дохода или убытка от вложений средств в проект по сравнению с доходом от хранения денег в банке. Если NPV > 0, то инвестиции принесут больше дохода, нежели вклад в банке.

NPV модифицируется, если инвестиционные вложения в проект осуществляются в несколько этапов (периодов).

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+D)^t} - \sum_{t=0}^{n} \frac{I_t}{(1+D)^t}, \tag{4.5}$$

где $I_t$ – сумма инвестиционных вложений в проект в t-ом периоде.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ NPV В СРЕДЕ ТП MS EXCEL**

**ПРИМЕР**

Витебский государственный технологический университет

Найдем NPV проекта, требующего вложений инвестиций на 80 000 тыс. руб. и денежный поток которого распределен по времени (таблица 4.4), ставка дисконта равна 25 %.

Таблица 4.4 – Исходные данные для расчета чистого дисконтированного дохода, тыс. руб.

| **Период (год)** | $I_0$ | $CF_t$ | D, % |
|---|---|---|---|
| 0 | – 80 000,0 | – | 25,0 |
| 1 | | 50 000,0 | |
| 2 | | 80 000,0 | |
| 3 | | 120 000,0 | |
| 4 | | 260 000,0 | |
| 5 | | 320 000,0 | |

В ТП MS Excel для расчета NPV используется функция ЧПС(ставка;значение1;[значение2]; …) из категории «Финансовые».

Разместим исходные данные в ячейках A1:C7 рабочей книги MS Excel рисунок 4.5.

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Период (год) | $I_0$ | $CF_t$ | D | PV | NPV |
| 2 | 0 | -80000 | - | 0,25 | =ЧПС(D2;C3:C7) | =E2-ABS(B2) |
| 3 | 1 | | 50000 | =C3/(1+$D$2)^A3 | | |
| 4 | 2 | | 80000 | =C4/(1+$D$2)^A4 | | |
| 5 | 3 | | 120000 | =C5/(1+$D$2)^A5 | | |
| 6 | 4 | | 260000 | =C6/(1+$D$2)^A6 | | |
| 7 | 5 | | 320000 | =C7/(1+$D$2)^A7 | | |
| 8 | | | | =СУММ(D3:D7)-ABS(B2) | | |

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Период (год) | $I_0$ | $CF_t$ | D | PV | NPV |
| 2 | 0 | -80000 | - | 25,00% | 363993,6 | 283993,6 |
| 3 | 1 | | 50000 | 40000 | | |
| 4 | 2 | | 80000 | 51200 | | |
| 5 | 3 | | 120000 | 61440 | | |
| 6 | 4 | | 260000 | 106496 | | |
| 7 | 5 | | 320000 | 104857,6 | | |
| 8 | | | | 283993,6 | | |

Рисунок 4.5 – Расчет чистой приведенной стоимости инвестиционного проекта

Выполним необходимые расчеты:

- в ячейке E2 рассчитаем суммарный дисконтированный поток денежных поступлений от проекта (PV), для чего используем функцию ЧПС в формате **=ЧПС(D2;C3:C7)**;
- в ячейке F2 определим чистую приведенную стоимость (чистый дисконтированный доход) проекта как разность между суммарным дисконтированным потоком денежных поступлений от проекта

Витебский государственный технологический университет

PV (ячейка E2) и значением начальной инвестиции в проект (ячейка B2), для чего используем формулу **= E2 – ABS(B2);**

- для сравнения в ячейках D3:D7 рассчитаем доходы в каждом периоде, приведенные к началу реализации проекта (см. формулу расчета PV);

в ячейке D8 определим NPV проекта как разность суммы доходов, приведенных к началу реализации проекта и начальной инвестиции в проект.

По данным рисунка 4.5 оба способа расчета привели к одинаковому результату: инвестиционный проект эффективен, т.к. величина NPV имеет положительное значение, равное 283 993,6 тыс. руб.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ NPV В СРЕДЕ ТП MS EXCEL ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ИНВЕСТИЦИИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ В ПЕРВЫЕ 2 ГОДА

### ПРИМЕР

Найдем NPV проекта, требующего начальную инвестицию в 100 000 тыс. руб. и дополнительную инвестицию в 65 000 тыс. руб. в течение первого года реализации проекта. Распределение денежного потока проекта представлено в таблице 4.5, ставка дисконта – 25 %.

Таблица 4.5 – Исходные данные для расчета чистого дисконтированного дохода, тыс. руб.

| **Период (год)** | $I_0$ | $CF_t$ | D, % |
|---|---|---|---|
| 0 | – 100 000,0 | – | 25,0 |
| 1 | – 65 000,0 | – | |
| 2 | | 120 000,0 | |
| 3 | | 170 000,0 | |
| 4 | | 260 000,0 | |
| 5 | | 420 000,0 | |

Разместим исходные данные в ячейках A1:D7 рабочей книги MS Excel и выполним расчеты, в соответствии с методикой, разобранной в примере (рисунок 4.6).

Следует отметить, что дополнительная инвестиция в размере 65 000 тыс. руб., которую требуется внести в течение первого года реализации проекта, дисконтируется по общему правилу (см. формулу расчета PV) и учитывается, как и другие выплаты, только с отрицательным знаком.

По результатам расчета в рисунке 4.6 инвестиционный проект **эффективен**, так как величина NPV имеет положительное значение, равное 255 961 тыс. руб.

Витебский государственный технологический университет

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Период (год) | $I_0$ | $CF_t$ | D | PV | NPV |
| 2 | 0 | -100000 | - | 0,25 | =ЧПС(D2;B3;C4:C7) | =E2-ABS(B2) |
| 3 | 1 | -65000 | - | =B3/(1+D2)^A3 | | |
| 4 | 2 | | 120000 | =C4/(1+$D$2)^A4 | | |
| 5 | 3 | | 170000 | =C5/(1+$D$2)^A5 | | |
| 6 | 4 | | 260000 | =C6/(1+$D$2)^A6 | | |
| 7 | 5 | | 420000 | =C7/(1+$D$2)^A7 | | |
| 8 | | | | =СУММ(D3:D7) | | |

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Период (год) | $I_0$ | $CF_t$ | D | PV | NPV |
| 2 | 0 | -100000 | - | 25,00% | 355961,6 | 255961,6 |
| 3 | 1 | -65000 | - | -52000 | | |
| 4 | 2 | | 120000 | 76800 | | |
| 5 | 3 | | 170000 | 87040 | | |
| 6 | 4 | | 260000 | 106496 | | |
| 7 | 5 | | 420000 | 137625,6 | | |
| 8 | | | | 355961,6 | | |

Рисунок 4.6 – Расчет чистого дисконтированного дохода в среде ТП MS Excel

В рассмотренных примерах денежные потоки являются периодическими. В реальных ситуациях поступление денежных потоков не обязательно происходит через равные промежутки времени. Чтобы вычислить чистую приведенную стоимость в таких случаях, следует использовать функцию **ЧИСТНЗ(ставка;значения;даты)**. Эта функция становится доступной из категории «Финансовые» после подключения надстройки «Пакет анализа».

## 25.2 Расчет внутренней нормы доходности

Внутренняя норма доходности ***IRR*** определяет ставку дисконтирования при которой NPV = 0, т. е. затраты на проект равны его доходам.

IRR = D, при которой NPV = 0.

Математическое определение внутренней нормы доходности предполагает решение следующего уравнения:

$$\sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = I_t. \qquad (4.6)$$

Витебский государственный технологический университет

Решая это уравнение одним из численных методов приближенного решения нелинейных уравнений, можно найти значение IRR.

Этот показатель в процентах отображает норму доходности при вложении денежных средств в проект.

## АЛГОРИТМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ IRR

Для определения IRR в среде ТП MSExcel можно использовать следующие встроенные функции категории «Финансовые»:

- **ВСД(значения[;предположения])** – эта функция возвращает внутреннюю ставку доходности для ряда потоков денежных средств, представленных их численными значениями.

Эти денежные потоки не обязательно должны быть равными по величине, однако они должны иметь место через равные промежутки времени, например ежемесячно или ежегодно.

- **СТАВКА(кпер; платеж;пс;бс;тип; предположение)** – возвращает процентную ставку за один период для инвестиционных операций на основе постоянных периодических выплат или единовременной выплаты.
- **ЧИСТВНДОХ(значения;даты;предположение)** – возвращает внутреннюю ставку доходности для графика денежных потоков, которые не обязательно носят периодический характер.

Определим IRR в среде ТП MSExcel.

## ПРИМЕР

Необходимо рассчитать **IRR** проекта и выявить его эффективность. Исходные данные представлены в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Исходные данные для расчета внутренней ставки доходности, тыс. руб.

| Период (год) | Денежные потоки | | D, % |
|---|---|---|---|
| 0 | $I_0$ | -300 000 | 25,0 |
| 1 | CF1 | 150 000 | |
| 2 | CF2 | 180 000 | |
| 3 | CF3 | 200 000 | |
| 4 | CF4 | 220 000 | |
| 5 | CF5 | 300 000 | |

Поскольку предполагается, что денежные потоки носят периодический характер, для расчета внутренней нормы доходности инвестиции следует использовать функцию ВСД(значения[;предположения]).

Витебский государственный технологический университет

Реализация расчета IRR в среде ТП MS Excel представлена на рисунке 4.7. Исходные данные размещены в ячейках A2:C7; D2 рабочей книги MS Excel, расчет с использованием функции ВСД выполнен в ячейке E2.

| | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Период (год)** | **Денежные потоки** | | **D** | **IRR** |
| 2 | 0 | $I_0$ | -300000 | 25,0% | **=ВСД(C2:C7)** |
| 3 | 1 | $CF_1$ | 150000 | | |
| 4 | 2 | $CF_2$ | 180000 | | |
| 5 | 3 | $CF_3$ | 200000 | | |
| 6 | 4 | $CF_4$ | 220000 | | |
| 7 | 5 | $CF_5$ | 300000 | | |

| | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Период (год)** | **Денежные потоки** | | **D** | **IRR** |
| 2 | 0 | $I_0$ | -300000 | 25,0% | **54%** |
| 3 | 1 | $CF_1$ | 150000 | | |
| 4 | 2 | $CF_2$ | 180000 | | |
| 5 | 3 | $CF_3$ | 200000 | | |
| 6 | 4 | $CF_4$ | 220000 | | |
| 7 | 5 | $CF_5$ | 300000 | | |

Рисунок 4.7 – Расчет внутренней нормы доходности инвестиции в среде ТП MS Excel

Поскольку внутренняя норма доходности инвестиции, равная 54 %, больше ставки дисконта, равной 25 %, инвестиции следует считать эффективными.

### 25.3 Индекс рентабельности и алгоритм его определения

Индекс рентабельности (Profitability Index) характеризует относительную результативность проекта (проект рентабелен, если PI ≥ 1) и определяется по формуле (4.7)

$$PI = \frac{NPV}{I_0}, \qquad (4.7)$$

где *PI* – индекс рентабельности.

Для расчета этого показателя в среде ТП MS Excel необходимо выполнить действия:

- определить чистую приведенную стоимость (NPV) проекта

Витебский государственный технологический университет

(см. примеры 1, 2);

- вычислить индекс рентабельности PI как отношение чистой приведенной стоимости NPV к значению начальной инвестиции $I_0$ (см. формулу 4.7).

**ПРИМЕР**

Необходимо произвести определение индекса рентабельности проекта в среде ТП MSExcel.

Исходные данные отображены в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Исходные данные для расчета индекса рентабельности, тыс. руб.

| **Период (год)** | $I_0$ | $CF_t$ | D, % |
|---|---|---|---|
| 0 | – 40 000,0 | - | 25,0 |
| 1 | | 10 000,0 | |
| 2 | | 30 000,0 | |
| 3 | | 50 000,0 | |
| 4 | | 60 000,0 | |
| 5 | | 80 000,0 | |

Расчет значения PI в среде ТП MS Excel представлен на рисунке 4.8.

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Период (год)** | $I_0$ | $CF_t$ | D | NPV | PI |
| 2 | 0 | -40000 | - | 0,25 | =ЧПС(D2;C3:C7)-ABS(B2) | =E2/ABS(B2) |
| 3 | 1 | | 10000 | | | |
| 4 | 2 | | 30000 | | | |
| 5 | 3 | | 50000 | | | |
| 6 | 4 | | 60000 | | | |
| 7 | 5 | | 80000 | | | |
| 8 | | | | | | |

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Период (год)** | $I_0$ | $CF_t$ | D | NPV | PI |
| 2 | 0 | -40000 | - | 25,00% | 63 590,4 | 1,590 |
| 3 | 1 | | 10000 | | | |
| 4 | 2 | | 30000 | | | |
| 5 | 3 | | 50000 | | | |
| 6 | 4 | | 60000 | | | |
| 7 | 5 | | 80000 | | | |

Рисунок 4.8 – Расчет индекса рентабельности инвестиции в среде ТП MS Excel

Витебский государственный технологический университет

По данным рисунка 4.8 можно сделать вывод, что индекс рентабельности PI проекта равен 1,59, что больше 1 и это свидетельствует о том, что проект эффективен.

## 25.4 Расчет срока окупаемости инвестиций

***Дисконтированный срок окупаемости инвестиций*** (***Discounted Payback Period***) – это срок, за который окупятся первоначальные затраты на реализацию проекта за счет доходов, дисконтированных по заданной процентной ставке (норме прибыли).

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций показывает время, за которое отток денежных средств, инвестированных в проект, будет покрыт таким притоком, при котором проект начинает приносить чистый доход.

Если дисконтированный доход по выделенным периодам равномерен (а это бывает в том случае, если по проекту процесс производства постоянно возобновляется в одинаковых объемах), то он рассчитывается делением первоначальных капиталовложений $I_0$ на величину дохода в периоде $t$.

Если получено дробное число, то оно округляется до целого в сторону увеличения. Если дисконтированный доход распределяется по периодам $t$ неравномерно, то срок окупаемости подсчитывается через суммирование числа лет, в течение которых аккумулированный дисконтированный доход (или кумулятивная сумма — сумма нарастающим итогом) покроет первоначальные инвестиции.

Формула для расчета имеет вид:

$$DPP = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(+r)} \geq I_0 , \qquad (4.8)$$

где $DPP$ – дисконтированный срок окупаемости инвестиций.

При использовании простого срока окупаемости *(PP)* расчет осуществляется аналогичным способом, но при этом за те периоды, в течение которых приток денежных поступлений, покрывающий использованные инвестиции, суммируется еще не дисконтированный доход:

$$PP = \sum_{t=1}^{n} CF_t \geq I_0 . \qquad (4.9)$$

Витебский государственный технологический университет

Применение критерия *DPP* целесообразно в том случае, когда интересы инвестора заключаются в выборе проекта с высокой оборачиваемостью вложенных средств и не сопряжены с получением максимально возможного дохода.

Высокая оборачиваемость инвестиций повышает их ликвидность, а если вложения достаточно рискованные, то короткие сроки оборачиваемости этот риск несколько снижают.

**ПРИМЕР**

Необходимо определить срок окупаемости проекта, исходные данные представлены в таблице 4.8

Таблица 4.8 – Исходные данные для расчета срока окупаемости, тыс. руб.

| **Период (год)** | $I_0$ | $CF_t$ | Прирост чистого ден. потока в год, % |
|---|---|---|---|
| 0 | – 100 000,0 | – | |
| 1 | | 18 000,0 | 5 |

Расчет срока окупаемости инвестиций в среде ТП MSExcel выполняется с применением функции ПОИСКПОЗ(искомое_значение; просматриваемый_массив;тип_сопоставления) с типом сопоставления = 1. Исходные данные и результаты расчета представлены на рисунке 4.9

E2 =ПОИСКПОЗ(0;C5:C20;1)

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | чистый денежный поток | 18000 | | | Период окупаемости | |
| 2 | Прирост | 0,05 | | | 6 | |
| 3 | Начальные инвестиции | 100000 | | | | |
| 4 | Год | Движение наличности | Суммарное движение наличности | | | |
| 5 | 0 | -100000 | -100000 | | | |
| 6 | 1 | 18000 | -82000 | | | |
| 7 | 2 | 18900 | -63100 | | | |
| 8 | 3 | 19845 | -43255 | | | |
| 9 | 4 | 20837 | -22418 | | | |
| 10 | 5 | 21879 | -539 | | | |
| 11 | 6 | 22973 | 22434 | | | |
| 12 | 7 | 24122 | 46556 | | | |
| 13 | 8 | 25328 | 71884 | | | |
| 14 | 9 | 26594 | 98478 | | | |
| 15 | 10 | 27924 | 126402 | | | |
| 16 | 11 | 29320 | 155722 | | | |
| 17 | 12 | 30786 | 186508 | | | |
| 18 | 13 | 32325 | 218834 | | | |
| 19 | 14 | 33942 | 252775 | | | |
| 20 | 15 | 35639 | 288414 | | | |
| 21 | | | | | | |

Рисунок 4.9 – Расчет срока окупаемости инвестиций

Витебский государственный технологический университет

Для набора исходных данных, размещенных в ячейках B1:B3, расчет периода окупаемости инвестиции выполняется следующим образом:

1. В столбце B рассчитываются денежные потоки для каждого года реализации инвестиции, начиная со 2-го и до 15:

- в ячейку B5 вводится значение начальной инвестиции, равное 100 000 тыс. руб., только с отрицательным знаком;
- в ячейку B6 вводится чистый денежный поток 1-го года, значение которого равно 18 000 тыс. руб. **(=B1)**;
- в ячейку B7 для расчета денежного потока 2-го года вводится формула**=B6*(1+$B$2)**, которая затем копируется в диапазон ячеек B8:B20.

2. В столбце C рассчитываются денежные потоки для каждого года с нарастающим итогом:

- в ячейку C5 вводится значение начальной инвестиции из ячейки B5: **=B5**;
- в ячейке C6 рассчитывается значение денежного потока за первый период по формуле **=C5+B6**;
- далее формула вида: суммарный денежный поток года t = суммарный денежный поток года t-1 + денежный поток года t составляется в терминах ячеек рабочего листа Excel. Для этого формула **= C5+B6** копируется из ячейки C6 в диапазон C7:C20.

3. Для определения номера строки первого года, когда денежный поток положителен, используется функция ПОИСКПОЗ(искомое_значение;просматриваемый_массив;тип_сопоставления) с типом сопоставления**=1**. С помощью этой функции, введенной в ячейку E2 в формате **=ПОИСКПОЗ(0;C5:C20;1)**, можно найти номер последней строки в диапазоне C5:C20, которая содержит значение меньше 0. Например, если это шестая строка в диапазоне, то седьмая сигнализирует о начале года, в котором проект уже окупился. Поскольку наш первый год – это 0-й год, проект окупится в течение 6-го года. Поэтому в ячейке E2 формула **=ПОИСКПОЗ(0;C5:C20;1)** выдает период окупаемости, равный 6 годам.

Следует отметить, что если бы любой денежный поток после 0-го года был отрицательным, то применять данный метод нецелесообразно, поскольку массив суммарных денежных потоков не был бы упорядочен по возрастанию.

## ПРИМЕР

Исходные данные для расчета динамического срока окупаемости инвестиций приведены в таблице 4.9.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 4.9 – Расчет динамического срока окупаемости, млн руб.

| Наименование Показателя | Расчетная формула | Годы расчетного периода | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Инвестиции (отток) | $I_0$ | -55 | – | – | – |
| Поток поступлений (доходы от инвестиций) | *PVt* | – | 20 | 25 | 27 |

Технология расчета и результаты расчета динамического срока окупаемости в среде ТП MS Excel представлены на рисунке 4.10 и 4.11.

| | A | B | C | D | E | F | G |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Наименование показателя | Расчетная формула | Годы расчетного периода | | | | D |
| 2 | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0,11 |
| 3 | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | |
| 4 | Инвестиции (отток) | Io | -55 | - | - | - | |
| 5 | Поток поступлений (доходы от | PVt | - | 20 | 25 | 27 | |
| 6 | Коэффициент дисконтирования | $K = \frac{1}{(1+д)^t}$ | 1 | =1/(1+$G$2) | =1/(1+$G$2)^2 | =1/(1+$G$2)^3 | |
| 7 | Дисконтированный поток поступлений | $PV_t \times K$ | - | =D5*D6 | =E5*E6 | =F5*F6 | |
| 8 | Дисконтированные доходы нарастающим итогом | $\sum PV_t \times K$ | - | =D7 | =D8+E7 | =E8+F7 | |
| 9 | Чистый дисконтированный | $\sum PV_t \times K$-Io | -55 | =D8-ABS($C$4) | =E8-ABS($C$4) | =F8-ABS($C$4) | |

Рисунок 4.10 – Расчет динамического срока окупаемости инвестиции

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Наименование показателя | Расчетная формула | Годы расчетного периода | | | |
| 2 | | | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| 4 | Инвестиции (отток) | Io | -55 | - | - | - |
| 5 | Поток поступлений (доходы от инвестиций) | PVt | - | 20 | 25 | 27 |
| 6 | Коэффициент дисконтирования | $K = \frac{1}{(1+д)^t}$ | 1 | 0,901 | 0,812 | 0,731 |
| 7 | Дисконтированный поток поступлений | $PV_t \times K$ | - | 18,02 | 20,29 | 19,74 |
| 8 | Дисконтированные доходы нарастающим итогом | $\sum PV_t \times K$ | - | 18,02 | 38,31 | 58,05 |
| 9 | Чистый дисконтированный доход нарастающим итогом | $\sum PV_t \times K$-Io | -55 | -36,98 | -16,69 | 3,05 |
| 10 | Срок окупаемости: | | | | | **2,845** |
| 11 | | | | | **2** | **10** |
| 12 | Вывод: | срок окупаемости составит 2 года и 10 мес. | | | | |

Рисунок 4.11 – Результаты расчета динамического срока окупаемости инвестиции

Витебский государственный технологический университет

По результатам расчета на рисунке 4.11 видно, что динамический срок окупаемости проекта находится между вторым и третьим годами расчетного периода.

Для получения более точного результата можно воспользоваться формулой (4.10)

$$T_o = T_{\min} + (T_{\max} - T_{\min}) \cdot \frac{NPV_{\min}}{NPV_{\max} + |NPV_{\min}|}, \qquad (4.10)$$

где $T_o$ – срок окупаемости, лет; $T_{max}$ и $T_{min}$ – максимальное и минимальное значение времени в интервале, лет; $NPV_{min}$ и $NPV_{max}$ – минимальное и максимальное значение чистого дисконтированного дохода в интервале, млн. руб.

Реализация этой формулы в среде ТП MSExcel представлена на рисунке 4.12.

| | C | D | E | F |
|---|---|---|---|---|
| 10 | | | | =ПРОСМОТР(1; D9:F9;D2:F2)+ABS(E9)/(ABS(E9)+F9) |
| 11 | | | =ЧАСТНОЕ(F10;1) | =ОКРУГЛ(ОСТАТ(F10;1)*12;0) |

Рисунок 4.12 – Расчет значения срока окупаемости

Функция **=ПРОСМОТР(1;D9:F9;D2:F2)** определяет период, соответствующий последнему отрицательному. Это число 2, т. е. число полных лет окупаемости проекта. Формула =ABS(E9)/(ABS(E9) +F9) рассчитывает, какую часть третьего года следует включить в срок окупаемости. Это число 0,845. Таким образом, срок окупаемости составит 2,84 года. Для представления результата в более привычном виде из полученного значения можно выделить число полных лет **=ЧАСТНОЕ(F10;1)** (ячейка E11, рисунок 4.10 и 4.11) и число полных месяцев **=ОКРУГЛ(ОСТАТ(F10;1)*12;0)** (ячейка F11, рисунок 4.10 и 4.11).

При желании можно сформулировать ответ, как показано на 4.11. Для этого следует использовать встроенную функцию СЦЕПИТЬ(текст1;текст2;...) категории «Текстовые» ТП MSExcel, которая объединит несколько значений в единую строку текста, как показано на рисунке 4.13

| | A | B |
|---|---|---|
| 11 | | |
| 12 | Вывод: | =СЦЕПИТЬ("срок окупаемости составит "; E11;" года и ";F11;" мес.") |

Рисунок 4.13 – Реализация вывода результата

Витебский государственный технологический университет

**Вывод:** полученный динамический срок окупаемости имеет небольшое значение и может удовлетворить требования инвестора.

Таким образом, применение пакета MS Excel позволяет снизить трудоемкость оценки эффективности инвестиционного проекта, провести многовариантную оценку, формализовать и наглядно представить результаты. Все это повышает качество принятия управленческих решений в инвестиционном проектировании.

**Вопросы для контроля:**

1. Понятие и составляющие денежного потока.
2. Какие типы функций Excel применяются для инвестиционного анализа?
3. Как рассчитывается чистая приведенная стоимость (чистый дисконтированный доход) в пакете Excel?
4. Поясните расчет внутренней нормы прибыли в Excel.
5. Раскройте сущность и алгоритм определения индекса рентабельности.
6. Как осуществляется сравнительная оценка эффективности инвестиционных проектов?

## Тема 26. Применение программного продукта Project Expert в бизнес-планировании

*Вопросы:*

*26.1 Возможности аналитической системы Project Expert*

*26.2 Рекомендации по использованию Project Expert для выполнения разделов бизнес-плана*

### 26.1 Возможности аналитической системы Project Expert

Планирование развития предприятия требует применения современных методик и инструментов, снижающих временные затраты. Эффективным, адекватным решаемым задачам методом является метод имитационного моделирования, основу которого составляет сценарный подход. Имитационные модели позволяют проигрывать различные варианты развития предприятия, состояния внешнего экономического окружения. Они дают возможность проверить различные идеи, гипотезы и предположения относительно развития бизнеса, проанализировать последствия их реализации. Деятельность предприятия

Витебский государственный технологический университет

в модели воспроизводится посредством описания движения денежных потоков (поступлений и выплат, Cash-Flow) как событий, происходящих в различные периоды времени.

Названные подходы положены в основу аналитической системы Project Expert, базирующейся на методике оценки инвестиционных проектов ЮНИДО (UNIDO) и ставшей стандартом де-факто в области бизнес-планирования и инвестиционного проектирования в странах СНГ и Балтии. Последовательно моделируя в системе планируемую деятельность нового или действующего предприятия и изменения в экономической среде, можно вести инвестиционное проектирование и финансовое планирование, создавать бизнес-планы, удовлетворяющие международным требованиям, а также оценивать эффективность реализации проектов. Project Expert позволяет проанализировать альтернативные варианты развития проекта и выбрать оптимальный путь развития предприятия, определить потребность предприятия в денежных средствах, подобрать оптимальную схему финансирования и условия кредитования, оценить запас прочности бизнеса, эффективность вложений для всех участников проекта, выбрать варианты производства, закупок и сбыта, а также вести контроль за реализацией проектов.

Система позволяет моделировать деятельность предприятий различных размеров – от небольшого частного предприятия до холдинговых структур. С ее помощью можно создавать проекты любой сложности – от расчета окупаемости нового оборудования до оценки эффективности диверсификации деятельности предприятия. Работа с системой на разных стадиях разработки и реализации инвестиционного проекта может быть описана в виде следующих основных этапов:

- построение модели компании и ее экономического окружения в рамках проекта ее развития;
- определение потребности в финансировании проекта во времени;
- разработка стратегии финансирования;
- анализ прогнозируемых финансовых результатов;
- бизнес-планирование и создание бизнес-плана – документа, содержащего текстовую часть, необходимые итоговые таблицы, графики и диаграммы;
- анализ данных о текущем состоянии проекта в процессе его реализации.

Каждому этапу соответствует вкладка (модуль) на главном меню Project Expert (рисунок 4.14).

Витебский государственный технологический университет

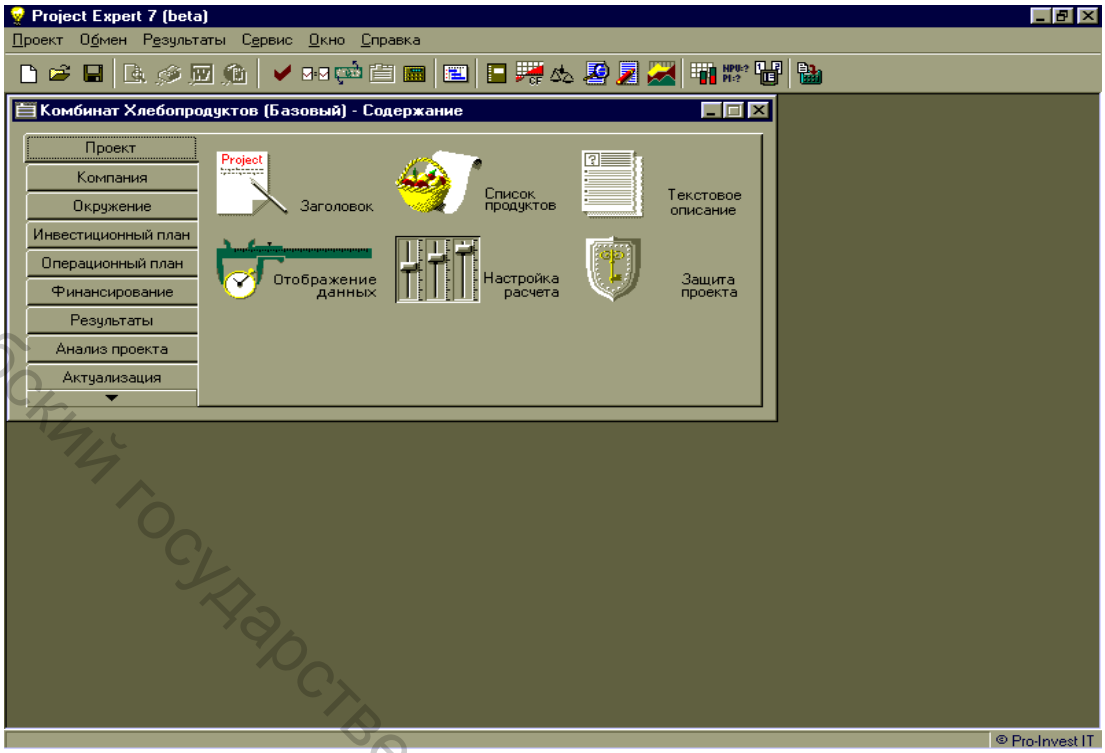



Рисунок 4.14 – Главное меню Project Expert

## 26.2 Рекомендации по использованию Project Expert для выполнения разделов бизнес-плана

*Характеристика организации и внешнего окружения*

Раздел бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития» разрабатывается с помощью модулей «компания», «окружение» (рисунок 4.14). Система Project Expert позволяет в течение небольшого времени разработать финансовую модель компании. Для описания проекта и компании разработчику потребуется ввести следующие исходные данные: дату начала и длительность проекта, перечень планируемых к выпуску продуктов и услуг, многоуровневую структуру компании вплоть до каждого подразделения и товара, а также финансовое состояние на момент начала проекта – детальное описание ее активов и пассивов в агрегированном балансе (рисунок 4.15).

При моделировании деятельности предприятия и создании проекта необходимо учесть влияние факторов внешней среды: налогового окружения, инфляции, колебаний курсов валют, используемых предприятием для денежных расчетов.

Витебский государственный технологический университет

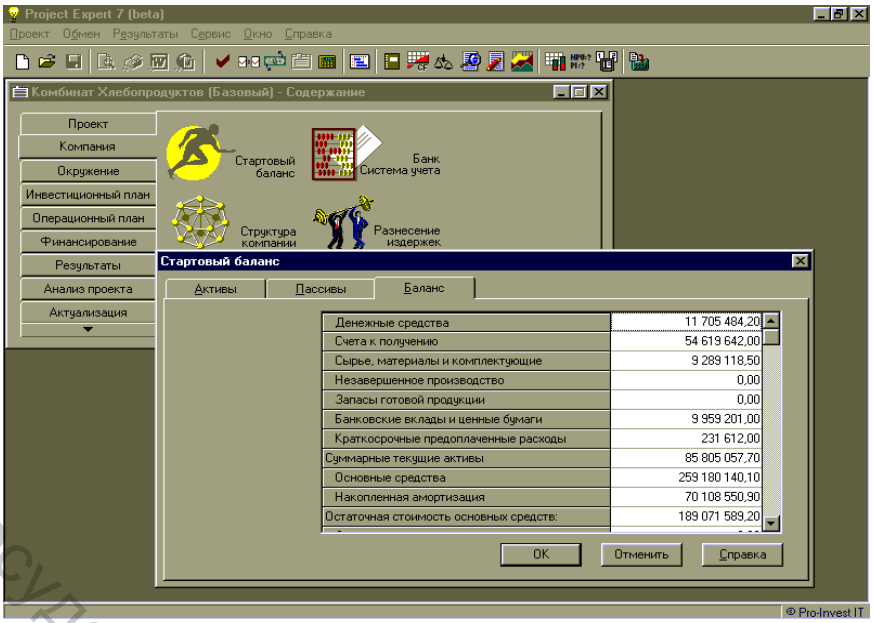



Рисунок 4.15 – Агрегированный баланс компании на начало проекта

*Календарный план проекта*

Предынвестиционная и инвестиционная фазы любого проекта требуют тщательной проработки графика работ и перечня привлекаемых ресурсов. Система ProjectExpert формирует календарный график первоначальных капитальных вложений и подготовительных работ – диаграмму GANTT (рисунок 4.16) .

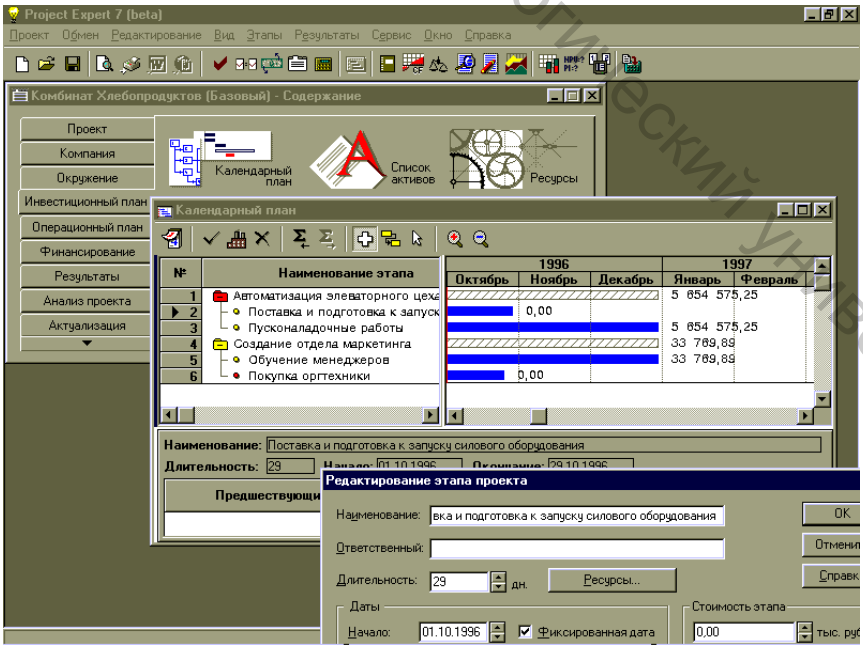



Рисунок 4.16 – Календарный план в Project Expert

Витебский государственный технологический университет

Система помогает определить этапы работ, указать используемые ресурсы, необходимые для выполнения этих этапов, и порядок их оплаты, установить взаимосвязи между этапами и сформировать активы предприятия. Если этапы подготовки производства связаны с постройкой зданий, приобретением оборудования, земли или других основных средств, Project Expert позволяет выбрать способы и сроки их амортизации.

*Прогноз объема продаж*

Подраздел бизнес-плана «Стратегия маркетинга» включает прогноз объема продаж. Эту задачу можно решить в Project Expert.

Чтобы смоделировать стратегию продаж компании в Project Expert, необходимо ввести список продуктов, указать цены по каждому продукту и предполагаемый объем его продаж. Система позволяет учесть дополнительно информацию о влиянии сезонности на цену, задать схему, по которой будет формироваться цена того или иного продукта на протяжении проекта. В процессе разработки стратегии продаж в Project Expert учитываются факторы времени, такие, как: время реализации продукта (услуги), время задержки платежа после поставки продукции, а также условия оплаты продукта или услуги потребителя (по факту, с предоплатой или в кредит).

При моделировании сбыта учитывается объем складских запасов готовой продукции и сроки их хранения, процент потерь при сбыте продукции и т. п. Система позволяет отразить также затраты на рекламу и продвижение продукции на рынке.

Project Expert позволяет оценить преимущества каждой сбытовой схемы, проводя анализ выбранных условий сбыта (рисунок 4.17).

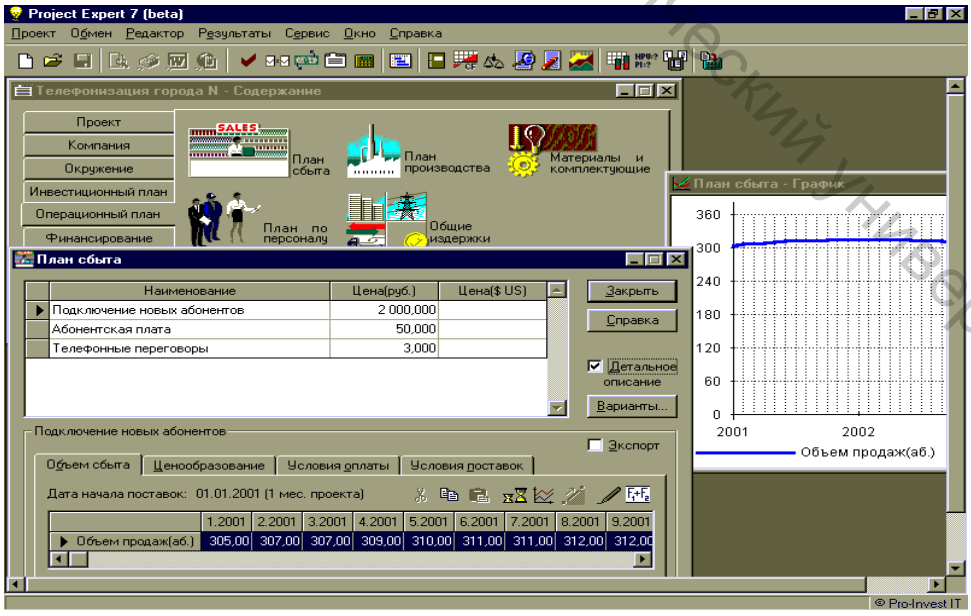



Рисунок 4.17 – Описание схемы сбыта

Витебский государственный технологический университет

*Планирование производственной деятельности*

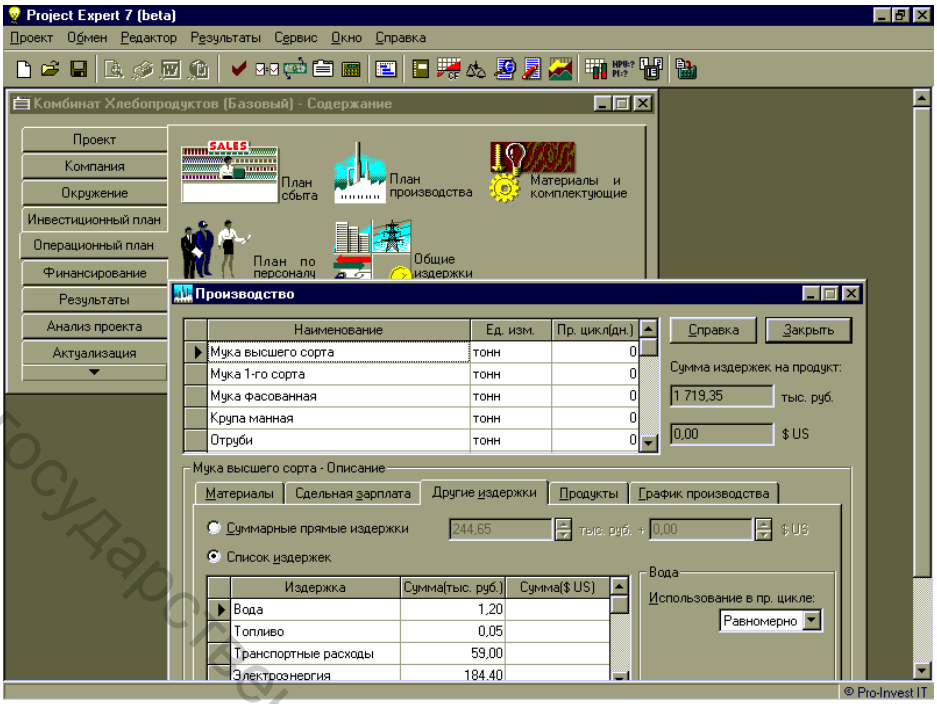



Рисунок 4.18 – Описание производства в Project Expert

При моделировании в Project Expert производственной деятельности предприятия достаточно ввести в систему данные о продукции, объемах ее производства, о количестве и стоимости сырья и материалов, о затратах на персонал в соответствии с существующей структурой производства, об общих издержках – затратах на производство, управление, маркетинг и т. п. (рисунок 4.18).

Система позволяет описать график производства и различные виды издержек, связав сложной математической зависимостью выбранные параметры финансовой модели предприятия, например, при моделировании объема производства продукта, исходя из возможностей предприятия и прогнозной емкости рынка.

Производственный план может быть сформирован системой автоматически в зависимости от планируемых объемов сбыта. Project Expert позволяет установить зависимость плана производства и от иных факторов, например от мощностей используемого производственного оборудования.

*Финансирование проекта*

В разделе бизнес-плана «Инвестиционный план» определяются требуемые инвестиции и источники их финансирования. В системе Project Expert заложена возможность моделирования и выбора схемы финансирования. Потребность в капитале определяется на основании

Витебский государственный технологический университет

данных, отображаемых в Отчете о движении денежных средств (Cash-Flow) (рисунок 4.19).

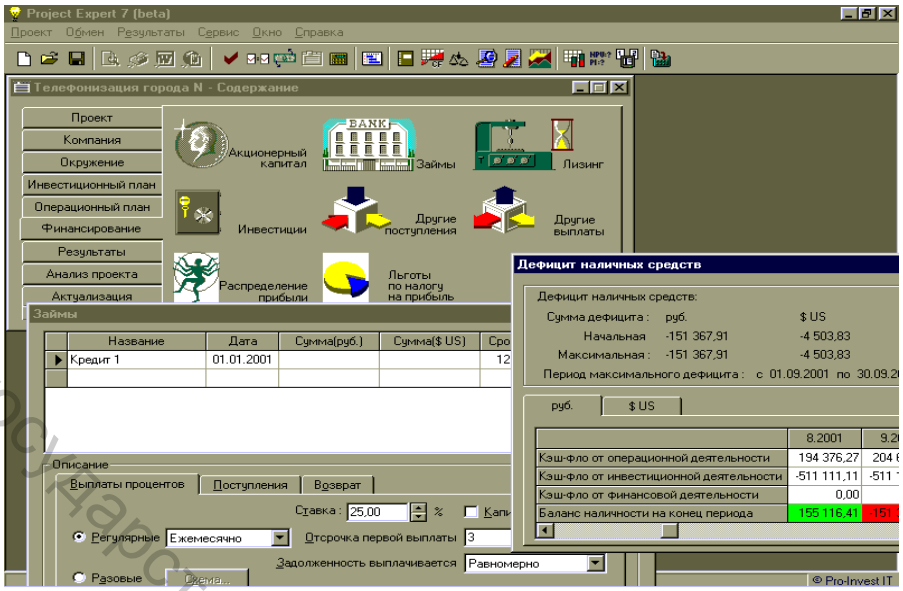



Рисунок 4.19 – Формирование стратегии финансирования

По сути дела, Cash-Flow является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также для оценки эффективности использования капитала.

Значения сальдо счета предприятия представлены в последней строке таблицы Cash-Flow и демонстрируют прогнозируемое состояние расчетного счета предприятия, реализующего проект в различные периоды времени. Отрицательное значение сальдо расчетного счета означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала.

Важно сформировать капитал таким образом, чтобы ни в один период времени значение сальдо расчетного счета не имело отрицательного значения. При этом необходимо придерживаться основного принципа – капитал должен быть привлечен только в тот период времени, когда это действительно необходимо.

Важно учесть и реальные условия привлечения капитала. Аналитическая система Project Expert автоматически определяет, какой объем денежных средств будет достаточен для покрытия дефицита капитала в каждый расчетный отрезок времени. При создании проекта в Project Expert разработчик выбирает объемы и условия его финансирования: привлечение акционерного капитала, заемных денежных средств, государственное финансирование, заключение лизинговых сделок. При описании финансирования проекта система также позво-

Витебский государственный технологический университет

ляет использовать различные комбинации этих способов. Преимущество Project Expert состоит в том, что потребность в капитале определяется с учетом инфляции, что позволяет избежать ошибок в планировании бюджета проекта (требуемых инвестиций).

*Прогнозирование финансовых результатов*

Результаты моделирования деятельности предприятия отражаются в финансовых планах: план по прибыли, плановый баланс, движение денежных потоков Cash-Flow (рисунок 4.20).

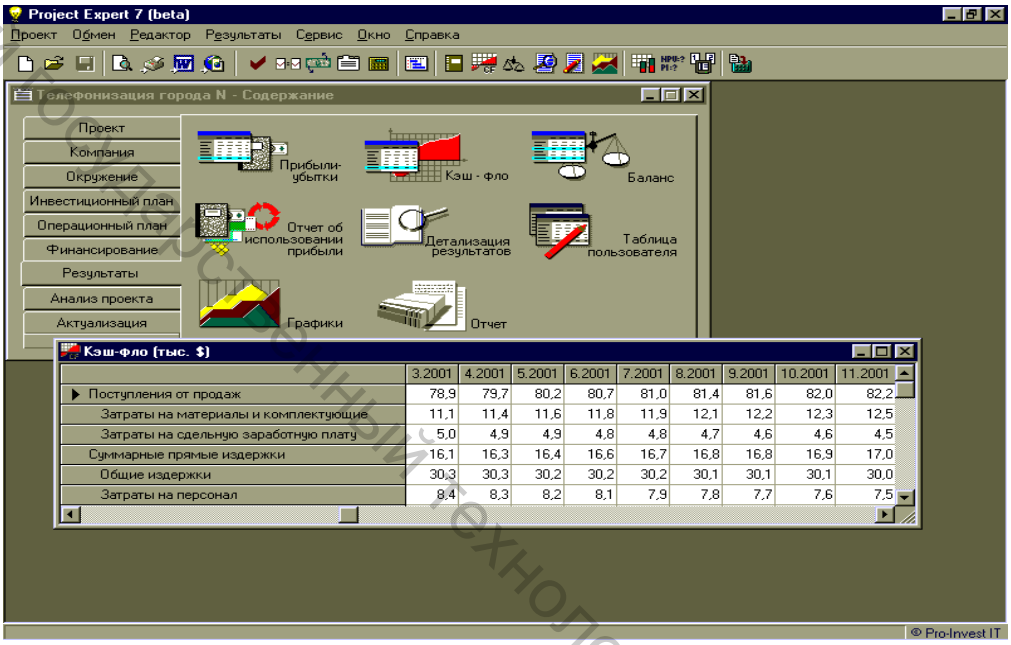



Рисунок 4.20 – Результаты проекта (План денежных потоков)

Система сориентирована на международные стандарты бухгалтерского учета (МСБУ), что облегчает работу с иностранными инвесторами и делает возможным более точный анализ финансовых результатов. Все финансовые документы составляются в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета.

Project Expert формирует также таблицы показателей эффективности инвестиций и финансовых показателей, включающие следующие группы данных: показатели ликвидности, показатели рентабельности, показатели деловой активности, показатели устойчивости, Инвестиционные критерии, характеризующие стоимость и доходность акций предприятия (прибыль на акцию, P/E, коэффициент покрытия дивидендов и т. п.).

*Оценка эффективности инвестиций*

Раздел бизнес-плана «Оценка эффективности инвестиционного проекта» включает расчет показателей эффективности инвестиций

Витебский государственный технологический университет

(дисконтированные Cash-Flow критерии) – чистый приведенный доход, период окупаемости проекта, внутренняя норма рентабельности и другие показатели, используемые для комплексного анализа проекта. Эти показатели рассчитываются автоматически в соответствующем модуле (рисунок 4.21).

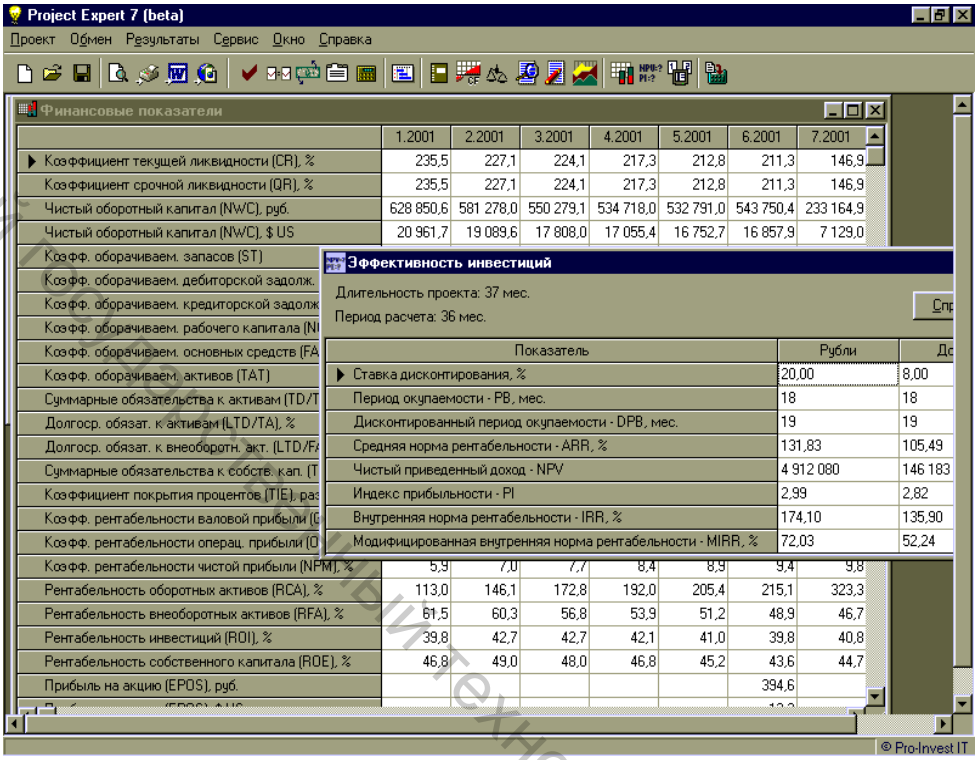



Рисунок 4.21 – Оценка эффективности инвестиций и финансовые показатели

Project Expert позволяет проводить анализ показателей эффективности инвестиций, анализ чувствительности, статистический анализ, анализ безубыточности. Помимо оценки эффективности вложения в проект в целом в Project Expert успешно решается так называемая «задача инвестора».

*Анализ чувствительности проекта*

Система Project Expert позволяет изучить, как будут изменяться финансовые показатели проекта в зависимости от изменения общего уровня инфляции, ставок налогов, цен поставщиков, затрат на персонал, величины сбыта и других исходных данных проекта. Исследование чувствительности показателей эффективности к изменению ставки дисконтирования позволяет определить устойчивость проекта к колебаниям конъюнктуры финансового рынка и возможным изменениям макроэкономических условий деятельности. Для анализа чув-

Витебский государственный технологический университет

ствительности проекта используется метод моделирования Монте-Карло (рисунок 4.22).

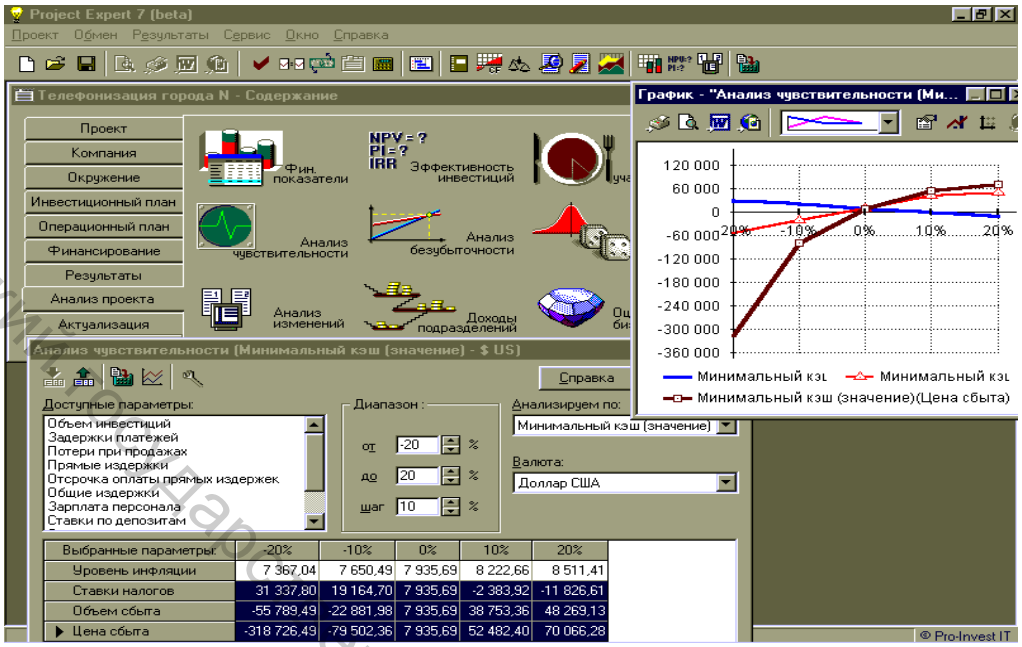



Рисунок 4.22 – Анализ чувствительности в Project Expert

*Анализ безубыточности*

В Project Expert решается задача определения точки безубыточности для каждого вида продукции в любом расчетном периоде и рассчитывается объем продаж, покрывающий все издержки на его производство и реализацию (рисунок 4.23).

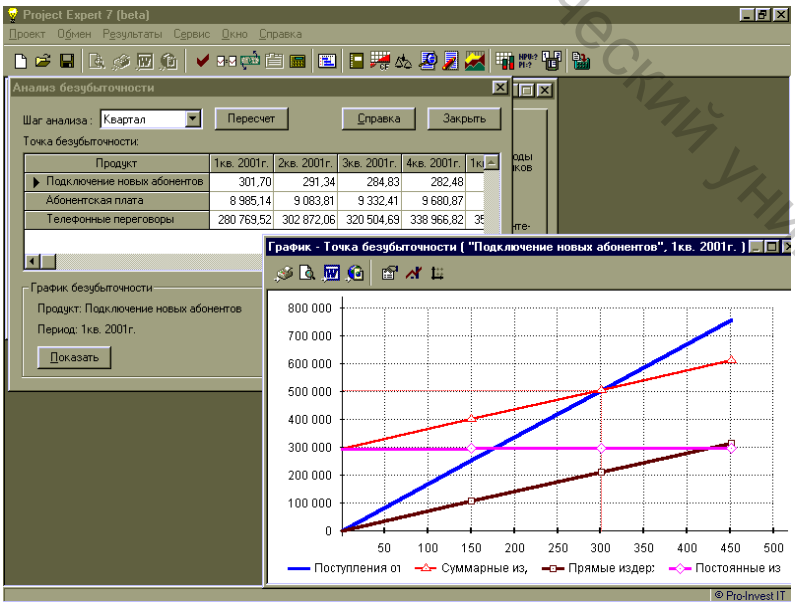



Рисунок 4.23 – Определение точки безубыточности

Витебский государственный технологический университет

Точка безубыточности показывает тот объём реализации продукции, при котором прибыль организации будет равна нулю. Чем меньше значение точки безубыточности, тем больше запас прочности организации.

При проведении в Project Expert анализа безубыточности используется метод, основанный на вкладе в покрытие. Помимо количественного и стоимостного значений точки безубыточности, в системе определяется запас финансовой прочности и оценивается влияние выбранной структуры издержек на прибыль – рассчитывается операционный рычаг. Это позволяет определять предел безопасности и уровень предпринимательского риска, как на каждый период, так и за ряд периодов в числовом и в графическом виде.

*Формирование бизнес-плана*

Модуль «Текстовое описание» помогает создать подробный текст бизнес-плана, подключая и создавая библиотеки, используя развитую систему подсказок и комментариев (рисунок 4.24). Динамическое обновление отчетов, переданных в MS Word, исключает рутинную работу по переформатированию отчета заново после изменения параметров проекта. Созданный в MS Word отчет сохраняет все параметры форматирования при обновлении результатов. В случае изменения данных в файле проекта достаточно нажать одну кнопку, чтобы новые данные появились в отчете.

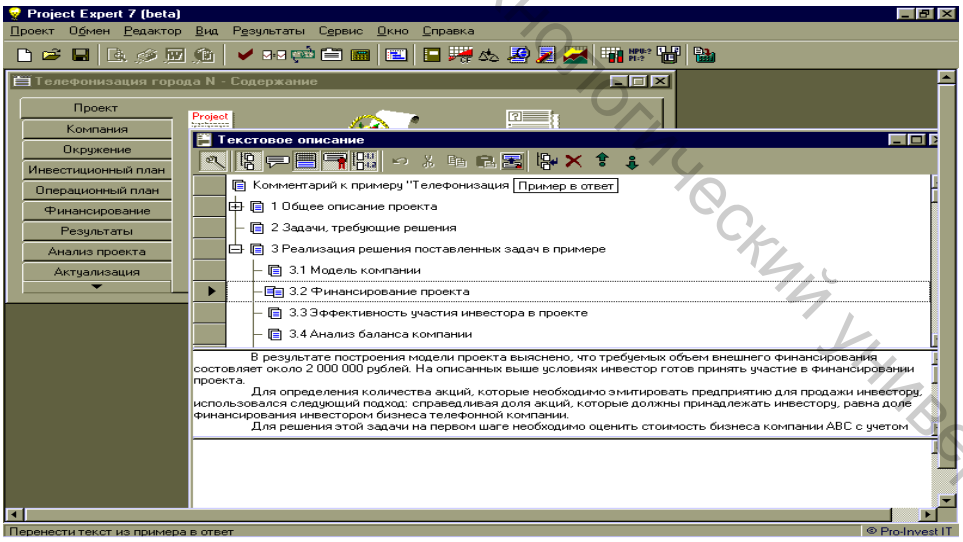



Рисунок 4.24 – Формирование бизнес-плана в ProjectExpert

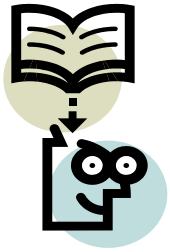
При подготовке отчетов все созданные в системе графики и диаграммы можно после передачи в Word редактировать как объекты MSGraph. Итоговые таблицы приложений «What-if анализ» и

Витебский государственный технологический университет

«Integrator» также могут быть переданы в MS Word, в том числе добавлены к созданному отчету.

*Мониторинг текущих изменений и корректировка плана*

Project Expert позволяет контролировать ход выполнения проекта путем актуализации данных. В систему можно ввести актуальные данные о фактических поступлениях и выплатах и просмотреть актуализированный отчет о движении денежных средств. При работе с системой контролируется соответствие планируемого и фактического объема продаж, планируемых и фактических затрат, сумм прибыли, налоговых отчислений и т. д. В результате сравнения исходных и реальных данных автоматически формируется таблица рассогласования движения денежных средств, и пользователь может вносить необходимые коррективы.



**Вопросы для контроля:**

1. Дайте характеристику возможностям аналитической системы Project Expert.
2. Перечислите основные этапы работы с системой Project Expert.
3. Как осуществляется описание организации и внешнего окружения в Project Expert?
4. Как составляется календарный план проекта?
5. Поясните прогноз объема продаж в системе Project Expert.
6. Как осуществляется планирование производственной деятельности?
7. Поясните процедуру разработки стратегии финансирования проекта.
8. Как прогнозируются финансовые результаты инвестиционного проекта?
9. Раскройте процесс оценки эффективности инвестиций.
10. Как производится анализ чувствительности проекта?
11. Расскажите о возможностях Project Expert в формировании бизнес-плана и мониторинге текущих изменений и корректировки плана.

Витебский государственный технологический университет

# СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

***Активы*** – основные средства, оборотные средства и нематериальные ценности, создаваемые за счет инвестиций.

***Амортизация*** – постепенное снижение ценности основных средств вследствие их изнашивания, а также постепенное перенесение стоимости основных средств на вырабатываемую продукцию с целью накопления средств для их обновления.

***Бенчмаркинг*** – 1. Функция маркетинговой деятельности. 2. Исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной организации. 3. Метод анализа превосходства и оценки конкурентных преимуществ партнеров и конкурентов однотипной или смежной отрасли в целях изучения и использования лучшего, чтобы собственной организации стать лучше (принцип – от лучшего к лучшему).

***Бизнесмен*** – деловой человек, всякое лицо, действующее в процессе организации, производства, распределения и реализации товаров и услуг репродуктивно осуществляющее или организующее из года в год производство, сбыт, распределение одного и того же товара, в рамках апробированных технологий, норм и правил для удовлетворения сложившихся потребностей.

***Бизнес-план*** – план, программа по изложению целей и путей достижения организуемого производства (услуг) исходя из намеченных технико-экономических показателей. Содержит сведения о предприятии, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации производства и его эффективности.

***Брэндинг*** – область системы маркетинговых коммуникаций, занимающаяся разработкой фирменного стиля, его элементов, формирование уникального имиджа организации, отличающего ее от конкурентов.

***Бюджет маркетинга*** – финансовый план маркетинга, система показателей, раздел плана маркетинга предприятия, в котором в детализированной форме (по элементам комплекса маркетинга или по мероприятиям маркетинга) приведены величины затрат, доходов и прибыли от (для) осуществления маркетинговой деятельности фирмы. Планирование бюджета маркетинга может основываться на целевой прибыли или исходя из оптимизации прибыли.

***Валовая прибыль*** – разница между ценой, полученной от первого покупателя продукции, и переменными затратами.

***Внутренняя норма доходности – ВНД*** (InternalRateofReturn- IRR)-усредненная рентабельность инвестиций по чистой прибыли. Расчетная ставка дисконта, при которой дисконтированная стоимость притоков денежных средств равна дисконтированной стоимости их оттоков (величина, при которой ЧДД = 0).

***Горизонт расчета*** – временной интервал, характеризующий расчетный период реализации проекта. Может приниматься исходя из: продолжительности создания, эксплуатации, ликвидации объекта; нормативного срока службы технологического оборудования, достижения требуемых показателей прибыли, требований инвестора.

***Движение денежных средств*** (денежные потоки, кэш-фло) – динамика денежных потоков от различных видов деятельности: инвестиционной, операционной (производственной), финансовой. Инвестиционная деятельность включает

Витебский государственный технологический университет

в себя доходы и затраты, связанные с приобретением основных и формированием оборотных средств; операционная деятельность отражает выручку от реализации продукции и затраты на ее производство, включая налоговые выплаты; финансовая деятельность связана с привлечением источников финансирования и погашением долговых обязательств.

***Демпинг*** – продажа товара по ценам, значительно ниже среднего рыночного уровня, так называемым "бросовым", иногда ниже себестоимости. Во многих западных странах действуют антидемпинговые законодательства, которые защищают прибыль национальных производителей и нередко препятствуют ввозу товаров из других стран, предлагаемых по пониженным ценам в связи с недостаточной конкурентоспособностью.

***Денежный поток*** (CashFlow) – поступление или отток денежных средств. Денежный поток состоит из потоков от отдельных видов деятельности: а) денежного потока от операционной деятельности; б) денежного потока от инвестиционной деятельности; в) денежного потока от финансовой деятельности.

***Диагностика конкурентной среды*** - специфический, самостоятельный этап маркетингового исследования, необходимый для формирования более полного и точного представления о внутренних мотивах поведения конкурентов.

***Диверсификация*** – 1. Вид товарной стратегии, в соответствии с которой предприятие расширяет число производимых продуктов. 2. Одновременное расширение, развитие двух и более, не связанных друг с другом видов производств в целях завоевания новых рынков и получения дополнительной прибыли. Применяют горизонтальную, вертикальную и скрытую стратегии диверсификации.

***Диверсификация горизонтальная*** – пополнение ассортимента фирмы новыми изделиями, которые не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры.

***Диверсификация конгломератная*** – пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

***Диверсификация концентрическая*** – пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.

***Динамический (Дисконтированный) срок окупаемости инвестиций*** – Tokd (Discounted Payback Period – DPP – показывает время, за которое отток денежных средств, инвестированных в проект, будет покрыт таким притоком, при котором проект начинает приносить чистый доход. Динамический срок окупаемости - показывает реальный период окупаемости инвестиционного проекта и определяется как величина обратная индексу доходности.

***Дисконтирование*** – метод приведения денежных потоков в сопоставимый вид, позволяющий их будущую стоимость привести к начальному моменту времени.

***Дифференциация цен*** – в соответствии с маркетинговой стратегией, продукция будет иметь различные цены, если она продается по различным каналам распределения в различной упаковке. Для массового распределения отпускная цена производителя устанавливаются таким образом, чтобы покрыть предельные затраты с целью поддержания большого спроса на продукцию (например, основные продукты питания), в то время, как для стратегии "ниши" цена будет установлена на уровне средней себестоимости, чтобы небольшие заказы оставались прибыльными.

Витебский государственный технологический университет

***Добавленная стоимость*** – разность между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) и материальными затратами на производство.

***Доля на рынке*** – доля в общем спросе на продукцию, которая поставляется определенным производителем или торговой фирмой. Определяется отношением объема реализации организации к емкости рынка.

***Доходы*** – денежные средства, получаемые в результате деятельности предприятия.

Емкость рынка – максимально возможное количество товаров, которое может быть продано на конкретном рынке всеми производителями и продавцами.

***Жизненный цикл товара*** – определенный период (цикл) времени, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода с рынка, от него непосредственно зависит уровень прибыли продавца (продуцента) на каждом из этапов (стадий) цикла. В процессе развития продаж товара и получения прибыли обычно выделяют пять этапов: этап разработки товара (дорыночный), этап выведения (внедрения) товара на рынок, этап роста объема продаж товара, этап зрелости (насыщения), этап упадка продаж или элиминации товара с рынка.

***Затраты на маркетинг*** – совокупность расходов, необходимых для осуществления маркетинговой деятельности и маркетинговых мероприятий по формированию и воспроизводству спроса на товары и услуги. Основные составляющие затрат на маркетинг: управленческие расходы, заработная плата персонала службы маркетинга, амортизационные отчисления; материалы и ресурсы для нормального функционирования службы маркетинга и соответственно затраты по разработке товарной, ценовой, коммуникативной, сбытовой и дистрибутивной политики.

***Имидж*** – образ товара, сходство, отражение, представление о чем-либо. Социально-психологическое явление, тесно связанное с экономикой товарного рынка. И. товара ассоциируется с репутацией товара, товарной марки, предприятия и страны изготовителя.

***Инвестиции*** – финансовые, материальные ресурсы, имущественные и интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности, в результате которой образуется прибыль или достигается социальный эффект. В инвестиционном проекте инвестиции рассматриваются как отток денежных средств от инвестора.

***Инвестиции прямые*** – непосредственное вложение капитала в производство и сбыт определенного вида продукции; обладание контрольным пакетом акций.

***Инвестиционная стадия*** – инженерно-строительное и технологическое проектирование, строительство, приобретение оборудования, ввод проектируемого объекта в эксплуатацию.

***Инвестиционный проект*** – совокупность документов, характеризующих проект от его замысла до достижения заданных показателей эффективности, охватывающих, как правило, прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную и ликвидационную стадии его реализации.

***Индекс рентабельности инвестиций – ИР*** (ProfitabilityIndex-PI – характеризует относительную результативность проекта. Показывает уровень дохода на единицу стоимости инвестиций.

***Индекс цен*** – выраженный в процентах годовой (месячный) темп роста

Витебский государственный технологический университет

общего уровня цен.

***Инновация товара*** – 1. Процесс непрерывного совершенствования продукта, связанного с созданием оригинальных, улучшенных или модифицированных продуктов. 2. Вывод новых продуктов или новой группы продуктов на рынок.

***Исследование рынка*** – количественный и качественный анализ одного или совокупности рынков для получения информации о потенциале, емкости рынка, характеристиках конкурентной среды, ценах.

***Канал распределения*** – совокупность всех посредников, через которых товар проходит от производителя к конечному потребителю.

***Капитал*** – стоимостная оценка активов предприятия.

***Капитальные вложения*** – инвестиции в воспроизводство основных средств.

***Качество товара*** – совокупность свойств товара, определяющих его способность удовлетворять конкретные потребности потребителей, соответствовать предъявляемым требованиям.

***Коммерциализация*** – стадия разработки нового продукта; процесс выбора правильного времени выхода на рынок, последовательности и объема деятельности на разных рынках, эффективного метода распределения и продвижения продукта, а также разработки оперативного плана маркетинга.

***Коммерция*** – 1. Разновидность предпринимательства или бизнеса. 2. Торговля и торговое посредничество, участие в продаже или содействие продаже товаров и услуг. 3. Деятельность в сфере товарного обращения, движения товара и/или услуги от производителя до конечного потребителя.

***Комплекс маркетинга (маркетинг-микс)*** – состав элементов маркетинга, использование которого позволяет предприятию наилучшим образом удовлетворять потребности целевых рынков и адаптироваться к возможным возмущениям окружающей среды. Иизвестная формула 4Р – Товар (Product); Цена (Price); Сбыт (Place); Продвижение (Promotion).

***Конечный пользователь*** – действительный потребитель продукции.

***Конкурентная карта рынка*** – распределение рыночных долей конкурентов, позволяющее контролировать место (лидер, аутсайдер) конкурента (или собственной фирмы) на рынке. Определяется по результатам анализа рыночной позиции конкурентов на конкретных товарных рынках.

***Конкурентоспособность товара*** – это совокупность его свойств, включая качественные характеристики и цену, которые превосходят аналогичные свойства товаров-конкурентов.

***Конъюнктура рынка*** (от лат. conjunctura– связывать) – экономическая ситуация на рынке, характеризуемая уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж.

***Коэффициент дисконтирования*** – расчетный показатель от ставки дисконта и временного периода.

***Коэффициент покрытия*** задолженности (индекс покрытия платежей) – показывает, во сколько раз годовой чистый доход превышает сумму годовых платежей по погашению и обслуживанию кредита.

***Кредит*** – предоставление кредитором заемщику финансовых средств на согласованный срок на условиях возвратности и платности.

Витебский государственный технологический университет

***Лизинг*** – привлечение инвестиций путем аренды машин и оборудования. Альтернатива банковскому кредиту.

***Ликвидационная стадия*** – ликвидация или консервация объекта.

***Логистика*** – 1. Отрасль науки - совокупность самостоятельной методологии, теории, методов и способов оптимизации всех видов потоков (физических, информационных, энергетических и т. д.), сопровождающих экономические, социальные и коммуникативные процессы в сфере создания, воспроизводства и потребления товаров и услуг в условиях функционирования и развития рыночных отношений.

***Макросреда*** – составляющая маркетинговой среды фирмы, представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

***Маркетинг*** – 1. Процесс создания и воспроизводства спроса конечных потребителей на конкретные товары и услуги с целью получения прибыли. 2. Действия по удовлетворению нужд клиентов посредством товара (услуги) и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара.

***Маркетинг «B2B»*** – 1. Маркетинговая деятельность, связанная с политикой сбыта между поставщиками и потребителями в секторе производства продукции производственно-технического назначения, между предприятиями перерабатывающей промышленности и предприятиями торговли, а также между фирмами и общественными институтами. 2. Маркетинг между организациями. Межфирменный маркетинг. Разновидность промышленного маркетинга.

***Маркетинг взаимодействия*** – 1. Перспективная концепция сервисного предпринимательства, ориентированная на охват всех ресурсов и видов деятельности в процессе организации, планирования и управления коммуникациями со всеми субъектами рыночной сети на каждой стадии жизненного цикла товара. Концепция, ориентированная на долгосрочные взаимоотношения с клиентом и на удовлетворение целей, участвующих в коммуникациях (сделках) сторон.

***Маркетинговая деятельность*** – деятельность, связанная с осуществлением функций маркетинга (маркетинговые исследования, организация маркетинга, сбыт, ценообразование, товарная политика, разработка стратегий и планов маркетинга, продвижение товара, маркетинговая разведка, бенчмаркинг и т. д.) с целью формирования и воспроизводства спроса и обеспечения прибыли фирмы.

***Маркетинговое исследование*** – 1. Систематический поиск, сбор, обработка и интеграция информации, которая связана или относится ко всем проблемам маркетинга товаров и услуг.

***Маркетинговый потенциал*** – 1. Неотъемлемая часть потенциала предприятия. 2. Совокупная способность маркетинговой системы (предприятия) обеспечивать постоянную конкурентоспособность предприятия, экономическую и социальную конъюнктуру его товара или услуги на рынке благодаря планированию и проведению эффективных маркетинговых мероприятий в области исследования спроса, товарной, ценовой, коммуникативной и сбытовой политики, а также организации страте-гического планирования и контроля за поведением товара, конкурентов и потребителей на рынке.

***Менеджмент*** – 1. Совокупность функций, необходимых для организации любой деятельности на том или ином иерархическом уровне рыночной экономики. 2. Руководство фирмы, возглавляющее процесс организации и функцио-

Витебский государственный технологический университет

нирования производства и ответственное за результаты и выживаемость фирмы в условиях конкурентной борьбы. 3. Управление экономикой, производством, персоналом, ресурсами и так далее в условиях рынка.

***Методы прогнозирования*** – научное предвидение, основанное на анализе фактических данных прошлого и настоящего исследуемого объекта. По величине периода укрепления выделяют краткосрочные прогнозы (до 1,5 лет); среднесрочные прогнозы – (5 лет); долгосрочные прогнозы – 10-15 лет, основанные на системе прогнозов различных составляющих. По форме представления прогнозы делятся на количественные и качественные; по охвату прогнозированием объекта исследования прогнозы бывают общими и частными.

***Методы сбора первичной информации. Наблюдение*** – один из возможных способов сбора первичных данных, когда исследователь ведет непосредственное наблюдение за людьми и обстановкой. ***Эксперимент*** – метод сбора первичной информации, при котором исследователь отбирает сопоставимые между собой субъекты, создает для этих групп разную обстановку и осуществляет контроль за переменными составляющими основных характеристик субъектов. На основании результатов контроля анализируются причинно-следственные связи и делаются заключения о первичной информации. ***Опрос*** – метод сбора первичной информации при описательных исследованиях. Формой опроса является интервью, которое может проводится по телефону. Это лучший метод скорейшего сбора информации. В ходе его интервьюер имеет возможность объяснить непонятные для респондента вопросы. Самым универсальным из всех методов проведения опроса, но самым дорогим из них, является личное интервью. Оно требует тщательного планирования и контроля; Л.И. бывает индивидуальное и групповое.

***Методы ценообразования*** – методы используемые при формировании цен на продукцию и услуги. Выделяют три метода ценообразования – основанный на издержках, основанный на линии покупателей, основанный на ценах конкурентов.

***Микросреда*** – составляющая маркетинговой среды фирмы, представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т. е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями.

***Накопленный чистый поток*** наличности (НЧПН) – алгебраическая сумма ЧПН за n шагов расчета, начиная с первого. Шаг, при котором НПЧН из отрицательного значения принимает положительное, характеризует период возврата инвестиций.

***Оборотные средства*** – часть средств производства, целиком потребляемая в течение производственного цикла (сырье, материалы, топливо, энергия, незавершенное производство, расходы будущих периодов и т. д.), исчисляемая в денежном выражении.

***Оборотный капитал*** – часть капитала предприятия, легко трансформируемая в денежные средства: разница между стоимостью текущих активов и величиной текущих обязательств.

***Пассивы*** – источники финансовых ресурсов для формирования активов предприятия (уставный капитал, нераспределенная чистая прибыль, целевое финансирование, фонды специального назначения, кредитные ресурсы).

***Переменная маржа*** – разность между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) и переменными издержками.

Витебский государственный технологический университет

***Переменные затраты*** – затраты, которые изменяются пропорционально объему выпущенной продукции, например расходы на материалы, (также используется понятие: прямые затраты).

***Период возврата кредита*** – временной период, в течение которого возвращается кредит и начисленные на него проценты.

***План маркетинга*** – детальное последовательное изложение мероприятий, с помощью которых имеется ввиду достичь поставленных целей маркетинга.

***Планирование маркетинга*** – процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы.

***Позиционирование товара на рынке*** – действия по обеспеченности товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга.

***Посредник*** – непосредственный потребитель и в то же время продавец товара. Посредник представляет собой промежуточный уровень для бизнеса, который не хочет напрямую работать с конечным пользователем.

***Постоянные затраты*** – затраты, которые не изменяются в зависимости от объема выпуска конечной продукции, т. е. затраты, которые должны быть возмещены при любых результатах производственного процесса, даже в случае отсутствия готовой продукции (также используется понятие: косвенные затраты, накладные расходы).

***Прединвестиционная стадия*** – формирование инвестиционного замысла и возможностей в рамках обоснования инвестиций.

***Предприниматель*** – 1. Лицо, самостоятельно, от своего имени, на свой риск, инициативно организующее и осуществляющее деятельность, направляемую на получение прибыли или личного дохода. 2. Центральная фигура в социально-экономической жизни современного общества, основанного на рыночных отношениях. 3. Бизнесмен, занимающийся непрерывным поиском изменений в потребностях, в спросе конечного потребителя на продукцию и услуги, удовлетворением этих потребностей путем организации производства, сбыта, маркетинга, логистики, менеджмента, ориентированной на самые лучшие новации (бенчмаркинг), приносящие максимум производительности в каждой из стадий процесса воспроизводства.

***Предпринимательская деятельность*** – 1. Организация предпринимательства. 2. Инициативная, новаторская деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли или личного дохода путем организации, создания и воспроизводства спроса на товары и услуги, удовлетворяющие потребности конечного потребителя.

***Предпринимательство*** – 1. Стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, антибюрократизма, постоянной инициативы, ориентации на инновации, нововведения. 2. Процесс организации и осуществления деятельности в условиях формирования, развития и функционирования рыночных отношений. 3. Разработка и принятие решений, связанных с организацией, осуществлением производства, распределением, маркетингом и реализацией товара или услуги до конечного потребителя для удовлетворения спроса и получения прибыли. 4. Процесс взаимодействия рыночных субъектов по поводу взаимопередачи права собственности на какой-либо товар или услугу. 5. Процедура планирования, организации и осуществления непрерывного, постоянно обновляемого процесса

Витебский государственный технологический университет

расширенного воспроизводства товаров и услуг в целях удовлетворения экономических, социальных и экологических потребностей общества и получения прибыли.

***Прибыль*** – разность результатов и затрат деятельности предприятия.

***Прибыль отчетного периода*** – общая прибыль предприятия, полученная за определенный период от всех видов производственной и непроизводственной деятельности, зафиксированных в бухгалтерском балансе.

***Пробный маркетинг*** – оценка продукта и его маркетинговой программы с целью получения и изучения реакции потребителей и посредников на появление этого продукта в реальных рыночных условиях. Используется для прогнозирования объема продаж и прибыли.

***Прогнозные балансы (проектно-балансовые ведомости)*** – таблицы, отражающие балансы. Прогнозируются основные статьи баланса: движение наличности, текущие активы и основной капитал, заемный капитал и текущие пассивы, необходимые для нормального функционирования предприятия.

***Продвижение на рынок*** – любые средства, чтобы информировать рынок о продукции. Помимо рекламы, бизнес на рынке следует представить путем распространения листовок, буклетов и использования других средств коммуникации в пунктах розничной торговли.

***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.

***Реальная процентная ставка*** – процентная ставка, очищенная от инфляции. Рассчитывается как разница между номинальной ставкой процента и уровнем инфляции.

***Реклама*** – 1. Любая платная форма неличного предложения и представления идей, товаров и услуг от имени известного спонсора. 2. Форма коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг на язык нужд и потребностей покупателей.

***Решающие (ключевые) факторы успеха*** – факторы, на которых основан успех вашего бизнеса. Наиболее важная и трудная задача для высшего руководства компании состоит в выявлении таких факторов, которые будут сводить на нет все усилия бизнеса, если их не учесть: они могут касаться поставок, маркетинга, ценообразования, упаковки, распределения продукции, производственного процесса (качества конечного продукта) а также общей организации бизнеса, рабочей силы или финансового обеспечения проекта. Каждый фактор, влияющий на бизнес, является существенным, но только некоторые из них могут определять будущее всего предприятия, поэтому они должны быть выявлены на ранних этапах и постоянно контролироваться.

***Рынок*** – 1. Место встречи спроса и предложения, где происходит выявление степени соответствия характеристик произведенного продукта общественной потребности в нем, осуществляется сравнение конкурентоспособности данного товара с конкурентоспособностью товара-конкурента. 2. Сфера обмена товарами, услугами и другой собственностью. 3. Группа потребителей. 4. Все покупатели данного товара. 5. Организованное место торговли. 6. Источник получения товаров и услуг. 7. Физически или виртуально представленная совокупность суще-

Витебский государственный технологический университет

ствующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов или услуг. 8. Биржа.

***Санация*** – комплекс мероприятий, проводимый в интересах предприятия (организации) с целью улучшения его финансового положения, предотвращения его банкротства, повышения его устойчивости на рынке, его конкурентоспособности (например: аудит, выпуск новых акций, реорганизация, обновление технологий, увеличение банковских кредитов и т. д.).

***Связи с общественностью*** (“Publicrelations”) – это комплекс мероприятий, направленных на создание имиджа, престижа и позитивного отношения широких слоев общественности к организациям-рекламодателям. К мероприятиям подобного рода относятся: презентации, пресс-конференции, благотворительность и спонсорство, издание фирменной прессы.

***Сегмент рынка*** – совокупность, группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же предлагаемый продукт и на комплекс маркетинга.

***Сегментация рынка*** – разделение, разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга.

***Сервис*** – подсистема маркетинговой деятельности предприятия, обеспечивающая комплекс услуг по сбыту и эксплуатации машин, оборудования, средств транспорта.

***Система маркетинговых коммуникаций*** – 1. Совокупность субъектов (отправителей и получателей), средств, каналов, прямых (сообщений) и обратных (реакция получателя) связей в процессе взаимодействия маркетинговой системы с внешней средой. 2. Совокупность форм и средств межчеловеческого взаимодействия.

***Скидки*** – побудительные мотивы для покупки. Должна быть тщательно разработана система скидок, поскольку они представляют собой дополнительные затраты, и могут не увеличить продажи, как ожидается. Временной период действия скидок должен быть кратким на протяжения одного года и соответствовать наименьшему уровню продаж. Скидки могут быть использованы для стимулирования каналов распределения или конечного покупателя продукции. В этом случае, скидки должны предоставлять возможность покупателю узнать свойства новой продукции.

***Скрытая реклама*** – общее название материалов в прессе и художественных произведениях, содержащих положительную, коммерчески важную для определенной фирмы информацию.

***Собственный капитал*** – капитал, созданный за счет собственных инвестиций (уставный фонд, резервный фонд, целевые поступления, прибыль и т. д.). Определяется как разница между совокупными активами и общей задолженностью.

***Собственный оборотный капитал*** – определяется как разница между собственным капиталом и долгосрочными и нематериальными активами.

***Сопутствующая продукция*** – второстепенная продукция, полученная из того же сырья при производстве основной продукции или произведенная из остатков материалов. Некоторая сопутствующая продукция может иметь незначительную ценность, но ее следует принимать во внимание и подсчитывать. Изучение рынка должно также включать выявление потенциальных потребителей сопутствующей продукции.

Витебский государственный технологический университет

***Спрос*** – категория, присущая товарному хозяйству и проявляющаяся в сфере обмена, торговли. С. выражает постоянно меняющуюся совокупную общественную потребность, представленную на рынке в различных товарах, складывающуюся из множества конкретных требований массы потребителей, отличающихся большим разнообразием.

***Сравнительное преимущество*** – ключевые характеристики бизнеса и / или продукции (технология производства, сеть распределения, имидж компании и т. д.), которые не могут быть предложены конкурентами в ближайшем будущем.

***Срок окупаемости*** (период возврата инвестиций) ПВИ (PBP) – временной период, за который вложения, связанные с инвестиционным проектом покрываются результатами его осуществления (инвестиции возвращаются в форме чистого дохода).

***Ставка дисконта*** (норма дисконта) – норма прибыли (требуемый инвестором уровень доходности при инвестициях аналогичного содержания и степени риска).

***Стратегическое планирование*** – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

***Текущая (дисконтированная, приведенная, настоящая) стоимость*** – величина денежных средств в начальный момент времени (в момент инвестирования).

***Темп инфляции*** – показатель прироста, определяемый как разность между индексом цен и единицей.

***Темп прироста*** – отношение прироста величины экономического показателя за определенный период к исходному уровню (в относительных величинах или в процентах).

***Темп роста*** – отношение величины экономического показателя к его исходному значению, принятому за базу отсчета (в относительных величинах или в процентах).

***Товарные стратегии*** – 1. Главные принципиальные направления товарной политики, следуя которым предприятие может обеспечивать стабильный объем продаж и прибыль на всех стадиях жизненного цикла продукта. К товарным стратегиям обычно относят: инновацию, вариацию, элиминацию товара или услуги. 2. Разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, которые создают условия для стабильной конкурентоспособности и эффективной деятельности фирмы.

**Точка безубыточности *(уровень безубыточности, маржа безопасности)*** – минимальный объем реализации (процент использования производственных мощностей), при котором производство товаров (работ, услуг) окупает вложенные затраты и ниже которого производство становится убыточным вследствие высокой доли постоянных расходов.

***Уникальность/отличие продукции*** – отличие продукции одной организации от продукции конкурентов. Никакой успех не может быть достигнут, если бизнесмен не в состоянии придать отличительные черты своей продукции в сравнении с продукцией конкурентов. Такими отличиями могли быть технические нововведения, особенности упаковки или привлекательность гарантий,

Витебский государственный технологический университет

предлагаемых потребителю.

***Условия оплаты*** – условия, которые оговорены с поставщиками и покупателями с учетом времени между заказом (или доставкой) и оплатой продукции, используемых средств платежа и возможности предоставления скидок. Условия оплаты имеют огромное значение, поскольку они обусловливают размер оборотного капитала.

***Условно-переменные затраты (УППЗ)*** – изменяются прямо пропорционально объему производства. К УППЗ относятся: затраты на сырье, материалы, комплектующие, топливно-энергетические ресурсы, оплата труда основного производственного персонала, транспортные услуги и т.д.

***Условно-постоянные затраты (УПЗ)*** – не изменяются при изменении объема производства. К УПЗ относятся: административные накладные расходы по предприятию, амортизационные отчисления, аренда, лизинг, страхование и т.д.

***Франчайзинг*** – предоставление одним производителем (франчайзер) эксклюзивного права другому производителю (франчайзи) посредством выдачи лицензии на производство или продажу продукции лица, дающего это эксклюзивное право в определенной местности.

***Функции маркетинга*** – отдельные виды или комплексы видов специализированной деятельности, осуществляемые в процессе организации и осуществления маркетинга. К важнейшим функциям маркетинга относят: исследование маркетинга и сбор информации; планирование маркетинга; организацию маркетинга; разработку нового продукта; продвижение продукта; сбыт и распределение продукта.

***Целевой рынок*** – рынок, выбранный в результате исследования рынков сбыта той или иной продукции или услуги, характеризующийся минимальными расходами на маркетинг и обеспечивающий для фирмы основную долю результата ее деятельности (прибыли или других критериев цели вывода на рынок товара или услуги).

***Цена*** – 1. Денежное выражение стоимости, сумма денег, которую потребители должны уплатить для получения товара. Назначенная фирмой цена должна соответствовать воспринимаемой ценности предложения. 2. Эффективный инструмент маркетинга-микса, комплекса маркетинга.

***Цена капитала*** – общая сумма средств, которую нужно уплатить за пользование определенным объемом финансовых ресурсов, выраженная в процентах к этому объему.

***Ценовая политика*** – совокупность мероприятий и стратегий по управлению ценами и ценообразованием, искусство установления на товары (услуги) таких цен, которые соответствовали бы затратам на производство, конъюнктуре рынка, удовлетворяли покупателя и приносили плановую прибыль. Ценовая политика рассматривается только в контексте общей политики фирмы.

***Чистая прибыль*** – образуется после уплаты из прибыли отчетного периода установленных законодательством налогов.

***Чистая приведенная стоимость (чистый дисконтированный доход – ЧДД) (NetPresentValue- NPV)*** – разница между инвестиционными затратами и будущими доходами, приведенными в сопоставимые условия. Представляет собой стоимость дисконтированного чистого потока наличности за расчетный период.

Витебский государственный технологический университет

***Чистый доход*** – часть выручки от реализации, остающаяся в распоряжении собственника. Чистый доход включает чистую прибыль и амортизацию. В проекте означает приток денежных средств.

***Чистый поток наличности (ЧПН)*** – разность между ожидаемым притоком денежных средств (чистым доходом) и оттоком денежных средств (инвестиционными затратами) по шагам расчета.

***Шаг расчета*** – единица времени в расчетном периоде (месяц, квартал, год).

***Эксплуатационная стадия*** – функционирование производства, выполнение работ по модернизации, расширению, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению объекта.

Витебский государственный технологический университет

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Абрамов, С. И. Управление инвестициями в основной капитал / С. И. Абрамов. – Москва : Экзамен, 2002. – 352 с.
2. Азоев, Г. Л., Челенков, А. П. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 176 с.
3. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов экон. спец. вузов / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Вышэйшая школа, 2008.
4. Аньшин, В. М. Инвестиционный анализ: учеб-практ. пособие / В. М. Аньшин. – Москва : Дело, 2002. – 225 с.
5. Бевзелюк, А. А. Проектное финансирование: учеб. пособие / А. А. Бевзелюк. – Минск: БГЭУ, 2005. – 365 с.
6. Бочаров, В. В. Инвестиции. Завтра экзамен / В. В. Бочаров. – Санкт–Петербург : Питер, 2007. – 298 с.
7. Бузова, И. А. Коммерческая оценка инвестиций / И. А. Бузова, Г. А. Маховикова, В. В. Терехова. – Санкт–Петербург : Питер, 2003. – 355 с.
8. Валевич, Р. П., Владыко, А. В. Бизнес-планирование: учебное пособие / А. В. Владыко, Р. П. Валевич. – Минск: БГЭУ, 2012. – 455 с.
9. Вардомацкая, Е. Ю. Информатика. В двух частях. Часть II. Excel: учебное пособие / Е. Ю. Вардомацкая, Т. Н. Окишева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2007. – 238 с.
10. Вахрин, П. И. Инвестиции: учебник / П. И. Вахрин. – Москва : Дашков и К$^0$, 2004. – 384 с.
11. Велесько, Е. М. Инвестиционное проектирование: учеб. пособие / Е. И. Велесько, А. А. Илюкович. – Минск: БГЭУ, 2003. – 351 с.
12. Гейзлер, П. С. Управление проектами: практ. пособие / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова. – Минск : Книжный дом Мисанта, 2005. – 288 с.
13. Глущенко, В. В. Прогнозирование 2-е изд., испр. и доп. / В. В. Глущенко. – СПб: СПГУВК, 1999. – 245 с.
14. Глущенко, В. В. Риски новационной и инвестиционной деятельности в условиях глобализации / В. В. Глущенко. – Москва: ТОО НПЦ «Крылья», 2006. – 232 с.
15. Гончаров, В. И. Инвестиционное проектирование. Учебно-методический комплекс / В.И. Гончаров. – Минск : Изд-во МИУ, 2006. – 210 с.
16. Горемыкин, В. А., Нестерова, Н. В. Энциклопедия бизнес-планов. Методика разработки 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова – Москва : Ось-89, 2003. – 1103 с.
17. Гражданский кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 28 октября 1998 года: одобр. Советом Респ. 19 ноября 1998 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/ main.aspx?guid=6361. – Дата доступа: 10. 12.2014.
18. Грачева, М. В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под ред. М. В. Грачевой. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 544 с.
19. Декрет Президента Республики Беларусь от 16.01.2009 № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/ main.aspx?guid=3871&p0=Pd0900001. – Дата доступа: 12. 12.2014.
20. Догиль, Л. Ф. Управление хозяйственным риском: учебное пособие / Л. Ф. Догиль. – Минск : «Книжный дом» Мисанта, 2005. – 189 с.
21. Доил, Д. Как создать предприятие. Руководство для менеджеров, вкладчиков, экономических служб. / Д. Доил. – Таллинн, 1991 г. – 101с.

Витебский государственный технологический университет

22. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: [учебник: пер. с англ.] / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2007.
23. Дорохин, А. Болевые точки в планировании продаж / А. Дорохин. Портал Маркетинг- SPB. [Электронный ресурс] – 2011. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/real_activities_ plan.htm. – Дата доступа 14.12.2014.
24. Дурович, А. П. Маркетинговые исследования: учебное пособие / А. П. Дурович. – Москва: Издательство ТетраСистемс, 2009.
25. Елисеева, Т. П. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Т. П. Елисеева – Москва: Современная школа, 2007. – 154 с.
26. Журнал «Маркетолог». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.marketolog.ru. – Дата доступа: 21. 11.2014.
27. Зелль, А. М. Бизнес-планирование: инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: учебное пособие для вузов / А. М. Зелль. – Москва : Ось-89, 2007. – 192 с.
28. Золотогоров, В. Г. Инвестиционное проектирование: учебное пособие для вузов/ В. Г.Золотогоров. – Минск : ИП Экоперспектива, 2005. – 463 с.
29. Издательский дом «Гребенников»журналы и книги. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.grebennikov.ru/ in_ mark.phtml. – Дата доступа: 21. 12.2014.
30. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 30 мая 2001г.: одобр. Советом Респ. 8 июня 2001 г.: текст Кодекса по состоянию на 10 февр. 2001 г. – Минск : Амалфея, 2005. – 83 с.
31. Инновационная деятельность. Термины и определения = Інавацыйнаядзейнасць. Тэрміны і азначэнні. – ГОСТ 31279-2004. – Введ. РБ 01.09.05. – Минск : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2005. – 11 с.
32. Инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности, утвержденная Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь иМинистерства статистики и анализа Республики Беларусьот 14 мая 2004 г. № 81/128/65 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=W21327326&p1=1. – Дата доступа: 27.11.2014.
33. Инструкция о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов, 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) . – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.levonevski.net/ pravo/norm2009/num01/d01076/index.html. – Дата доступа: 10. 12.2014.
34. Инструкция о порядке функционирования информационной аналитической системы мониторинга бизнес-планирования и финансового положения организаций, составе информации, необходимой для ее функционирования, утвержденная постановлением Министерства экономики РБ от 13.08.2007 г. №146. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.levonevsky.org /bazaby11/ repu-blic19/text353.htm. – Дата доступа: 11. 12.2014.
35. Инструкция по бухгалтерскому учету «Расходы организации», утвержденная Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 26 декабря

Витебский государственный технологический университет

2003 г. , № 182. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx? guid= 3871&p0=W21224697. – Дата доступа: 10. 12.2014.
36. Инструкция по бухгалтерскому учету доходов и расходов, утв. Постановлением министерства финансов Республики Беларусь № 102 от 30.09.2011 г. [Электронный ресурс] / Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2014. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=W21224697. – Дата доступа: 11.12.2014.
37. Инструкция по расчету целевых показателей по энергосбережению, утв. Государственным комитетом по стандартизации Республики Беларусь 7 февраля 2011 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by /main. aspx? guid=3871&p0=W21224697. – Дата доступа: 11. 09.2013.
38. Как разработать бизнес-план (TASIC) [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: http://www.tacisinfo.ru/brochpdf/busiplan.pdf - Дата доступа: 02.12.2014.
39. Как создать свой бизнес: справочное руководство начинающему предпринимателю / под ред. Невиак Свен-Олаф. – Минск: Belarus Consult Wirtschaftsberatungfür Belarus, Потсдам, 2009. – 150 с.
40. Клоков, И. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто / И. Клоков. – С.-Петербург: Издательство Питер. – 2008. – 170 с.
41. Козлов, М. Обзор программных продуктов для расчета инвестиционных проектов [Электронный ресурс] – 2008. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/ad/adclick.php. – Дата доступа: 14.12.2014.
42. Короленок Г. А. Менеджмент в торговле. Конспект лекций. (Электронный учебник) – Минск : БГЭУ, 2010.
43. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; [пер. с англ. под науч. ред. С. Г. Жильцова]. 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2008.
44. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг : пер. с англ. – 2-е европ. изд.– Москва : Издат. Дом «Вильямс», 2007. – 944 с.
45. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. Учебник для студентов экон. спец. вузов. – 9-е изд., испр. – Москва : Новое знание, 2007. – 320 с.
46. Круг, Э. А. Использование экономико-статистического метода при прогнозировании объема продаж продукции [Текст] / Э. А. Круг // Молодой ученый. – 2013. – №4. – С. 238–241.
47. Крутякова, Ю. А. Бизнес-планирование: учеб.-практ. пособие / Ю. А. Крутякова. – Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 352 с.
48. Крушвиц, Л. Инвестиционные расчеты / Л. Крушвиц; под общ.ред. В. В. Ковалева, З. А. Собова: пер. с нем. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 432 с.
49. Крылов, Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учеб.пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова, 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 278 с.
50. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: учебник для слушателей, обуч. по программам "Мастер делового администрирования": [пер. с англ.] / Ламбен Ж.-Ж. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2008.
51. Лапченко, Д. А. Оценка и управление экономическим риском: теория и практика / Д. А. Лапченко. – Минск : Амалфея, 2007, – 148 с.

Витебский государственный технологический университет

52. Мак-Кин, Д. Секреты успеха (пер. с англ.) / Д. Мак-Кин. – Издательство «Дело и сервис», 2010.
53. Маркетинг Микс 3: Профессиональная версия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/products/mmix/pro.shtml. – Дата доступа: 21.12.2014.
54. Методические рекомендации по разработке инновационных разделов в бизнес-планах развития предприятий на пятилетний период, утв. 1 октября 2010 г. № 34/23 пр. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://mona.bellegprom.by/administrative/example/f9c1ffdb8cfabbc6.html. – Дата доступа: 11.12.2014.
55. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.belstat.gov.by. – Дата доступа: 21.12.2014.
56. Непомнящий, Е. Г. Инвестиционное проектирование: учебное пособие / Е. Г. Непомнящий. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 269 с.
57. О бизнес-планах инвестиционных проектов: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 мая 2014 г. № 506 . Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 28 мая 2014 г. № 5/38908. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main. aspx?guid= 3871&p0= C21100 669& p2={NRPA}. – Дата доступа: 11. 12.2014.
58. О внесении изменений в постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 2 июля 2015 г. № 40 [Электронный ресурс] / Нормативные акты Республики Беларусь. – 2014. – Режим доступа: http://kodeksy-by.com/norm_akt/source. – Дата доступа: 11.12.2014.
59. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 10 июля 2012 г. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа:http://www.pravo.by/main. aspx? guid= 3871 &p0=H11200425. – Дата доступа: 10. 12.2014.
60. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 мая 2011 г. № 669. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main. aspx ?guid=3871&p0=C21100669&p2={NRPA}. – Дата доступа: 11. 09.2013.
61. О крестьянском (фермерском) хозяйстве: Закон Республики Беларусь от 18.02.1991 N 611-XII. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx? guid=3871&p0=V191 0061 1& p2= {NRPA}. – Дата доступа: 17. 12.2014.
62. О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ» с изменениями и дополнениями от 27 марта 2008 г. № 177: Указ Президента Республики Беларусь от 28 августа 2006 г. № 538. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=P30800178. – Дата доступа: 11. 12.2014.
63. О некоторых вопросах организационно-правовогообес-печения деятельности колхозов: Указ Президента Республики Беларусь от 02.02.2001 № 49. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.levonevsky.org/bazaby09/sbor54/text54750.htm. – Дата доступа: 22.11.2014.
64. О некоторых вопросах осуществления государственных закупок: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20.12.2008 № 1987. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic12/text363.htm. – Дата доступа: 11.12.2014.

Витебский государственный технологический университет

65. О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства): Указ Президента РБ от 12 ноября 2003 г. № 508. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.president.gov.by /press15545.html#doc. – Дата доступа: 19.11.2014.
66. О порядке лицензирования видов деятельности, связанной со специфическими товарами (работами, услугами: Указ Президента Республики Беларусь от 28 октября 2003 г. № 459. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.levonevsky.org/ bazaby 09/sbor39/text39339.htm. – Дата доступа: 11.12.2014.
67. О порядке формирования перечня инновационных товаров: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31.10.2012 – 995. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.levonevsky. org/bazaby11/republic12/text363. htm. – Дата доступа: 17.12.2014.
68. О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 25.02.2002 N 93-З. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.levonevski.net/pravo/ norm2009/num32/d32977.html. – Дата доступа: 10.12.2014.
69. О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций: Постановление Совета министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/ main.aspx?guid=3871&p0=C20500873. – Дата доступа: 15.12.2013.
70. О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов государственных коммерческих организаций, подчиненных Министерству торговли Республики Беларусь, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых, принадлежащие Республике Беларусь, переданы в управление Министерства торговли: Приказ Министерства торговли Республики Беларусь от 14 декабря 2006 г. № 158. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic22/text597.htm. – Дата доступа: 21.12.2014.
71. О расчете показателя по экономии ресурсов: постановление Министерства экономики Республики Беларусь № 64 от 14.03. 2008 г. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.levonevsky.org/ bazaby11/republic16/text097.htm. – Дата доступа: 16.12.2014.
72. О реструктуризации задолженности и некоторых иных мерах по финансовому оздоровлению убыточных государственных организаций» с изменениями и дополнениями от 10 июля 2008 г. № 383: Указ Президента Республики Беларусь от 13 января 2006 г. № 27 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – № 172. – 1/9874.
73. О хозяйственных обществах: Закон Республики Беларусь от 9 декабря 1992г. № 2020-XII. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p2=2/361. – Дата доступа: 18.11.2014.
74. О порядке формирования перечня инновационных товаров: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2012 г. № 995. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=C21200995&p1=1. – Дата доступа: 19.12.2014.
75. Об утверждении критериев оценки инвестиционных проектов для включения в проект перечня важнейших инвестиционных проектов и критериев отбора инвестиционных проектов, подлежащих государственной поддержке из средств республиканского бюджета в виде возмещения части процентов за пользование

Витебский государственный технологический университет

банковскими кредитами: постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 1 марта 2007 г. № 44 . – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.kulichki.com/zak2007/bz01/dcm01006.htm. – Дата доступа: 28.11.2014.
76. Об утверждении Общих положений Единого квалификационного справочника должностей служащих»: Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 02.01.2012 №1 [Электронный ресурс] / Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2014. – Режим доступа: http://www.pravo.by/pdf/2012-16/2012_16_8_24739.pdf. – Дата доступа: 12.12.2014.
77. Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid =3961 &p0=W20513184. – Дата доступа: 23. 12.2014.
78. Об утверждении Рекомендаций по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления: Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 9 марта 2004 г. № 25. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bankzakonov.com/republic_pravo_ by_2010/ blockl1/rtf-z4r2i9.htm. – Дата доступа: 17.12.2014.
79. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: постановление Министерства экономики Республики Беларусь № 186 от 30.10. 2006 г. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://pravo. Levonevsky.\org/bazaby11/republic23/text274.htm. – Дата доступа: 11.12.2014.
80. Об утверждении форм заключений экспертизы бизнес-плана развития коммерческой организации на год и бизнес-плана инвестиционного проекта: постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30 сентября 2005 г. №168. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.busel.org/texts /cat3at/id5rwtcem.htm. – Дата доступа: 11. 09.2013.
81. Об экономический несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 18 июля 2000 г. № 423-З. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx? guid=3871 &p0=H11200415&p1=1. – Дата доступа: 10.12.2014.
82. Об энергосбережении: Закон Республики Беларусь от 15 июля 1998 № 190-З – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=H19800190&p2=%7BNRPA%7D. – Дата доступа: 13.12.2014.
83. Общегосударственный классификатор ОКРБ 005-2006 «Виды экономической деятельности». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://belstat.gov.by/homep/ru/klassificator/main2.php. – Дата доступа: 18. 11.2014.
84. Организация и финансирование инвестиций: учеб.пособие / под. ред. В.П. Савчук. – Минск: БГЭУ, 2002. – 196 с.
85. Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов развития на год организаций концерна «Беллегпром». Утв. приказом концерна «Беллегпром» от 13. 03. 2007. [Электронный ресурс] – 2007. – // Режим доступа: http://www.belgiss.org.by. - Дата доступа: 02.12.2014.
86. Панкрухин, А. П. Маркетинг: учебник для вузов./ А. П. Панкрухин – 5-е изд. – Москва : Омега – Л., 2007. – 656 с.

Витебский государственный технологический университет

87. Пелих, А. С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. Анализ. Методика. Практикум. / А. С. Пелих. – Москва : Ось-89, 2001. – 96 с.
88. Пивоваров, К. В. Бизнес-планирование / К. В. Пивоваров - 8-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 164 с.
89. Платформа КУРС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.curs.ru. – Дата доступа: 21. 12.2014.
90. Попов, В. М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В. М. Попов. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 154 с.
91. Попов, В. М. Бизнес-планирование: учебник / В. М. Попов, С. И. Ляпунов. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 215 с.
92. Попов, Е. В. Маркетинговые исследования / Е. В. Попов // Портал iTeam технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/articles.php - Дата доступа 15.12.2014.
93. Портер, Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
94. Портни, Стэнли Э. Управление проектами для "чайников" / Стэнли Э. Портни – Москва: «Диалектика», 2006. – 368 с.
95. Практическое пособие по выбору и разработке энергосберегающих проектов. Раздел 7. «Экономическое обоснование энергосберегающих мероприятий» / под общ.ред. О. Л. Данилова, П. А. Костюченко. – Москва :Технопромстрой, 2006. – 150 с.
96. Приказ Министерства торговли Республики Беларусь от 14 декабря 2006 г. № 158 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов государственных коммерческих организаций, подчиненных Министерству торговли Республики Беларусь, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых, принадлежащие Республике Беларусь, переданы в управление Министерства торговли Республики Беларусь» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://belstat.gov.by/homep/ru/klassificator/main2.php. – Дата доступа: 12.12.2014.
97. Программа COMFAR IIIEXPERT. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// www.cfin.ru/software/invest/comfar.shtml. – Дата доступа: 21.12.2014.
98. Программа Бест-Маркетинг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bestnet.ru/programs/best-marketing/. – Дата доступа: 21.11.2014.
99. Программа для оценки инвестиционных проектов и стратегического финансового планирования – Альт-Инвест 6. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.alt-invest.ru/…u/programmy/opisaniya/alt-invest. – Дата доступа: 21.12.2014.
100. Программа разработки бизнес-планов и оценки инвестиционных проектов ProjectExpert. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.expert-systems.com/financial/pe/. – Дата ДОС-тупа: 21. 11.2014.
101. Ромаш, М. В. Финансирование и кредитование инвестиций / М. В. Ромаш, В. И. Шевчук – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Мисанта, 2004.
102. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для студентов экон. спец. вузов./ Г. В. Савицкая. - 4-е издание, переработанное и дополненное. – Минск : ООО «Новое знание», 2000. – 340 с.
103. Скриба, Н. Н. Системное управление риском: теория, методология, приоритеты реализации в торговом бизнесе: Монография / Н. Н. Скриба. – Минск : БГЭУ, 2010. – 314 с.

Витебский государственный технологический университет

104. Скриба, Н. Н., Микулич, И. М., Валевич, Р. П. Бизнес-планирование в торговле: методические подходы и практические рекомендации / Н. Н. Скриба, И. М. Микулич, Р. П. Валевич. – Минск: БГЭУ, 2001. – 216 с
105. Смолянина, А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации / А. Смолянина // Портал iTeam технологии корпоративного управления. [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications /marketing/section28/article 2963/. – Дата доступа: 26.11.2014.
106. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле: Учеб. пособие. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 480 с.
107. Старик, Д. Э. Расчеты эффективности инвестиционных проектов: учеб. пособие / Д. Э. Старик. – Москва : Финстатинформ, 2001. – 233 с.
108. Сухова, Л. Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учебное пособие / Л. Ф. Сухова, Н. А.Чернова. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 185 с.
109. Телешук, Г. Я. Бизнес-планирование: курс лекций / Телешук Г. Я. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2005. – 200 с.
110. Теория управления проектами. //Аналитический обзор [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: http://www.prjman.ru/. – Дата доступа: 26.11.2014.
111. Управление маркетинговыми и социологическими исследованиями Vortex. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vortexsoft.ru. – Дата доступа: 11.12.2014.
112. Управление проектным циклом: руководство [Электронный ресурс] / Европейская комиссия. Подразделение по сотрудничеству «ЕвропЭйд». – 2006. – Режим доступа: http:// www.bsrinterreg.net/3. – Дата доступа: 04.12.2014.
113. Управление рисками, риск-менеджмент на предприятии [Электронный ресурс] / Аналитический обзор. – 2010. – Режим доступа: http:// http://www.risk24. ru/. – Дата доступа: 24.12.2014.
114. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия: Учебное пособие / В. Н. Уродовских. – Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 168 с.
115. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Издательско-торговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
116. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – 448 с.
117. Филин, С. А. Страхование инвестиционных рисков / С. А. Филин. – Москва : Благовест-В, 2005. – 216 с.
118. Холт, Р. Н. Планирование инвестиций / Р. Н. Холт, С. Б. Барнес. – Москва : Дело ЛТД, 2008. – 120 с.
119. Циферблат, Л. Ф. Бизнес-планирование для инвестора: реальный опыт / Л.Ф. Циферблат. – Москва: Финансы и статистика, 2006. – 114 с.
120. Черняк, В. З. Бизнес-планирование. Учебно-практическое пособие. / В. З. Черняк, А. В. Черняк, И. В. Довдиенко. – Москва: Издательство РДЛ, 2003. – 272 с.
121. Швандар, В. Л. Управление инвестиционными проектами: учеб.пособие / В.А. Швандар, А.И. Базилевич. – Москва: ЮНИТИ, 2001. – 351 с.
122. Энциклопедия маркетинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://marketing.spb.ru/. – Дата доступа: 21. 12.2014.

Витебский государственный технологический университет

123. Яшева, Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства: монография / Г. А. Яшева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 373 с.
124. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. — Витебск : ВГТУ, 2003. – 302 с.
125. Яшева Г. А. Оценка эффективности инвестиций в табличном процессоре MS Excel./ Яшева Г. А., Вардомацкая Е. Ю. // Планово-экономический отдел. – 2014. – № 2 (128). – С. 40-53.
126. Яшева Г. А. Анализ и планирование ассортимента продукции в табличном процессоре MS Excel. / Яшева Г. А., Вардомацкая Е. Ю. // Планово-экономический отдел. – 2014. – № 3 (129). – С. 46-57.
127. Hinterhuber, Hans H. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// uwashington.worldcat.org/identities/lccn-n50058616/ – Дата доступа: 27.11.2014.
128. International Labor Organization. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ilo.org/stat/langen/index.htm. – Дата доступа: 21. 12.2014.
129. Peterson, C. D. How to Leave Your Job & Buy a Business of Your Own. / C. D. Peterson. – McGrow Inc., – 1993. – 207 p.
130. RBKRESEARCH. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www. research.rbc.ru/news/listarc.shtml. – Дата доступа: 23. 12.2014.
131. The World Bank. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://data. worldbank.org. – Дата доступа: 17. 12.2014.
132. United Nations Statistics Division. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://unstats.un.org/unsd/default.htm. – Дата доступа: 27. 11.2014.
133. William, G. Dyer. Team Building. Issues and Alternatives. Second Edition / G. William. – Addison-Wesley Publishing Company, 1993. – 171 p.

**Интернет-ресурсы**

1. Режим доступа: http://www.pravo.by
2. Режим доступа: http://www.unstats.un.org/unsd/default.htm
3. Режим доступа: http://www.ilo.org/stat/lang--en/index.htm
4. Режим доступа: http://www.data.worldbank.org
5. Режим доступа: http://www.research.rbc.ru/news/listarc.shtml
6. Режим доступа: http://www.allbest.ru/biss1.html
7. Режим доступа: http:/www.marketing.spb.ru/
8. Режим доступа: http://www.cfin.ru/marketing/index.shtml
9. Режим доступа: http://www.sovetnik.ru
10. Режим доступа: http://www.mmr.ru/
11. Режим доступа: http://www.grebennikov.ru/in_mark.phtml
12. Режим доступа: http://www.grebennikov.ru/brand-management.phtml
13. Режим доступа: http://www.marketolog.ru
14. Режим доступа: http://www.bci-marketing. aha.ru/pm.htm
15. Режим доступа: http://www.cfin.ru/shop/businessplan/index.php
16. Режим доступа: http://www.scip.ru/prog-m-a/
17. Режим доступа: http://www.curs.ru
18. Режим доступа: http://www.allbest.ru/biss1.html.

**Программы, материалы по бизнес-планированию (софт)**

19. **Бест-Маркетинг:** Режим доступа: http://www.bestnet.ru/prog_7.htm

Витебский государственный технологический университет

20. **Бизнес-планы: примеры, пособия, шаблоны:** Режим доступа: http:// www.cfin.ru/products/mbp/pro.shtml
21. **Маркетинг Микс 3**: Режим доступа: http://www.cfin.ru/products/mmix/pro. shtml
22. **Платформа КУРС**: Режим доступа: http://www.curs.ru
23. **SPSS***:* Режим доступа: http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/
24. **Project Expert***:* Режим доступа: http://www.expert-systems.com/ financial/pe/
25. **Vortex***:* Режим доступа: http://www.vortexsoft.ru
26. **COMFAR:**Режим доступа: http://www.unido.org/**comfar**, www.cfin.ru/soft ware/ invest/**comfar**.shtml
27. **Альт-Инвест***:* Режим доступа: http://www.**alt-invest**.ru/…u/program-my/ opisaniya /**alt-invest**

Витебский государственный технологический университет

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## ПРИМЕР БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Зарегистрированный в качестве безработного
в управлении по труду, занятости и социальной
защите Витебского горисполкома
Иванов Дмитрий Павлович

ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
(БИЗНЕС-ПЛАН)

организации предпринимательской деятельности
без образования юридического лица
**72220 - «Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области»,**
**72500 - «Техническое обслуживание и ремонт офисных машин и вычислительной техники».**

Адрес места жительства безработного:
Республика Беларусь, г. Витебск, ул. Маркса, д. 1 кв. 100.

тел. дом. XX-XX-XX

тел. моб. +37529XXXXXXX

Витебский государственный технологический университет

г. Витебск
2015

**СОДЕРЖАНИЕ**

1 РЕЗЮМЕ
2 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРЕДПРЕНИМАТЕЛЕ (ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ)
3 ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (РАБОТ, УСЛУГ)
4 АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА
5 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН
6 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН
7 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН, ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ
8 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
9 ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА (В Т. Ч. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ)
10 ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

Витебский государственный технологический университет

## 1. РЕЗЮМЕ

Представленный бизнес-план рассматривает вид предпринимательской деятельности – оказание услуг по «Разработке программного обеспечения и консультированию в этой области», «Техническому обслуживанию и ремонту офисных машин и вычислительной техники».

Я, Иванов Дмитрий Павлович, являюсь разработчиком бизнес-плана.

У меня имеются образование и опыт:

- получен диплом по специальности «Вычислительные машины, комплексы, системы и сети», присвоена квалификация «Техник - электроник», обучался в Республике Казахстан, г. Костанай, в «Государственном Костанайском строительном колледже», год окончания 2005;

- имеется опыт работы в должности инженер – электроник в ГУО «Гимназия №4 г. Витебска», техник – электроник ОАО «Завод ВИЗАС». Общий стаж работы по специальности 6 лет 8 мес.

Данный вид деятельности будет осуществляться в форме индивидуального предпринимательства, без образования юридического лица. Выбрана система налогообложения – единый налог (ЕН).

Главным фактором, побуждающим к осуществлению данной деятельности, является: устойчивый и растущий спрос потребителей на данный вид услуг.

Основной целью данного бизнес-плана является: удовлетворение спроса по техническому обслуживанию вычислительной техники и офисных машин, получение дохода от предпринимательской деятельности, обоснование целесообразности осуществления предпринимательской деятельности по данному направлению, получение безвозмездной субсидии на развитие и поддержку бизнеса.

Размер инвестиций для осуществления индивидуальной предпринимательской деятельности составит 23 790 000 руб. В том числе: субсидия на развитие и поддержку бизнеса 17 260 430 руб., собственные средства 6 529 570 руб.

Финансовые расчеты показывают, что уровень безубыточности составит 25,5%, выручка за год 184 440 000 руб., чистый годовой доход 152 261 600 руб., что подтверждает высокую экономическую эффективность и быструю окупаемость предлагаемого бизнес-проекта.

## 2 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕ (ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ)

Я, Иванов Дмитрий Павлович, проживающий по адресу г. Витебск, ул. ул. Маркса, д. 1 кв. 100, планирую осуществлять вид предпринимательской деятельности в форме индивидуального предпринимательства с целью оказания услуг по ремонту и техническому облуживанию вычислительной техники и офисных машин, разработке программного обеспечения и консультирование в этой области; для физических лиц различных слоёв населения города Витебска и Витебского района: малоимущих семей, лиц со средним достатком, людей категории «бизнес класса» и получения дохода от данного вида деятельности.

Для занятия данным видом деятельности имеются соответствующие опыт, образование, навыки:

Витебский государственный технологический университет

– получен диплом по специальности «Вычислительные машины, комплексы, системы и сети», присвоена квалификация «Техник - электроник», обучался в Республике Казахстан, г. Костанай, в «Государственном Костанайском строительном колледже», год окончания 2005;

– имеется опыт работы в должности **инженер – электроник** в ГУО «Гимназия №4 г. Витебска», **техник – электроник** ОАО «Завод ВИЗАС». Общий стаж работы по специальности 6 лет 8 мес.

Для осуществления данного вида деятельности имеется: паяльная станция, цифровой мультиметр, POST-Cards, компьютерные комплектующие: корпус, жёсткий диск, оперативная память, клавиатура, мышь.

К главным целям осуществления деятельности относятся: удовлетворение потребности по ремонту, настройке и техническому обслуживанию компьютеров и периферии, установке компьютерных программ; предоставление и исполнение услуг в кротчайшие сроки.

Для достижения указанных целей необходимо решение следующих задач: получение субсидии в Управлении по труду, занятости и социальной защиты Витебского горисполкома в размере 17 260 430 руб., регистрация в качестве ИП, предоставление отчетности в Управление по использованию субсидии.

## 3 ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (РАБОТ, УСЛУГ)

Для государственной регистрации индивидуального предпринимателя в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Виды экономической деятельности» ОКРБ предусматривается вид деятельности: «Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области», код 72220 ; «Техническое обслуживание и ремонт офисных машин и вычислительной техники», код 72500.

На дворе 21 век – век информационных и телекоммуникационных технологий. И сейчас трудно представить нашу жизнь без компьютеров.

Они вошли в каждый дом. Без компьютеров, наше общение со многими людьми будет занимать больше времени.

Покупки станут являть собой напряженный процесс. Если ваша любимая спортивная команда играет далеко от вашего города, то без интернета, придется ждать, пока новость не принесет репортер, чтобы вы могли узнать результаты всех игр.

Компаниям станет достаточно трудно размещать рекламу за пределами своих городов. А о новостях с других концов света даже и не стоит упоминать.

Помимо компьютеров у многих людей есть принтеры, сканеры, модемы, карманные ПК. Компьютерная, как и прочая техника, подвержена поломкам. Нуждается в модернизации, поддержке аппаратного и программного обеспечения.

Моя будущая предпринимательская деятельность будет направлена техническое облуживание, предупреждение и устранение поломок аппаратной и программной части компьютеров и периферии, а именно:

–персональных компьютеров;

–ноутбуков;

–дисководов, флэш-устройств;

–оптических дисководов (таких как CD-RW, CD-ROM, DVD-ROM, DVD-RW);

–принтеров;

Витебский государственный технологический университет

–мышек, джойстиков;
–внешних и внутренних компьютерных модемов;
–компьютерных серверов;
–сканеров;
–шлемов и касок для виртуальных игр;
–компьютерных проекторов;
–карманных персональных компьютеров (PDA).

## 4 АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Таблица А.1 – Расчет емкости рынка

| Тип емкости рынка | Формула расчета | Расчет |
|---|---|---|
| Размер рынка в количественном выражении, тыс. шт. | Емкость рынка за период N (тыс. шт.) = численность целевой аудитории рынка (тыс. чел.) х норма потребления товара за 1 год (в шт.) | $E_p$= 400 000 х х 0.3 = 120 000 |
| Размер рынка в денежном выражении, тыс. руб. | Емкость рынка за период N (тыс. руб.) = численность целевой аудитории рынка (тыс. чел.) х норма потребления товара за 1 год (шт.) х средняя стоимость 1 единицы продукции на рынке (руб.) | $E_p$= 400 000 х 0.3 х 48750 = 5 850 000 000 |

$$Dp = \frac{1200}{120000} \times 100\% = 1\%$$

Анализ рынка показал, что ёмкость рынка велика; собственная доля на рынке составляет 1%. Так же существует перспектива роста и тенденция рынка к развитию.

**Основные факторы, влияющие на изменение рынков**

Основными факторами, влияющими на изменение рынков, являются: инфляция, изменение курса национальной валюты, изменение существующего законодательства, изменение качества жизни населения.

**Основные требования потребителей услуг**

Качество, скорость исполнения, комплексность оказываемых услуг, доступная цена.

Анализ моей будущей деятельности и деятельности конкурентов приведен в таблице А.2, оценивается по 5 балльной шкале (где 1- наименьшая, а 5 – наибольшая оценка).

Таблица А.2 − Анализ деятельности основных конкурентов (балл)

| Факторы конкурентоспособности | Мой бизнес | Конкуренты | |
|---|---|---|---|
| | | ЧУП «Три кита» | ЧУП «Пилотаж» |
| Широта ассортимента услуг | 4 | 5 | 3 |
| Качество услуг | 5 | 5 | 4 |
| Культура обслуживания | 5 | 4 | 4 |
| Способы оплаты | 3 | 4 | 4 |
| Сроки исполнения | 5 | 2 | 3 |
| Имидж | 3 | 5 | 5 |
| Уровень цен | 5 | 2 | 3 |
| **Итого** | 30 | 27 | 26 |

Витебский государственный технологический университет

Анализ показал, что конкурентоспособность моего бизнеса составила 30 баллов, что выше, чем у конкурентов.

Таблица А.3 − Преимущества и недостатки бизнеса перед конкурентами

| Сильные стороны | Факторы их обеспечения | Слабые стороны | Пути их преодоления |
|---|---|---|---|
| Низкие цены | Низкие налоговые затраты | Небольшой опыт работы в бизнесе в качестве ИП | Приобретение опыта через короткий промежуток времени |
| Выезд к клиенту на дом или в офис | Не закреплён к определённому месту | | |
| Сроки исполнения | Высокий уровень профессионализма, коммуникабельность | | |

Таким образом, анализ показал, что рыночная среда благоприятна для моего бизнеса и преобладание сильных сторон позволит мне иметь некоторые преимущества перед конкурентами, а слабая сторона будет преодолена в скором времени. Потенциал рынка очень большой, поскольку количество клиентов постоянно увеличивается.

**Стратегия маркетинга**

Целью маркетинга является обеспечение узнаваемости ИП и повышение имиджа бизнеса, рост предоставления услуг, рост известности ИП и привлечение новых покупателей, повышение лояльности клиентов, повышение качества обслуживания.

Основными задачами моей маркетинговой стратегии является:

- удовлетворение запросов потребителя;
- достижение намеченного объёма предоставляемых услуг с максимальной прибылью;
- исследования и анализ рынка;
- исследование потребительских свойств услуг и поиск возможности по их улучшению;
- оценка конкурентоспособности и меры по её повышению.

Для достижения этих целей планируется провести рекламную компанию. Основную рекламу я буду размещать на интернет – сайтах, досках бесплатных объявлений, а так же путём расклеивания листовок на подъездах жилых домов, раздачей визиток. Расходы на рекламу представлены в таблице А.4.

Таблица А.4 – План рекламной компании

| Виды рекламы | 2015, руб | 2016, руб | | | Итого за год руб |
|---|---|---|---|---|---|
| | 4 кв | 1 кв | 2 кв | 3 кв | |
| Интернет-сайт | Своими силами | | | | |
| Интернет-ресурсы | Бесплатные | | | | |
| Визитки | 600 000 | - | - | - | 600 000 |
| Газеты | 500 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 1 100 000 |
| Уличная реклама | Своими силами | | | | |
| | ИТОГО | | | | 1 700 000 |

**Ценовая политика**

Цена будет устанавливаться на основе методов ценообразования: себестоимость + прибыль + налоги.

Витебский государственный технологический университет

Цена будет регулироваться с учётом рыночных факторов, а именно:

- цен конкурентов;
- действующего законодательства;
- курса валют;
- таможенных пошлин и т. д.

Для ценового сегмента будут установлены

- постоянные скидки до 10 % для ветеранов, участников ВОВ;
- скидки до 5 % - для пенсионеров, многодетных семей;
- будет предоставлена система скидок для «повторных» клиентов;
- для клиентов «бизнес - класса» цена будет повышена на 20 %.

## 5 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Программа производства и оказания услуг составлена на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на услуги и оформлена в следующих таблицах (А.5 – А.8).

Таблица А.5 – Программа производства и реализации продукции (услуг)

| Виды продукции / услуг | Ед.изм | Количество продукции /услуг | | Средняя стоимость продукции/ услуги (без НДС), руб. | Стоимость продукции / услуг (без НДС), руб | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | за месяц | за год | | за месяц | за год |
| Ремонт персональных компьютеров | шт. | 10 | 20 | 250 000 | 2 500 000 | 30 000 000 |
| Ремонт ноутбуков | шт. | 10 | 20 | 300 000 | 3 000 000 | 36 000 000 |
| Ремонт дисководов и флеш-устройств | Шт. | 3 | 6 | 100 000 | 300 000 | 3 600 000 |
| Ремонт оптических приводов | Шт. | 4 | 8 | 80 000 | 320 000 | 3 840 000 |
| Ремонт принтеров | Шт. | 5 | 60 | 300 000 | 1 500 000 | 18 000 000 |
| Ремонт клавиатур | Шт. | 5 | 60 | 40 000 | 200 000 | 2 400 000 |
| Ремонт мониторов | Шт. | 5 | 60 | 350 000 | 1 750 000 | 21 000 000 |
| Ремонт сканеров | Шт. | 2 | 24 | 230 000 | 460 000 | 5 520 000 |
| Ремонт мышек, джойстиков | Шт. | 2 | 24 | 40 000 | 80 000 | 960 000 |
| Ремонт компьютерных модемов | Шт. | 3 | 36 | 70 000 | 210 000 | 2 520 000 |
| Ремонт компьютерных проекторов | Шт. | 3 | 36 | 300 000 | 900 000 | 10 800 000 |
| Ремонт компьютерных серверов | Шт. | 2 | 24 | 300 000 | 600 000 | 7 200 000 |
| Ремонт PDA | Шт. | 2 | 24 | 300 000 | 600 000 | 7 200 000 |
| Ремонт шлемов и касок для виртуальных игр | Шт. | 1 | 12 | 700 000 | 700 000 | 8 400 000 |
| Установка программного обеспечения | Шт. | 15 | 180 | 150 000 | 2 250 000 | 27 000 000 |
| ИТОГО | | | | | 15 370 000 | 184 440 000 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица А.6 − Расходы на материалы

| Наименование материала | Ед. изм | Количество | | Средняя цена, руб | Материальные затраты, руб | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | за месяц | за год | | за месяц | за год |
| Компакт диски | Шт. | 5 | 60 | 5 000 | 25 000 | 300 000 |
| Припой | Шт. | 1 | 12 | 5 000 | 5 000 | 60 000 |
| Конекторы | Шт. | 10 | 120 | 3 000 | 30 000 | 360 000 |
| ИТОГО | | | | | 60 000 | 720 000 |

Таблица А.7 – Прочие расходы

| Наименование расходов | Затраты , руб | |
|---|---|---|
| | За месяц | За год |
| Транспортные расходы | 500 000 | 6 000 000 |
| Связь | 36 000 | 432 000 |
| ИТОГО | 536 000 | 6 432 000 |

Таблица А.8 – Целевое использование субсидии

| Наименование | Кол-во ед. | Цена за ед., руб. | Сумма , руб. |
|---|---|---|---|
| Блок питания | 1 | 2 500 000 | 2 500 000 |
| Процессор | 1 | 4 760 430 | 4 760 430 |
| Материнская плата | 1 | 1 200 000 | 1 200 000 |
| Монитор | 1 | 8 800 000 | 8 800 000 |
| ИТОГО | | | 17 260 430 |

Используемое оборудование подлежит амортизации. В таблице А.9 представлены амортизационные отчисления.

Таблица А.9 − Расчет амортизационных отчислений основных средств

| Наименование основных средств | Стоимость (с НДС),руб. | Амортизационные отчисления, руб. | |
|---|---|---|---|
| | | за месяц | за год |
| Паяльная станция (10 лет) | 1 200 000 | 10 000 | 120 000 |
| POST-Cards (5 лет) | 60 000 | 1 000 | 12 000 |
| Цифровой мультиметр (5 лет) | 60 000 | 1 000 | 12 000 |
| Испытательный стенд (компьютер)* (10 лет) | 20 000 000 | 166 667 | 2 000 000 |
| ИТОГО | | 178 667 | 2 144 000 |

*Примечание: испытательный стенд (компьютер) будет скомплектован из: корпуса, жёсткого диска, оперативной памяти, клавиатуры, мыши – собственные средства (2 739 570 руб.); блок питания, процессор, материнская плата, монитор – субсидия (17 260 430 руб.). Служит для диагностики и ремонта компьютеров и периферии.

## 6 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Для начала осуществления предпринимательской деятельности необходимо:

1. Предоставить технико-экономическое обоснование (бизнес-план) в управление по труду, занятости и социальной защите Витебского горисполкома.
2. Получить субсидию, за использование которой необходимо отчитаться в трёхмесячный срок.
3. Подать документы для регистрации в качестве индивидуального предпринимателя по месту жительства. Получить свидетельство.
4. Зарегистрироваться в качестве плательщика в налоговую инспекцию.

Витебский государственный технологический университет

5. Зарегистрироваться в качестве плательщика взносов в фонд социальной защиты населения.

6. Приобрести необходимое оборудование, инструменты и инвентарь.

7. Приобрести необходимую нормативную документацию, книги, бланки.

8. Провести рекламную кампанию и начать осуществление выбранной деятельности.

В обязанности индивидуального предпринимателя входит:

1. Непосредственное оказание услуг по выбранному виду деятельности.

2. Выполнение требований по охране труда и обеспечению безопасности деятельности.

3. Ведение учёта предпринимательской деятельности и своевременная уплата налогов и взносов.

4. Своевременное предоставление установленных отчётов.

## 7 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Существует ряд инвестиционных затрат, в том числе на регистрацию ИП и начальные эксплуатационные расходы. Эти затраты представлены в таблице 10.

Таблица А.10 – Вложение капитала для начала деятельности (инвестиции) и источники финансирования

| Наименование | Размер расходов, руб. | | Источники финансирования |
|---|---|---|---|
| 1. Расходы на регистрацию ИП: | | | |
| 1.1 Открытие расчетного счета | 0 | | Собственные средства |
| 1.3 Приобретение нормативной документации, книг, бланков | 50 000 | | Собственные средства |
| 2. Эксплуатационные расходы ИП: | | | |
| 2.1 Оборудование и инвентарь | Паяльная станция | 1 200 000 | Собственные средства |
| | Цифровой мультиметр | 60 000 | Собственные средства |
| | POST-Cards | 60 000 | Собственные средства |
| | Комплектующие для испытательного стенда (компьютер): Корпус, жёсткий диск, оперативная память, клавиатура, мышь | 2 739 570 | Собственные средства |
| | ИТОГО | 4 059 570 | |
| | Комплектующие для испытательного стенда (компьютер): | | |
| | Блок питания | 2 500 000 | Субсидия |
| | Процессор | 4 760 430 | Субсидия |
| | Материнская плата | 1 200 000 | Субсидия |
| | Монитор | 8 800 000 | Субсидия |
| | ИТОГО | 17 260 430 | |
| 2.2 Материалы | 720 000 | | Собственные средства |
| 2.3 Расходы на рекламу | 1 700 000 | | Собственные средства |
| Всего инвестиций, в т.ч.: | 23 790 000 | | 100% |
| - собственные средства | 6 529 570 | | 37, 8% |
| - субсидия | 17 260 430 | | 62, 2% |

Витебский государственный технологический университет

**Вывод:** Для организации моего бизнеса будут использованы собственные средства **37, 8 %** и государственная субсидия **62, 2 %**. В этой связи, государственная субсидия играет большую роль, так как целью по её использованию будет являться покупка не достающего оборудования необходимого на осуществления моей предпринимательской деятельности.

## 8 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В таблицу А.11 сводятся все затраты на осуществление предпринимательской деятельности и расчет прибыли.

Таблица А.11 − Затраты на оказание услуг (производство продукции) (себестоимость), руб.

| Наименование | Источники данных | Расход на 1 месяц | Расход на 4 кв 2015 г. | Расходы на 2016 г. |
|---|---|---|---|---|
| Эксплуатационные расходы, в т.ч. | | 60 000 | 180 000 | 720 000 |
| 1. Материалы | таблица 5 | 60 000 | 180 000 | 720 000 |
| 2 Отчисления на социальные нужды, в т.ч.: | | 765 200 | 2 295 600 | 9 182 400 |
| 2.1 Обязательные страховые взносы в ФСЗН на доход ИП (35% от дохода ИП) | По установленным нормативам | 765 200 | 2 295 600 | 9 182 400 |
| 3. Амортизационные отчисления | таблица 6 | 178 667 | 536 001 | 2 144 000 |
| 4. Прочие затраты, в т.ч.: | | 677 667 | 2 033 001 | 8 132 004 |
| 4.1 Услуги связи | таблица 5.1 | 36 000 | 108 000 | 432 000 |
| 4.2 Транспортные расходы | таблица 5.1 | 500 000 | 1 500 000 | 6 000 000 |
| 4.3 Расходы на рекламу | таблица 3 | 141 667 | 1 100 000 | 1 700 000 |
| 5. Итого затрат (себестоимость): | сумма строк 1-4 | 1 681 534 | 5 044 602 | 20 178 400 |
| 6. Выручка от реализации услуг | таблица 4 | 15 370 000 | 46 110 000 | 184 440 000 |
| 7. Единый налог на ИП | по установленным нормативам | 687 500 | 2 062 500 | 12 000 000 |
| 8. Чистая прибыль | строка 6-строка 5-строка 7 | 13 000 966 | 39 002 898 | 152 261 600 |

Расчет доходов ИП от предпринимательской деятельности показан в таблице А.12.

Таблица А.12 - Расчет доходов ИП от предпринимательской деятельности.

| Наименование статей | За 1 месяц, руб. | За 4 кв. 2015г., руб. | За 2016 г., руб. |
|---|---|---|---|
| Выручка от услуг | 15 370 000 | 46 110 000 | 184 440 000 |
| Расходы (без налогов) | 916 334 | 2 749 002 | 10 996 000 |
| Доход предпринимателя | 14 453 666 | 43 360 998 | 173 444 000 |
| Единый налог ИП | 687 500 | 2 062 500 | 12 000 000 |
| Отчисления в ФСЗН | 765 200 | 2 295 600 | 9 182 400 |
| Доход, остающийся в распоряжении предпринимателя | 13 000 966 | 39 002 898 | 152 261 600 |

Для определения эффективности осуществления предпринимательской деятельности рассчитаны основные показатели эффективности бизнеса.

Витебский государственный технологический университет

Таблица А.13 - Показатели эффективности предпринимательской деятельности

| Наименование показателя | Порядок расчета показателя | Границы норматива | Значение показателя |
|---|---|---|---|
| Рентабельность собственных вложений, % | (13 000 966 / 6 529 570) х 100% | 30-70% | 199% |
| Рентабельность инвестиций, % | (13 000 966 / 23 790 000) х 100% | 10-30% | 55% |
| Коэффициент деловой активности (оборачиваемости) | 184 440 000 / 6 529 570 | 1-3 | 28 |
| Срок окупаемости бизнеса | 23 790 000 / 152 261 600 | до 1 года | 73 дня |
| Уровень безубыточности, % | 46 758 400 / (184 440 000 – 720 000) х 100% | 50-60% | 25,5% |

**Вывод:** мой проект предпринимательской деятельности очень эффективен, при минимальных капиталовложениях и низких затратах в итоге получается большая прибыль, плюс ко всему короткий срок окупаемости**.**

## 9 ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ

При осуществлении любого вида бизнеса, независимо от организации и форм собственности, существует определенная доля риска и неудачи. В условиях экономической ситуации, сложившейся в нашей стране, сложно предположить, насколько высока вероятность возникновения негативных

факторов. Поэтому необходимо предусмотреть таковых как можно больше и запланировать меры по снижению и предотвращению рисков.

Есть понятие риска и понятие неопределенности. Риск характеризует ситуацию, когда наступление неизвестных событий весьма вероятно и может быть оценено количественно. Неопределенность характеризует такую ситуацию, когда вероятность наступления событий оценить заранее невозможно.

Существуют определенные виды рисков, действиям которых подвержены все без исключения предприниматели, но существуют и специальные виды рисков, свойственные определенным видам деятельности.

Классификация предпринимательских рисков:

– по причине возникновения выделяют риски, связанные: с хозяйственной сферой деятельности, с личностью предпринимателя, с недостатком информации о состоянии внешней среды;

– по сфере возникновения различают: внешние риски (внешняя среда по отношению к индивидуальному предпринимателю, которую необходимо предвидеть и учитывать) и внутренние риски, связанные с неэффективностью управления предприятием, возможными злоупотреблениями.

С точки зрения длительности, риски бывают: кратковременные (угрожающие предпринимателю в течение известного промежутка времени) и постоянные.

По возможности страхования риски бывают страхуемые и не страхуемые.

Не все риски надо страховать. Надо страховать вероятные потери в результате:

– стихийных бедствий;
– автомобильных аварий;
– порчи или уничтожения имущества;

Витебский государственный технологический университет

– невыполнения обязанностей субподрядчиков.

Возможные риски и меры их снижения приведены в таблице А.14.

Таблица А.14 – Возможные риски и меры их снижения

| Виды рисков | Меры по их снижению или страхованию |
|---|---|
| 1.Политические<br>1.1Изменение в налоговой системе | Изыскать возможности по снижению затрат, изменить вид деятельности. |
| 2.Производственные<br>2.1Поломка оборудования | Предупредительный ремонт и своевременное обслуживание оборудования, правильная эксплуатация |
| 3.Коммерческие<br>3.1Не достижение запланированных объёмов сбыта услуг | Проведение маркетинговых исследований, проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности для привлечения новых заказчиков, улучшение качества услуг |
| 4.Усиленное развитие конкурентов | Активная деятельность по изучению и предвидению возможных действий конкурентов, введение новых, и желательно, необычных услуг моего профиля |
| 5.Снижение платежеспособности заказчиков | Гибкая система скидок с учетом платежеспособности, индивидуальный подход |

Таким образом, запланированные меры по снижению рисков, помогут предупредить их возникновение. Внешняя среда благоприятна для моего бизнеса, поскольку Государство поддерживает развитие малого и среднего бизнеса, предприниматели имеют возможность получить субсидию на создание нового рабочего места, налоги меньше, чем у юридических лиц. Потенциал рынка довольно большой, поскольку количество заказчиков увеличивается.

## 10 ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

Мой бизнес будет регламентирован нормативно-правовыми документами, регулирующими деятельность индивидуальных предпринимателей:

1. Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.). - Минск: Амалфея, 2005. - 48 с.

2. Гражданский кодекс Республики Беларусь от 11 января 1999 г. // НРПА РБ. - 1999 г. - № 18-19, 2/13.

3. Кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях от 21 апреля 2003 г. // НРПА РБ. - 2003. - № 87. - 2/980.

4. Хозяйственный процессуальный кодекс Республики Беларусь от 15 декабря 1998 г. № 219-З // НРПА РБ. - 1998. - № 136. - 2/902.

5. Особенная часть налогового кодекса Республики Беларусь от 29 декабря 2009г. №71-З.

6. Трудовой кодекс Республики Беларусь от 1999г., вступивший в силу 1 января 2000г. с изменениями и дополнениями, вступившими в силу 30.12.2010

7. Указ Президента Республики Беларусь от 16 мая 2005 г. № 225 "О некоторых вопросах осуществления физическими лицами ремесленной деятельности" (с изменениями и дополнениями; далее - Указ № 225).

8. Указ Президента Республики Беларусь от 16.10.2009 № 510 «О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь» (с изменениями и дополнениями)

9. Об охране труда: Закон Республики Беларусь от 26 июня 2008г. №2/1453.

10. О поддержке малого и среднего предпринимательства: Закон Республики Беларусь от 23.06.2008 г. № 356-З.

Витебский государственный технологический университет

11. О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительной дисциплине: Декрет Президента Республике Беларусь от 26 июля 1999г. №29.

12. О лицензировании отдельных видов деятельности: Указ Президента Республики Беларусь от 01 сентября 2010 г. № 450.

13. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: Декрет Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. № 1 // НРПА РБ. - 2009. - №1/10418.

14. О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь: Директива Президента Республики Беларусь № 4 от 31 декабря 2010г.

15. О некоторых мерах по упорядочению расчетов в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 22 февраля 2000 г. № 82 // НРПА РБ. - 2002. - № 43. - 1/3612.

16. О некоторых мерах по регулированию предпринимательской деятельности: Указ Президента Республики Беларусь от 18 июня 2005 № 285 // НРПА РБ - 2005 - № 4 - 1/8211.

17. Об отдельных вопросах налогообложения: Указ Президента Республики Беларусь от 9 марта 2010 г. № 143.

18. Решение Витебского областного Совета Депутатов от 28.12.2014 г. № 40 «О едином налоге с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц».

Сводные показатели по проекту 72220 - «Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области»,
72500 – «Техническое обслуживание и ремонт офисных машин и вычислительной техники».

| Показатели | Первый месяц, руб. | Год, руб. |
|---|---|---|
| 1. Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) | 15 370 000 | 184 440 000 |
| 2. Расходы, в том числе: | 916 334 | 10 996 000 |
| - амортизационные отчисления | 178 667 | 2 144 000 |
| - услуги связи | 36 000 | 432 000 |
| -транспортные расходы | 500 000 | 6 000 000 |
| -реклама | 141 667 | 1 700 000 |
| -материалы | 60 000 | 720 000 |
| 3. Доход от реализации (п. 1- п. 2) | 14 453 666 | 173 444 000 |
| 4. Отчисление в ФСЗН | 765 200 | 9 182 400 |
| 5. Единый налог ИП | 687 500 | 12 000 000 |
| 6. Чистый доход предпринимателя | 13 000 966 | 152 261 600 |

Сдал_____

Витебский государственный технологический университет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Инвестиционное предложение

Название проекта _____

Характеристика намечаемой к выпуску продукции (для каких рынков предназначена, преимущества по сравнению с продукцией конкурентов) _____

Предполагаемая форма участия и инвестора в проекте (указать)_____

Общие инвестиционные затраты_____ тыс. долл. США;
в том числе:
капитальные затраты_____ тыс. долл. США;
НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат _____ тыс. долл. США;
прирост чистого оборотного капитала_____ тыс. долл. США.

Источники финансирования общих инвестиционных затрат _____ тыс. долл. США:
собственные средства кредиты банков_____ тыс. долл. США;
государственное участие_____ тыс. долл. США;
прочие заемные и привлеченные средства_____ тыс. долл. США;

Направления использования инвестиций (исследования и разработки, строительство, подготовка производства, закупка оборудования и технологий, лицензий, приобретение недвижимости, пополнение оборотных средств, другое) _____

Показатели эффективности проекта:
простой срок окупаемости проекта _____лет;
ставка дисконтирования_____%;
динамический срок окупаемости проекта_____лет;
индекс рентабельности_____;
внутренняя норма доходности_____%;
чистый дисконтированный доход _____тыс. долл. США.

Дата составления инвестиционного предложения_____.

### Паспорт инвестиционного проекта

**1. Информация о проекте**

Название проекта_____.

Описание и цель проекта (создание нового производства, расширение действующего, техническое перевооружение, другое)

_____

Привлекательность проекта (основные конкурентные преимущества)

_____

Направления использования инвестиций (исследования и разработки, строительство, подготовка производства, закупка оборудования, комплектующих, материалов, пополнение оборотных средств, другое)

_____

Место реализации проекта (адрес)_____

Дата начала реализации проекта _____.

Необходимость изменения организационно-правовой формы

Витебский государственный технологический университет

**2. Продукция**

Наименование продукции _____.

Назначение и основные характеристики _____

Характеристика новизны (принципиально новая, модернизация известной конструкции, новый дизайн, аналог зарубежного изделия, аналог выпускаемой продукции, другое)_____.

| Необходимость: | имеется | требуется | не требуется |
|---|---|---|---|
| патентной защиты | ☐ | ☐ | ☐ |
| лицензировании продукции | ☐ | ☐ | ☐ |
| лицензировании вида деятельности | ☐ | ☐ | ☐ |
| сертификации продукции | ☐ | ☐ | ☐ |
| внедрения международной системы управления качеством | ☐ | ☐ | ☐ |

**3. Маркетинговые исследования**

1. Характеристика внутреннего рынка:_____ тыс.долл. США;
объем спроса:_____ тыс.долл. США;
предполагаемый объем сбыта продукции:_____ тыс.долл. США;
ожидаемая доля рынка_____ %;
основные потребители, их характеристика _____;
характеристика каналов сбыта _____;
основные конкуренты, их характеристика _____;
преимущества перед конкурентами _____.

2. Характеристика экспортного рынка:
предполагаемый объем экспорта продукции_____ тыс.долл. США;
доля экспорта в объеме продаж _____%;
в том числе по странам (регионам): _____%;
тенденции изменения рынка _____;
характеристика каналов сбыта _____;
основные конкуренты, их характеристика _____;
особые условия торговли, влияющие на экспорт продукции (квоты, льготы и таможенные барьеры) _____.

**4. Степень проработки проекта**

Степень готовности проекта:

| | | | |
|---|---|---|---|
| ☐ | идея проекта | ☐ | обоснование инвестиций |
| ☐ | научно-техническая документация | ☐ | подготовка производства |
| ☐ | проектно-сметная документация | ☐ | серийное производство |
| ☐ | конструкторская документация | ☐ | опытный образец |

Степеньготовности производства (наличие производственных площадей, отвода земель, другое) _____

| Экспертиза | имеется | требуется | не требуется |
|---|---|---|---|
| экологическая | ☐ | ☐ | ☐ |
| ведомственная (отраслевая) | ☐ | ☐ | ☐ |
| на новое строительство | ☐ | ☐ | ☐ |
| государственная комплексная | ☐ | ☐ | ☐ |
| независимая | ☐ | ☐ | ☐ |
| прочая (указать) | ☐ | ☐ | ☐ |

Витебский государственный технологический университет

Необходимость импортных поставок:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| технологии | ☐ | оборудования | ☐ | комплектующих | ☐ |
| сырья | ☐ | материалов | ☐ | | ☐ |

**5. Финансово-экономические показатели проекта**

Показатели проекта:

общие инвестиционные затраты _____ тыс.долл. США;

в том числе:

капитальные затраты_____ тыс.долл. США;

НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат_____ тыс.долл. США;

НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат_____ тыс.долл. США;

прирост чистого оборотного капитала_____ тыс.долл. США;

простой срок окупаемости проекта _____ лет;

динамический срок окупаемости проекта_____ лет;

чистый дисконтированный доход _____ тыс.долл. США;

внутренняя норма доходности _____%;

индекс рентабельности _____.

Источники финансирования общих инвестиционных затрат:

собственные средства _____ тыс.долл. США;

кредиты банков _____ тыс.долл. США;

государственное участие _____ тыс.долл. США;

прочие заемные и привлеченные средства _____тыс.долл. США.

**6. Предложения инвестору**

Возможное участие инвестора (указать конкретно):

инвестиции в виде имущества _____;

нематериальные инвестиции _____;

финансовые средства _____;

Предоставление инвестору:

прав приобретения акций до _____%;

доли объема продаж до _____%;

доли прибыли до_____%;

прочее _____.

**7. Гарантии погашения кредитов, займов и риски**

Обеспеченность возврата кредитов, займов:

| | | |
|---|---|---|
| государственные гарантии | банковские гарантии | залог активов ☐ |
| страхование | передача прав | прочее (указать) ☐ |

Имеется решение органов власти о поддержке проекта (указать конкретно) _____.

Возможные риски по проекту: _____

Наличие мер по предупреждению и уменьшению рисков (указать) _____.

Дата составления паспорта проекта_____ .

Витебский государственный технологический университет

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Паспорт организации

Отрасль
Полное наименование организации
Сокращенное наименование организации
Основные виды деятельности
Юридический адрес
Форма собственности
Дата регистрации
Размер уставного фонда_____тыс. долл. США по состоянию на_____
_____ млн. рублей по состоянию на_____
Учредители организации
Распределение уставного фонда в долях:
государства _____ %;
субъектов хозяйствования негосударственных форм собственности _____ %;
иностранных участников _____%
прочих участников _____%;
Общества, в которых организация является учредителем, акционером _____.
Стоимость краткосрочных активов _____ тыс.долл. США.
Стоимость долгосрочных активов _____ тыс.долл. США.
Среднесписочная численность _____ чел.
Руководитель
Стаж работы в организации
Главный бухгалтер
Стаж работы в организации

Контактные телефоны:
код города
тел.
тел.
факс

Дата последней оценки недвижимости

Дата последней аудиторской проверки

Витебский государственный технологический университет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## ПРИМЕР БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Витебский государственный технологический университет

Бизнес-плана

Инвестиционного проекта

РУП «Новосверженский лесозавод»

**2015**

СОДЕРЖАНИЕ

1 Резюме……
2 Характеристика организации и стратегия ее развития ……
3 Описание продукции……
4. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга ……
4.1 Анализ рынков сбыта……
4.2 Стратегия маркетинга……
5 Производственный план ……
5.1 Программа производства и реализации продукции ……
5.2 Материально-техническое обеспечение ……
5.3 Затраты на производство и реализацию продукции……
6 Организационный план ……
7 Инвестиционный план ……
8 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности ……
9 Показатели эффективности проекта ……
10 Юридический план ……
11 Заключение……

Приложение А ……
Приложение Б……

Витебский государственный технологический университет

## 1 Резюме

Основной целью проекта является развитие производства и повышение конкурентоспособности РУП «Новосверженский лесозавод».

На изношенном оборудовании, существующем на предприятии, становится все сложнее обеспечить надлежащее качество продукции без увеличения производственных издержек. Предприятие испытывает значительные трудности в выполнении работ по сортировке пиловочника, окорке бревен, лесопилению, сортировке и сушке пиломатериалов, их торцовке, а также в выполнении внутризаводской транспортировки сырья, готовой продукции и отходов производства. Это, в свою очередь, самым непосредственным образом влияет на цену и качество выпускаемой продукции и, соответственно, понижает общую конкурентоспособность предприятия. Учитывая эти обстоятельства можно сделать вывод, что предприятие нуждается в закупке и внедрении автоматизированного импортного технологического оборудования.

Успешная реализация настоящего проекта создаст благоприятные перспективы для динамичного развития РУП « Новосверженский лесозавод». Кроме того, появится дополнительная возможность упрочнить как свои позиции на рынке, так и финансово-экономическое положение предприятия.

Исходные данные по проекту представлены в таблице 1.

Таблица Г.1 – Исходные данные

| Наименование показателей | В целом по проекту | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1.Горизонт расчета, лет | 7 | - | - | - | - | - | - | - |
| 2. Срок предоставления кредита, лет | 3 | - | - | - | - | - | - | - |
| 3.Годовая процентная ставка по кредиту, % | 30 | - | - | - | - | - | - | - |
| 4.Ставка по собственным ресурсам, % | 14 | - | - | - | - | - | - | - |
| 5.Ставка дисконтирования, % | 30 | - | - | - | - | - | - | - |
| 6.Стоимость приобретаемого оборудования без НДС | 450 | 450 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. Ставка НДС, уплачиваемого при приобретении оборудования, % | 20 | | | | | | | |

Сводные показатели по проекту (отдельные исходные данные, выходные показатели экономической эффективности проекта) оформлены в таблице А.1.

## 2 Характеристика организации и стратегия ее развития

РУП «Новосверженский лесозавод», как субъект хозяйствования, ведет свою историю с момента создания фирмой «Англо-Европа» лесопильного производства в поселке Новый Свержень в 1928 г.

В сентябре 1939 г., в связи с присоединением Западной Беларуси к СССР, решением совета народного хозяйства БССР предприятие было национализировано и стало называться «Новосверженский лесозавод».

С 1977 по 1992 гг. лесозавод входил в состав объединений «Минскмебель» и «Минскпроектмебель» как самостоятельная структурная единица.

Витебский государственный технологический университет

С 1994 г. «Новосверженский лесозавод» стал филиалом ОАО «Лесдревпром» и являлся таковым по август 2004 г.

РУП «Новосверженский лесозавод» является одним из крупнейших предприятий деревообрабатывающей промышленности Минской области, структурно входящих в состав Белорусского производственно-торгового концерна лесной, деревообрабатывающей, и целлюлозно-бумажной промышленности «Беллесбумпром».

Предприятие имеет огороженную, обособленную территорию около 16 га, необходимую инженерную инфраструктуру, подъездные автомобильные и железнодорожные пути, биржу пиловочника, различные производственные и складские помещения.

С целью 100 % ухода от потребления природного газа был установлен водогрейный котел мощностью 5 МВТ на древесных отходах с оборудованием для топливоподачи вместо газового котла ДКВР 10/13. Установленный котел обеспечивает тепловые нагрузки для отопления, горячего водоснабжения и технологических нужд.

Предприятие производит также тепловую энергию (как для собственных нужд, так и для поселка Новый Свержень), сдает в аренду часть неиспользуемых административных помещений.

Успешная реализация настоящего проекта создаст благоприятные перспективы для динамичного развития РУП «Новосверженский лесозавод».

Общая площадь производственного корпуса деревообработки, планируемого к реконструкции, составляет около 4366 тыс. м$^2$.

Все объекты предприятия размещены на территории с учетом действующих санитарно-гигиенических и противопожарных норм и обеспечены необходимыми инженерными коммуникациями, которые находятся в удовлетворительном состоянии.

Для водоснабжения хозяйственно-бытового, производственно-противопожарного водопроводов используются воды из двух артезианских скважин, водопроводной башни и пожарного резервуара закрытого типа. В зависимости от характера загрязнения водяных сбросов, методов их очистки на производстве используются следующие системы канализации:

– производственно-бытовая;

– дождевая;

– дренажная.

Производственно-бытовые сточные воды в объеме до 100 м$^3$ перекачиваются двумя канализационными насосными станциями (КНС) на собственные поля фильтрации. Дождевые стоки по внутриплощадочным коллекторам направляются также на поля фильтрации.

Снабжение производства паром производится от собственной котельной. В настоящее время в котельной задействовано два котла.

Размещение на промышленной площадке завода таких объектов, как понижающие трансформаторные электрические подстанции, КНС, выполнено с учетом имеющихся подводов и отводов от внешних коммуникаций, строительных и санитарных норм. Суммарная мощность понижающих трансформаторных подстанций составляет 4,7 МВт. Свободные мощности составляют более 3 МВт.

В настоящее время на предприятии имеются следующие виды технологических процессов:

– производство пиломатериалов;

– производство шпона строганного;

Витебский государственный технологический университет

– сушка пиломатериалов;
– производство строганных изделий.

Таблица Г. 2 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации за предшествующий период

| Наименование показателей | За предшествующий период | | |
|---|---|---|---|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1. Использование производственных мощностей (по основным видам продукции), %: | | | |
| пиломатериалы | 70 | 100 | 100 |
| 2. Среднесписочная численность работающих, чел. | 137 | 136 | 136 |
| 3. Годовой объем производства в натуральном выражении (по основным видам продукции): | 17726 | 17890 | 15371 |
| пиломатериалы | 15401 | 14399 | 13016 |
| шпон строганный | 135 | 61 | - |
| заготовки полетные хвойные | 1429 | 775 | 410 |
| обшивка | 175 | 211 | 170 |
| доска пола | 222 | 110 | 213 |
| поддоны для упаковки шпона | 184 | 76 | - |
| штакетник | 180 | 165 | 197 |
| брусок строганный хвойный | - | 174 | 75 |
| плинтус хвойный лак | - | 1919 | - |
| блок-хаус | - | 520 | 1290 |
| 4. Годовой объем производства в стоимостном выражении (в действующих ценах), млн. руб. | 6025 | 9809 | 15711 |
| 4.1 Темпы роста, % | - | 162,8 | 160,2 |
| 5. Полные издержки на произведенную продукцию, всего, млн. руб. | 6098 | 9195 | 12691 |
| в том числе: | | | |
| материальные затраты | 3608 | 5991 | 9099 |
| расходы на оплату труда | 1552 | 2102 | 2382 |
| отчисления на социальные нужды | 559 | 711 | 810 |
| амортизация основных средств и нематериальных активов | 200 | 269 | 333 |
| прочие затраты | 179 | 122 | 68 |
| 5.1 Из полных издержек: | | | |
| условно-постоянные издержки, % | 28,7 | 25,8 | 21,4 |
| условно-переменные издержки, % | 71,3 | 74,2 | 78,6 |
| 6. Выручка от реализации продукции, млн. руб. | 9087 | 12002 | 13115 |
| 6.1Выручка от реализации продукции (без НДС), млн. руб. | 7750 | 10770 | 11330 |
| 6.2Удельный вес в общем объеме выручки неденежных форм расчетов, % | - | - | - |
| 6.3Удельный вес реализованной продукции по рынкам сбыта, %: | | | |
| внутренний рынок | 100 | 100 | 100 |
| ближнее зарубежье | - | - | - |
| дальнее зарубежье | - | - | - |
| 7. Налоги, сборы, платежи (без подоходного налога), млн. руб. | 88 | 92 | 99 |
| 8. Чистый доход от реализации продукции, млн. руб. | 1652 | 1575 | -1361 |
| 9. Рентабельность реализованной продукции, % | 27,1 | 17,1 | -10,7 |
| 10. Рентабельность продаж, % | 21,3 | 14,6 | -12 |
| 11. Коэффициент текущей ликвидности | 0,32 | 0,56 | 0,7 |
| 12.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 1,482 | 1,199 | 0,916 |
| 13. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | 0,12 | 0,95 | 1,78 |
| 14. Коэффициент структуры капитала | 6,4 | 6,8 | 7,1 |
| 15. Удельный вес краткосрочных и долгосрочных обязательств в выручке от реализации продукции, % | | | |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы Г. 2

| | | | |
|---|---|---|---|
| 16. Срок оборачиваемости капитала, дн | | | |
| 17. Срок оборачиваемости готовой продукции, дн | | | |
| 18. Срок оборачиваемости дебиторской задолженности, дн | | | |

**Главной проблемой на предприятии является полный износ основных фондов.**

Износ зданий и сооружений составляет 61,5 %. Возраст деревообрабатывающего технологического оборудования в основном более 15-ти лет. Износ активной части основных фондов по состоянию на 01.01.2012 г. составляет 53 %. Износ машин и оборудования по состоянию на 1.01.2012 г. составил 93,2 %.

Для решения данной проблемы был разработан бизнес-план инвестиционного проекта по реконструкции лесопильно-деревообра-батывающего цеха с использованием круглопильного и фрезерно-брусующего оборудования, а именно на предприятии будет использоваться четырехсторонний пятишпиндельный станок Beaver-523 (производство Канада).

Рисунок Г.1 – Четырехсторонний пятишпиндельный станок Beaver-523

Таблица Г.3 – Технические характеристики четырехстороннего пятишпиндельного станка Beaver-523

| Наименование | Значение |
|---|---|
| Максимальная ширина обработки, мм | 230 |
| Минимальная ширина обработки, мм | 20 |
| Максимальная толщина обрабатываемого материала, мм | 125 |
| Минимальная толщина обрабатываемого материала, мм | 10 |
| Максимальное перемещение переднего стола, мм | 5 |
| Скорость подачи, м/мин | 5-26 |
| Частота вращения шпинделей, об/мин | 6800 |
| Установленная мощность, кВт | 36,5 |
| Давление воздуха, бар | 6 |
| Габаритные размеры, мм | 3080*1760*1700 |
| Масса, кг | 4600 |

Станок предназначен для профильной и плоскостной обработки пиломатериала с четырёх сторон за один проход с целью получения изделий высокого качества с точными геометрическими размерами.

Высокоточные, динамически сбалансированные шпиндели, прошедшие прецизионную обработку и контроль, позволяют достигать безупречного качества

Витебский государственный технологический университет

строгания с точностью до 0,01 мм. Шпиндели собраны с применением высокоточных подшипников известной фирмы SKF (Европа) и не требуют смазки в процессе эксплуатации. Станок имеет самый современный тип станины (сварная коробчатой формы с отдельными литыми элементами: шпиндельный агрегат, подающий и рабочие столы, подмоторные площадки, кожух стружкоотсоса). Централизованная система смазки позволяет дистанционно осуществлять смазку узлов станка с помощью ручного насоса. При этом снижается время, затрачиваемое на обслуживание станка. Имеется отдельная система подачи смазки на рабочий стол, что исключает налипание смолы на столе и значительно снижает усилие на механизм подачи. Вариатор с удобной шкалой индикации позволяет оператору быстро, без открытия защитного ограждения, осуществлять бесступенчатую регулировку скорости подачи в зависимости от обрабатываемых заготовок и заданной производительности станка. Приводные верхние рифленые ролики на входе позволяют обрабатывать массивные заготовки, обеспечивая высокоточную и надежную подачу заготовок. На выходе заготовку протаскивают полиуретановые ролики, не позволяющие повредить заготовку, и нижние приводные, гладкие ролики. Обеспечивается высокое качество обработанной поверхности.

Часовая производительность станка – 42 комплекта.

Цена оборудования составляет 450 млн. руб.

**3 Описание продукции**

В результате реконструкции лесопильно-деревообраба-тывающего цеха на предприятии планируется дальнейшее производство блок-хауса.

Рисунок Г.2 – Блок-хаус

Блок-хаус является отделочным элементом, изготовленным в виде оцилиндрованного бревна. Он применяется как для внешней, так и для внутренней отделки деревянных, кирпичных, бетонных строений.

Блок-хаус изготавливается из цельной высококлассной древесины на технологическом оборудовании, не требует дополнительной обработки и готов к монтажу. Широкими панелями, как правило, обшиваются наружные стены зданий, более узкие применяются для внутренней отделки.

Основными преимуществами блок-хауса являются:

− простой и быстрый монтаж;

− легкость материала;

− привлекательный внешний вид;

низкая подверженность воздействию грибков;

− отсутствие деформаций.

Качество продукции обеспечивается путем:

− учета требований технических нормативных правовых актов (ТНПА) в разрезе выпускаемых видов продукции, а также при разработке новых видов и внедрения их в производство;

Витебский государственный технологический университет

− входного контроля сырья, материалов и комплектующих;

− поддержания параметров технологического процесса и соблюдения технологической дисциплины согласно действующей технологической документации;

− контроля качества готовой продукции в рамках периодического и приемосдаточного контроля и испытаний продукции.

По результатам контроля разрабатываются конкретные мероприятия с указанием ответственных исполнителей и сроков их выполнения.

## 4 Анализ рынков сбыта. Стратегия развития

### 4.1 Анализ рынков сбыта

Функцию сбыта продукции лесозавода по Республике Беларусь и продвижения товара на зарубежные рынки осуществляет отдел снабжения и сбыта.

Основными рынками сбыта продукции предприятия являются внутренний рынок РБ и рынок стран Евросоюза.

Всех покупателей продукции предприятия можно разделить на три основные группы:

– государственные предприятия;

– частные и унитарные предприятия;

– коммерческие фирмы и индивидуальные предприниматели.

В число отечественных потребителей продукции РУП «Новосверженский лесозавод» входят такие крупные предприятия как ЗАО «Бобруйскмебель», ОАО «Стройтрест № 7», СООО «Теста».

Внешнеторговые операции РУП «Новосверженский лесозавод» осуществляет по договорам комиссии через государственного спецэкспортера – УП «Беллесбумпромэкспорт».

Всеми вопросами продаж занимается отдел сбыта и маркетинга, состоящий из 3 человек. Отдел функционально подчиняется заместителю директора по производству и маркетингу.

Основными конкурентами РУП «Новосверженский лесозавод» являются крупные производители пилопродукции – деревообрабатывающие предприятия, входящие в состав концерна «Беллесбумпром», а также созданные в последние годы иностранные и совместные предприятия, которые обладают достаточными объемами собственных оборотных средств и современным технологическим оборудованием.

Основными параметрами, определяющими место РУП «Новосверженский лесозавод» в Республике Беларусь в конкурентной борьбе, должны стать более высокие качественные характеристики выпускаемой продукции, использование высоких и новых технологий для ее производства.

### 4.2 Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга РУП «Новосверженский лесозавод» сориентирована на увеличение объема продаж выпускаемой продукции, освоение выпуска и обеспечение стабильной реализации новой высокотехнологичной продукции, а также на освоение новых рынков сбыта, привлечение новых групп покупателей, как в Беларуси, так и за ее пределами.

Витебский государственный технологический университет

Исходя из сложившейся ситуации на рынках и возможностей РУП «Новосверженский лесозавод», стратегия маркетинга предприятия должна заключаться в следующем:

1. Выход предприятия на целевой рынок – рынок, объединяющий лишь определенные группы потребителей, одинаково реагирующих на стимулирующие приемы маркетинга к сотрудничеству с данным предприятием по продукции, выбранной и освоенной предприятием. Это может быть реклама продукции в различных источниках информации, посещение выставок для соответствующей отрасли промышленности, где происходит общение с определенной группой потребителей выпускаемой или планируемой к выпуску продукции.

Для выработки конкретной тактики маркетинга при производстве конкурирующей продукции полезно общение с конкурентами – производителями данной продукции.

Телефонная и почтовая форма маркетинга, демонстрация выпускаемой продукции у потребителя позволяют более подробно объяснить преимущества выпускаемой продукции и целесообразность приобретения именно ее.

2. После выявления основных своих потребителей ближайшей задачей маркетинга становиться закрепление предприятия на данном сегменте рынка.

Поставленные маркетинговые цели будут достигаться, с одной стороны, путем технического перевооружения предприятия новыми и высокими технологиями, которые обеспечат более высокое качество выпускаемой продукции, а с другой стороны – проведением активных мероприятий, направленных на продвижение уже выпускаемой и планируемой к выпуску продукции.

В настоящее время на РУП «Новосверженский лесозавод» применяется комплексный подход к формированию цен на выпускаемую продукцию, включающий в себя учет издержек производства (в соответствии с действующим положением о порядке формирования цен и тарифов), а также спрос и предложения по поставкам аналогичной продукции на занимаемом сегменте рынка.

Стратегия ценообразования увязывается с общими целями предприятия и сориентирована на увеличение объемов продаж и максимальное получение прибыли, а также на обеспечение стабильного положения предприятия.

Принимаемые решения по ценам на товары увязываются с конкретными рынками сбыта продукции, мерами государственного регулирования ценообразования.

Цены формируются с учетом всех переменных и постоянных издержек производства, планируемой прибыли, характера развития долгосрочных отношений с потребителем продукции, а также с учетом остроты конкуренции на конкретном сегменте рынка.

## 5 Производственный план

### 5.1 Программа производства и реализации продукции

Программа производства продукции на 2013–2019 г. сформирована исходя из прогнозируемых возможностей предприятия по материально-техническому обеспечению технологического процесса, физическому состоянию действующего оборудования и планируемого ввода в эксплуатацию новых мощностей.

С помощью нового четырехстороннего пятишпиндельного станка Beaver-523 предприятие планирует увеличить объем производства и улучшить качество выпускаемой продукции.

Витебский государственный технологический университет

Таблица Г.4 – Исходные данные по проекту

| Основные сведения по проекту | Значение |
|---|---|
| Горизонт расчета, лет | 7 |
| Ставка дисконтирования, % | 30 |
| Дата начала реализации проекта | 02.01.2013 |
| Валюта расчета – денежная расчетная единица проекта | BYR |
| Официальный курс белорусского рубля за 1$ на дату составления бизнес-плана, руб. | 9040 |
| Дата составления бизнес-плана | 03.09.2012 |

Прогнозируемые цены на продукцию приведены в таблице А.2

Программа производства и реализации продукции составляется на основании приведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей.

Программа производства и реализации продукции в натуральном выражении представлена в таблице А.3.

Программа реализации продукции в стоимостном выражении представлена в таблице А.4.

### 5.2 Материально-техническое обеспечение

Расчет затрат на сырье и материалы приведен в таблице А.5. При этом норма расхода пиловочника – 1,1, возвратных отходов (опилок) – 0,055, ленты упаковочной – 0,002, пряжки – 0,4.

Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы представлен в таблице А.6.

### 5.3 Затраты на производство и реализацию продукции

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников приведен в таблице А.7.

Расчет амортизационных отчислений производится в соответствии с применяемой организацией амортизационной политикой и приведен в таблице А.8.

Сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции представлен в таблице А.9.

## 6 Организационный план

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством и уставом РУП «Новосверженский лесозавод» непосредственно директором РУП «Новосверженский лесозавод».

В РУП «Новосверженский лесозавод» используется линейно-функциональная организационная структура управления, характерная для большинства предприятий концерна.

Предприятие имеет цеховую структуру и состоит из 1 цеха и 7 участков.

На данный момент на предприятии работает 136 человек, в том числе 108 рабочих, из которых занято на:

– основном производстве – 76 человек;

– вспомогательном производстве – 32 человека.

Общая численность служащих и инженерно-технических работников – 28 человек, из них:

Витебский государственный технологический университет

– руководители – 17 человек;

– специалисты – 11 человек.

Основная часть работников (100 человек) имеет среднее образование.

В результате реконструкции и технического переоснащения производства планируется увеличение численности работающих и укомплектование высококвалифицированными специалистами на конкурсной основе. Технологической схемой по новому проекту предусматривается использовать 20 человек, из которых – 10 основные рабочие, 3 – вспомогательные, 1 руководитель, 6 специалистов и другие служащие.

Также на предприятии планируется обучение персонала. Основными целями обучения персонала являются:

– подготовка персонала к выполнению новых производственных задач, работа на опережение;

– систематическое обновление знаний у сотрудников.

Обучение персонала будет проводится по нескольким направлениям в зависимости от его категории:

– программы обучения руководящего персонала;

– переподготовка, повышение квалификации, допуски, аттестация специалистов;

– повышение квалификации, освоение смежных профессий, повторные проверки знаний рабочего персонала.

## 7 Инвестиционный план

Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроизводственных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

Расчет потребности в чистом оборотном капитале представлен в таблице А.10. Размер оборотных активов определяется исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации оборотными активами, планируемых изменений производственной программы, а также возможностей обеспечения их оптимальной величины.

Сводные данные по инвестиционным затратам и источникам их финансирования по проекту (собственные, заемные и привлеченные средства) представлены в таблице А.11.

Суммарная потребность в инвестициях на 2013 г. составит 654,8 млн. руб.

Финансирование инвестиционных затрат планируется осуществить с помощью привлечения кредита банка. Условия по привлекаемому кредиту представлены в таблице Г.5.

Таблица 5 – Условия предоставления кредита

| Условия предоставления кредита | Значение |
|---|---|
| Срок предоставления, лет | 3 |
| Годовая процентная ставка, % | 30 |
| Отсрочка по выплате основного долга (лет, месяцев) | 0 |
| Дата начала выплаты основного долга (месяц, год) / процентов (месяц, год) | 01.01.2013 |
| Периодичность погашения основного долга / процентов | 1 раз в год |
| Дата окончания погашения (месяц, год) | 31.12.2015 |
| Дополнительные условия | - |

Витебский государственный технологический университет

В соответствии с предоставленным кредитом в таблице Г.6 представлен расчет погашения данного кредита.

Таблица Г.6 – Расчет погашения долгосрочных кредитов, займов, млн. руб.

| Вид долговых обязательств | По периодам (годам) реализации проекта | | | Всего |
|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | |
| 1. Сумма получаемого кредита, займа | 151,4 | 0 | 0 | 151,4 |
| 2. Задолженность на начало года | 151,4 | 100,9 | 50,5 | - |
| 3. Сумма основного долга | 50,5 | 50,5 | 50,5 | 151,4 |
| 4. Начислено процентов | 45,4 | 30,3 | 15,1 | 90,8 |
| 5. Начислено прочих издержек | 3,8 | 0 | 0 | 3,8 |
| 6. Погашение основного долга | 50,5 | 50,5 | 50,5 | 151,4 |
| 7. Погашение процентов | 45,4 | 30,3 | 15,1 | 90,8 |
| 8. Погашение прочих издержек | 3,8 | 0 | 0 | 3,8 |
| 9. Итого погашение задолженности | 99,7 | 80,7 | 65,6 | 246 |
| 10. Задолженность на конец года | 100,9 | 50,5 | 0 | - |

Из данных таблицы Г.6 следует, что сумма предоставляемого кредита составит 151,4 млн. руб. Погашение основного долга и процентов по кредиту будет осуществляться, начиная с 2013 года – с начала производства и получения прибыли.

## 8 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности

Финансовые результаты проекта рассчитываются с учетом оценки текущей экономической ситуации в Республике Беларусь, государственной политики валютного и ценового регулирования, потребности в инвестициях для успешной реализации данного проекта, реально возможных источников финансирования и условий их привлечения.

Данный раздел содержит расчеты:

– прибыли от реализации продукции;

– налогов, сборов и платежей;

– прогнозирование потока денежных средств.

Расчет прибыли от реализации продукции по всему предприятию осуществлен, исходя из прогнозируемых объемов производства, планируемых цен на единицу продукции, внутренних издержек предприятия. Расчет прибыли от реализации приведен в таблице А.12.

В таблице А.13 произведен расчет налогов, сборов и платежей, которые уплачиваются как из выручки от реализации, так и из прибыли предприятия, а также относимые на себестоимость продукции. Общая сумма налогов на 2013 г. составит 770,6 млн. руб.

В таблице А.14 приведено прогнозирование потока денежных средств, производимое путем расчета притоков и оттоков денежных средств от всех видов деятельности предприятия по годам реализации проекта. Распределение во времени притока средств должно быть синхронизировано с его оттоком.

Витебский государственный технологический университет

**9 Показатели эффективности проекта**

В данном разделе приводится оценка эффективности проекта и наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе его реализации.

Оценка эффективности инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанной с осуществлением капитальных затрат по проекту.

Расчет чистого потока наличности представлен в таблице А.15.

Проанализировав данные проекта, можно сделать вывод, что в ходе его реализации могут возникнуть следующие риски:

– организационные риски (возможность выполнения основных этапов реализации проекта в установленные сроки, наличие квалифицированного управленческого персонала);

– производственные риски (способность обеспечить непрерывность процесса производства, выпуск продукции в запланированных объемах и требуемого качества);

– технологические риски (степень освоенности технологии, надежность и ремонтопригодность оборудования, наличие запасных частей, дополнительной оснастки, оснащенность инструментом, участие в монтаже и обучении приглашенных специалистов);

– финансовые риски (оценка текущего финансового положения организации, реализующей проект, вероятность неисполнения участниками проекта своих финансовых обязательств, последствия возможной неплатежеспособности других участников проекта);

– экономические риски (оценка риска снижения спроса на выпускаемую продукцию и возможность диверсификации рынков ее сбыта, устойчивость проекта к повышению цен и тарифов на материальные ресурсы, ухудшению налогового климата, вероятность увеличения стоимости строительно-монтажных работ и оборудования, возникновения неучтенных затрат);

– экологические риски (вероятность нанесения вреда окружающей среде, влияние применения мер ответственности на экономическое положение инициатора проекта).

С целью выявления и снижения рисков проведен анализ устойчивости (чувствительности) проекта в отношении его параметров и внешних факторов. При этом проводим многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям входных показателей (цены, объема производства, элементов затрат, капитальных вложений, условий финансирования и иных факторов). Исходя из специфики проекта выбираем наиболее подверженные изменениям параметры.

В курсовом проекте при выполнении анализа чувствительности рассмотрим следующие факторы:

– увеличение стоимости оборудования (без НДС) на 10 %;
– снижение цены на продукцию на 10 %;
– увеличение расходов на топливно-энергетические ресурсы на 10 %.

Исходные данные по основным показателям представлены в таблице 7.

Витебский государственный технологический университет

Таблица Г.7 – Исходные данные для анализа чувствительности, млн. руб.

| Наименование показателей | Значение в случаях | | | |
|---|---|---|---|---|
| | базовый | увеличение стоимости оборудования (без НДС) на критическую величину | снижение цены на продукцию на критическую величину | увеличение расходов на ТЭР на критическую величину |
| Инвестиции в оборудование | 450 | 495 | 450 | 450 |
| Выручка от реализации продукции (без НДС) | 3379,3 | 3379,3 | 3041,4 | 3379,3 |
| Себестоимость | 2188,9 | 2188,9 | 2188,9 | 2194,6 |
| Налоги из выручки | 345 | 336 | 277,5 | 344 |
| Прибыль от реализации | 1521,3 | 1530,3 | 1183,3 | 1516,6 |
| Налоги из прибыли | 268,4 | 270,2 | 208,8 | 267,6 |
| Чистая прибыль | 1247,4 | 1254,8 | 970,3 | 1243,6 |
| Чистый доход по проекту | 1485,8 | 1493,2 | 1208,7 | 1482 |

Показатели чувствительности проекта представлены в таблице Г.8.

Таблица Г.8 – Показатели чувствительности проекта, млн. руб.

| Наименование показателей | Критическое значение изменения исходного анализируемого параметра, % | Значение показателя эффективности проекта |
|---|---|---|
| 1. Базовый случай: | | |
| 1.1 Принятая ставка дисконтирования | | 30 |
| 1.2 Динамический срок окупаемости проекта | | 3 |
| 1.3 Чистый дисконтированный доход (ЧДД) | | 234 |
| 1.4 Внутренняя норма доходности (ВНД) | | 76 |
| 2. Увеличение объема капитальных затрат | | |
| 2.1 Динамический срок окупаемости проекта | - | 3 |
| 2.2 Чистый дисконтированный доход (ЧДД) | - | 188,9 |
| 2.3. Внутренняя норма доходности (ВНД) | - | 61 |
| 3. Снижение объемов реализации (выручки от реализации) | | |
| 3.1 Динамический срок окупаемости проекта | - | 7 |
| 3.2 Чистый дисконтированный доход (ЧДД) | - | -531,5 |
| 3.3 Внутренняя норма доходности (ВНД) | - | 67 |
| 4. Увеличение издержек на реализуемую продукцию | | |
| 4.1 Динамический срок окупаемости проекта | - | 4 |
| 4.2 Чистый дисконтированный доход (ЧДД) | - | 221,2 |
| 4.3 Внутренняя норма доходности (ВНД) | - | 72 |

По результатам проведенных расчетов проводим ранжирование рисков по степени их опасности, как это представлено в таблице Г.9.

Таблица Г.9 – Ранжирование факторов

| Факторы риска | ЧДД | ΔЧДД, % | ΔЧДД/ΔФ, % | Ранг |
|---|---|---|---|---|
| Базовый случай | 234 | - | - | - |
| Увеличение объема капитальных затрат на 10% | 188,9 | -19,27 | -1,93 | 3 |
| Снижение объемов реализации (выручки от реализации) на 10% | -531,5 | -327,14 | 32,71 | 1 |
| Увеличение издержек на реализуемую продукцию на 10% | 221,2 | -5,47 | -0,55 | 2 |

Витебский государственный технологический университет

По данным таблицы видно, что наибольшее влияние оказывает такой фактор риска, как снижение объемов реализации (выручки от реализации) на 10 %, для того чтобы минимизировать этот риск, были проведены маркетинговые исследования.

Графическое изображение срока окупаемости представлено на рисунке Г.3.

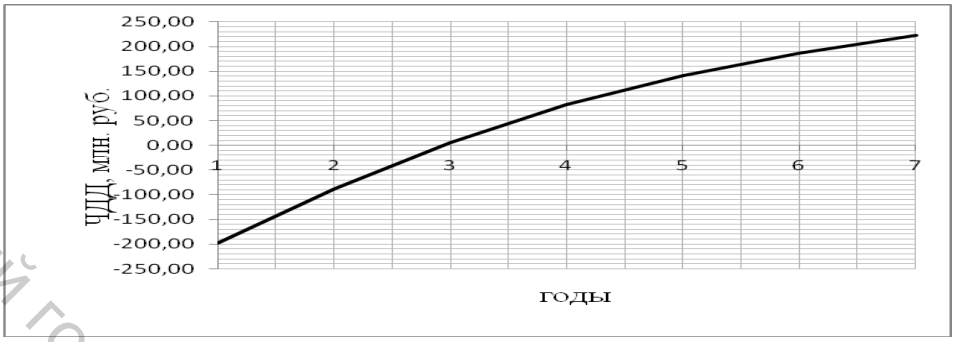



Рисунок 3 – Графическое изображение срока окупаемости

Как видно из графика, проект окупится через 3 года, что показывает, за какой период инвестор получит доход, численно равный дополнительным капитальным вложениям.

Графическое изображение анализа чувствительности по рассмотренным данным представлено на рисунке Г.4.

Рисунок Г.4 – Графическое изображение анализа чувствительности проекта

**10 Юридический план**

Республиканское унитарное производственное предприятие «Новосверженский лесозавод» (РУП «Новосверженский лесозавод»).

Юридический адрес: 222690, Столбцовский район, д. Новый Свержень, ул. Железнодорожная, 8.

Вышестоящая организация: Белорусский производственно-торговый концерн лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности Беллесбумпром.

Учетный номер налогоплательщика: 690301926.

Форма собственности – государственная, республиканская.

Размер уставного фонда – 1 млн. руб.

Витебский государственный технологический университет

Распределение уставного фонда – 100 % принадлежит государству.

Банковские реквизиты: г. Столбцы, ул. Центральная, 6 «Б», код. 601, р/с № 3012062400364 в ЦБУ № 624 ф-ла № 500 – Минское управление ОАО АСБ «Беларусбанк».

Валютный счет №33012003950027.

В настоящее время РУП «Новосверженский лесозавод» осуществляет следующие виды деятельности:

201 – распиловка и строгание древесины;

202 – производство шпона, фанеры, плит и панелей;

203 – производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий;

204 – производство деревянной тары;

205 – производство прочих изделий из дерева;

403 – снабжение паром и горячей водой;

51 – оптовая торговля и торговля через агентов;

60240 – деятельность автомобильного грузового транспорта;

6312 – хранение и складирование.

**Заключение**

В ходе оценки эффективности проекта получены следующие результаты:

– чистый дисконтированный доход за период реализации проекта составит 234 млн. руб. Положительное значение данного показателя свидетельствует о том, что проект окупится и начнет приносить прибыль;

– простой срок окупаемости проекта 3 года, динамический – 3 года;

– коэффициент покрытия задолженности выше нормативного значения и составляет 15,5 %, а это говорит об отличном положении организации относительно погашения долгосрочных обязательств.

Индекс доходности определяет величину возможных изменений величины потоков при сохранении прибыльности проекта. Так как $I_д$ = 1,51, следовательно, проект подлежит внедрению.

Внутренняя норма доходности – это ставка, при которой ЧДД равен 0. Она характеризует устойчивость проекта и значение ставки дисконтирования по проекту не должно превышать значения ВНД, так как в величине ставки дисконтирования должны учитываться риски. В данном проекте значение ВНД превышает ставку дисконтирования (76 % > 30 %), что свидетельствует о целесообразности проекта.

В целом наиболее полная информация о предприятии приведена в таблице А.18.

Однако следует отметить существование у предприятия определенных рисков при внедрении инвестиционного проекта. Согласно проведенному анализу устойчивости (чувствительности) проекта в отношении его параметров и внешних факторов, проведено ранжирование рисков, в ходе которого ранг 1 присвоен фактору снижения объемов реализации, так как именно однопроцентное изменение данного фактора вызовет наибольшее изменение в сторону уменьшения чистого дисконтированного дохода.

Таким образом, приобретение нового оборудования будет способствовать повышению качества выпускаемой продукции, увеличению объемов производства, удовлетворению требований потребителей в полном объеме, что позволит предприятию перейти на новую, более высокую, ступень развития.

Витебский государственный технологический университет

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Сводные показатели по проекту

| Наименование показателей | В целом по проекту | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Общие инвестиционные затраты, млн. руб. | | | | | | | | |
| 1.1 Капитальные затраты без учета НДС (стоимость инвестиционного проекта) | 506,3 | 506,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2 НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат | 90 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.3 Прирост чистого оборотного капитала | 7,6 | 9,3 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат, млн. руб. | 94,6 | 49,2 | 30,3 | 15,1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Источники финансирования общих инвестиционных затрат, млн. руб. | | | | | | | | |
| 3.1 Собственные средства | 452,5 | 454,2 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2 Заемные и привлеченные средства | 151,4 | 151,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 Государственное участие | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Доля собственного капитала в объеме инвестиций, % | 75 | - | - | - | - | - | - | - |
| 5. Год выхода на проектную мощность | | 100% | | | | | | |
| 6. Выручка от реализации продукции, млн. руб. | | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 |
| 6.1 Выручка от реализации продукции (без учета НДС), млн. руб. | - | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 |
| 7. Среднесписочная численность работающих, чел. | - | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 8. Количество вновь создаваемых и (или) модернизируемых рабочих мест | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. Выручка от реализации продукции (без учета НДС) на одного работающего, млн. руб. | - | 40,7 | 40,7 | 40,7 | 40,7 | 40,7 | 40,7 | 40,7 |
| 10. Удельный вес экспортных поставок, % | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11. Показатели эффективности проекта: | | | | | | | | |
| 11.1 Простой срок окупаемости проекта, лет | 3 | - | - | - | - | - | - | - |
| 11.2 Динамический срок окупаемости проекта, лет | 3 | - | - | - | - | - | - | - |
| 11.3 Чистый дисконтированный доход, млн. руб. | 234 | - | - | - | - | - | - | - |
| 11.4 Внутренняя норма доходности, % | 76 | - | - | - | - | - | - | - |
| 11.5 Индекс рентабельности | 1,51 | - | - | - | - | - | - | - |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы А.1

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11.6 Уровень безубыточности, % | - | 30,96 | 34,15 | 34,15 | 34,15 | 34,15 | 34,15 | 34,15 |
| 11.7 Коэффициент погашения задолженности | - | 15,5 | 17,24 | 21,22 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11.8 Рентабельность продаж, % | - | 30,76 | 27,57 | 27,57 | 27,57 | 27,57 | 27,57 | 27,57 |
| 11.9 Рентабельность продукции, % | | 7,88 | 2,47 | 2,47 | 2,47 | 2,47 | 2,47 | 2,47 |

Таблица А.2 – Прогнозируемые цены на продукцию, тыс. руб. за 1 м$^2$

| Перечень продукции, рынков сбыта | Базовый период (год) | По годам реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Цена реализации единицы продукции (без НДС): | | | | | | | | |
| 1. Блок-хаус | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 |
| внутренний рынок | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 |
| ближнее зарубежье | 0 | | | | | | | |
| дальнее зарубежье | 0 | | | | | | | |

Таблица А.3 – Программа производства и реализации продукции в натуральном выражении

| Наименование показателей | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Использование производственных мощностей, % | | | | | | | | |
| блок-хаус | 87 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. Объем производства продукции: | | | | | | | | |
| блок-хаус | 7000 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 |
| 3. Объем реализации продукции по рынкам сбыта: | | | | | | | | |
| блок-хаус | 7000 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 |
| внутренний рынок | 7000 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 | 8046 |
| ближнее зарубежье | 0 | | | | | | | |
| дальнее зарубежье | 0 | | | | | | | |

Таблица А.4 – Программа реализации продукции в стоимостном выражении, млн. руб.

| Наименование показателей | Ставка НДС % | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Объем реализации продукции в стоимостном выражении (без НДС) | | | | | | | | | |
| блок-хаус | | 2490 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 |
| внутренний рынок | | 2490 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 |
| ближнее зарубежье | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| дальнее зарубежье | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы А.4

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2. Выручка от реализации продукции (без НДС) | | 2940 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 | 3379,3 |
| 3. НДС начисленный – всего | 0 | 588 | 675,86 | 675,86 | 675,86 | 675,86 | 675,86 | 675,86 | 675,86 |
| 4. Выручка от реализации продукции | | 3528 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 |
| 5. Удельный вес реализуемой продукции по рынкам сбыта, % | | | | | | | | | |
| внутренний рынок | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| ближнее зарубежье | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| дальнее зарубежье | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Таблица А.5 - Расчет затрат на сырье и материалы, млн. руб.

| Наименование показателей | Ставка НДС, % | Базовый период (год) | | | Затраты на сырье по периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | цена | количество | стоимость | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Сырье и материалы: | | | | 1001 | 1151 | 1151 | 1151 | 1151 | 1151 | 1151 | 1151 |
| пиловочник хв., $м^3$ | | 0,13 | 7700 | 1001 | 1151 | 1151 | 1151 | 1151 | 1151 | 1151 | 1151 |
| 2. Возвратные отходы | | 0,013 | 7700 | 5,51 | 5,75 | 5,75 | 5,75 | 5,75 | 5,75 | 5,75 | 5,75 |
| 3. Итого затраты на сырье и материалы (без НДС) за вычетом возвратных отходов | | | | 995,5 | 1145 | 1145 | 1145 | 1145 | 1145 | 1145 | 1145 |
| 4. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикты: | | | | 7,2 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| лента упаковочная | | 0,025 | 7700 | 0,4 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 |
| пряжка, шт. | | 0,022 | 7700 | 6,776 | 7,08 | 7,08 | 7,08 | 7,08 | 7,08 | 7,08 | 7,08 |
| 5. Возвратные отходы | | | | | | | | | | | |
| 6. Итого затраты на комплектующие изделия и полуфабрикаты (без НДС) за вычетом возвратных отходов | | | | 7,2 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы А.5

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. Всего затраты (без НДС) за вычетом возвратных отходов | | | | 1002,7 | 1152 | 1152 | 1152 | 1152 | 1152 | 1152 | 1152 |
| 8. В том числе затраты на сырье и материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты в СКВ | - | - | - | | | | | | | | |
| 9. Сумма НДС | - | - | - | 200,5 | 230,5 | 230,5 | 230,5 | 230,5 | 230,5 | 230,5 | 230,5 |

Таблица А.6 – Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы, млн.руб.

| Наименование показателей | Ставка НДС,% | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1.Тарифы на топливно-энергетические ресурсы (ТЭР) без НДС: | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| электроэнергия | | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 |
| 2. Потребность в ТЭР, приобретаемых со стороны (в натуральном выражении): | - | | - | - | - | - | - | - | - |
| электроэнергия | | 1143 | 1150 | 1150 | 1150 | 1150 | 1150 | 1150 | 1150 |
| 3. Затраты на ТЭР, расходуемые на технологические цели (без НДС) | | 1,6 | 1,61 | 1,61 | 1,61 | 1,61 | 1,61 | 1,61 | 1,61 |
| электроэнергия | | 1,6 | 1,61 | 1,61 | 1,61 | 1,61 | 1,61 | 1,61 | 1,61 |
| 4. Затраты на ТЭР, расходуемые на общепроизводственные и общехозяйственные цели (без НДС) | | 50,2 | 50,2 | 50,2 | 50,2 | 50,2 | 50,2 | 50,2 | 50,2 |
| 5. Плата за присоединенную электрическую мощность (без НДС) | | | | | | | | | |
| 6. Всего затраты на ТЭР | | 51,8 | 51,81 | 51,81 | 51,81 | 51,81 | 51,81 | 51,81 | 51,81 |
| В том числе: | | | | | | | | | |
| 6.1 условно-переменные | | 38,8 | 38,9 | 38,9 | 38,9 | 38,9 | 38,9 | 38,9 | 38,9 |
| 6.2 условно-постоянные | | 12,9 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| 7. Сумма НДС на ТЭР | 20 | 10,36 | 10,362 | 10,362 | 10,362 | 10,362 | 10,362 | 10,362 | 10,362 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица А.7 – Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников

| Наименование показателей | Базовый период (год) | | | Расходы на оплату труда по периодам (годам) реализации проекта, млн. руб. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | среднесписоч-ная численность, чел. | среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | расходы на оплату труда, млн. руб. | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Персонал, занятый в основной деятельности | 20 | | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 |
| 1.1 основные рабочие | 10 | 1800 | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 | 216 |
| 1.2 рабочие вспомогательных производств | 3 | 1000 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| 1.3 руководители | 1 | 2100 | 25,2 | 25,2 | 25,2 | 25,2 | 25,2 | 25,2 | 25,2 | 25,2 |
| 1.4 специалисты и другие служщие | 6 | 1200 | 86,4 | 86,4 | 86,4 | 86,4 | 86,4 | 86,4 | 86,4 | 86,4 |
| 2. Персонал, занятый в неосновной деятельности | | | | | | | | | | |
| 3. Итого | 20 | | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 |
| 4. Соцотчисления | - | - | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 |
| 5. Итого расходы на оплату труда с отчислениями на соцотчисления | - | - | 489,7 | 489,7 | 489,7 | 489,7 | 489,7 | 489,7 | 489,7 | 489,7 |
| 6. Расходы на оплату труда, включаемые в соответствии с законодательством в затраты на производство и реализацию продукции | - | - | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 |
| В том числе: | | | | | | | | | | |
| 6.1 условно-переменные издержки | - | - | 290,9 | 290,9 | 290,9 | 290,9 | 290,9 | 290,9 | 290,9 | 290,9 |
| 6.2 условно-постоянные издержки | - | - | 198,8 | 198,8 | 198,8 | 198,8 | 198,8 | 198,8 | 198,8 | 198,8 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы А.7

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. Количество вновь создаваемых, модернизируемых рабочих мест, связанных с реализацией проекта | - | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| В том числе: | | | | | | | | | | |
| 7.1 вновь создаваемых ра-бочих мест | - | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7.2 модернизируемых рабочих мест | - | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Таблица А.8 – Расчет амортизационных отчислений

| Наименование показателей | Годовая норма амортизации, % | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Существующее производство | - | | | | | | | | |
| 1.1Первоначальная (восстановительная) стоимость амортизируемого имущества на начало периода (года) | - | 2980 | 2980 | 2980 | 2980 | 2980 | 2980 | 2980 | 2980 |
| В том числе машин и оборудования | - | 894 | 894 | 894 | 894 | 894 | 894 | 894 | 894 |
| 1.2 Стоимость амортизируемого имущества | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| В том числе машин и оборудования | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.1 Стоимость амортизируемого имущества, введенного в эксплуатацию за период (год) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| В том числе машин и оборудования | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.2 Стоимость амортизируемого имущества, выведенного из эксплуатации за период (год) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| В том числе машин и оборудования | | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.3 Амортизационные отчисления за период (год) | 8 | 238,4 | 238,4 | 238,4 | 238,4 | 238,4 | 238,4 | 238,4 | 238,4 |
| В том числе машин и оборудования | 8 | 71,5 | 71,5 | 71,5 | 71,5 | 71,5 | 71,5 | 71,5 | 71,5 |

Витебский государственный технологический университет

Продолжение таблицы А.8

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.4 Накопительные амортизационные отчис-ления на конец периода (года) | | 238,4 | 476,8 | 715,2 | 953,6 | 1192 | 1430,4 | 1668,8 | 1907,2 |
| В том числе машин и оборудования | - | 71,5 | 143 | 214,6 | 286,1 | 357,6 | 429,1 | 500,6 | 572,2 |
| 1.5 Остаточная стои-мость на конец пери-ода (года) | - | 2741,6 | 2503,2 | 2264,8 | 2026,4 | 1788 | 1549,6 | 1311,2 | 1072,8 |
| В том числе машин и оборудования | - | 822,5 | 751 | 679,4 | 607,9 | 536,4 | 464,9 | 393,4 | 321,8 |
| 2. Проект | | | | | | | | | |
| 2.1 Первоначальная стоимость амортизи-руемого имущества на начало периода (года) | - | 0 | 0 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 |
| В том числе машин и оборудования | - | 0 | 0 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 |
| 2.2 Стоимость основ-ных средств и нема-териальных активов объектов, введенных в эксплуатацию за период (год): | - | 0 | 450 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.1 зданий и соору-жений | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.2 передаточных устройств | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.3 машин и обору-дования | - | 0 | 450 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.4 транспортных средств | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.5 прочих основ-ных средств | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.6 нематериальных активов | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3 Амортизацион-ные отчисления за период (год): | 8 | 0 | 0 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| 2.3.1 зданий и соору-жений | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3.2 передаточных устройств | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3.3 машин и обору-дования | 8 | 0 | 0 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| 2.3.4 транспортных средств | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3.5 прочих основ-ных средств | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3.6 нематериальных активов | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 Накопительные амортизационные отчисления на конец периода (года) | - | 0 | 0 | 36 | 72 | 108 | 144 | 180 | 216 |
| В том числе машин и оборудования | - | 0 | 0 | 36 | 72 | 108 | 144 | 180 | 216 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы А.8

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.5 Остаточная стоимость на конец периода (года): | - | 0 | 0 | 414 | 378 | 342 | 306 | 270 | 234 |
| 2.5.1 зданий и сооружений | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.5.2 передаточных устройств | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 2.5.3 машин и оборудования | - | 0 | 0 | 414 | 378 | 342 | 306 | 270 | 234 |
| 2.5.4 транспортных средств | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.5.5 прочих основных средств | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.5.6 нематериальных активов | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Итого по организации с учетом проекта | | | | | | | | | |
| 3.1Первоначальная (восстановительная) стоимость амортизируемого имущества на начало периода (года) | - | 2980 | 2980 | 3430 | 3430 | 3430 | 3430 | 3430 | 3430 |
| В том числе машин и оборудования | - | 894 | 894 | 1344 | 1344 | 1344 | 1344 | 1344 | 1344 |
| 3.2 Стоимость амортизируемого имущества, введенного в эксплуатацию за период (год) | - | 0 | 450 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| В том числе машин и оборудования | - | 0 | 450 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 Амортизационные отчисления за период (год) | - | 238,4 | 238,4 | 274,4 | 274,4 | 274,4 | 274,4 | 274,4 | 274,4 |
| В том числе машин и оборудования | - | 71,5 | 71,5 | 107,5 | 107,5 | 107,5 | 107,5 | 107,5 | 107,5 |
| 3.4 Накопительные амортизационные отчисления на конец периода (года) | | - | 238,4 | 476,8 | 751,2 | 1025,6 | 1300 | 1574,4 | 1848,8 | 2123,2 |
| В том числе машин и оборудования | | - | 71,5 | 143 | 250,6 | 358,1 | 465,6 | 573,1 | 680,6 | 788,2 |
| 3.5 Остаточная стоимость на конец периода (года) | | - | 2741,6 | 2503,2 | 2678,8 | 2404,4 | 2130 | 1855,6 | 1581,2 | 1306,8 |
| В том числе машин и оборудования | | - | 822,5 | 1201 | 1093,4 | 985,9 | 878,4 | 770,9 | 663,4 | 555,8 |

Таблица А.9 – Расчет затрат на производство и реализацию продукции, млн. руб.

| Элементы затрат | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Затраты на производство и реализацию продукции – всего | 2016 | 2188,9 | 2228,5 | 2228,5 | 2228,5 | 2228,5 | 2228,5 | 2228,5 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы А.9

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 Материальные затраты – всего | 1104,6 | 1261,8 | 1261,8 | 1261,8 | 1261,8 | 1261,8 | 1261,8 | 1261,8 |
| В том числе: | | | | | | | | |
| 1.1.1 сырье и материалы | 995,5 | 1144,8 | 1144,8 | 1144,8 | 1144,8 | 1144,8 | 1144,8 | 1144,8 |
| 1.1.2 покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты | 7,2 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| 1.1.3 топливно-энергетические ресурсы | 51,8 | 51,81 | 51,81 | 51,81 | 51,81 | 51,81 | 51,81 | 51,81 |
| 1.1.4 работы и услуги производственного характера, прочие материальные затраты | 50,1 | 57,6 | 57,6 | 57,6 | 57,6 | 57,6 | 57,6 | 57,6 |
| 1.2 расходы на оплату труда | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 | 363,6 |
| 1.3 Отчисления на социальные нужды | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 | 126,1 |
| 1.4 Амортизация основных средств и нематериальных активов | 238,4 | 238,4 | 274,4 | 274,4 | 274,4 | 274,4 | 274,4 | 274,4 |
| 1.5 Прочие затраты | 183,3 | 199 | 202,6 | 202,6 | 202,6 | 202,6 | 202,6 | 202,6 |
| 2. Справочно: | | | | | | | | |
| 2.1 Условно-переменные издержки | 1349,5 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 |
| 2.2 Условно-постоянные издержки | 666,5 | 682,3 | 721,9 | 721,9 | 721,9 | 721,9 | 721,9 | 721,9 |

Таблица А.10 – Расчет потребности в чистом оборотном капитале, млн. руб.

| Наименование показателей | На начало базового периода (года) | На начало периода (года) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Краткосрочные активы | | | | | | | | |
| 1.1Материалы: | 46,5 | 52,5 | 52,5 | 52,5 | 52,5 | 52,5 | 52,5 | 52,5 |
| запасы сырья и материалов в днях | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| размер однодневной суммы затрат на сырье и материалы | 3,1 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| 1.2 Незавершенное производство | 11,2 | 12,2 | 12,4 | 12,4 | 12,4 | 12,4 | 12,4 | 12,4 |
| запас незавершенного производства в днях | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции | 5,6 | 6,1 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 |
| 1.3 Готовая продукция и товары | 28 | 30,5 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| запас готовой продукции и товаров для реализации в днях | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции | 5 | 6,1 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 |
| 1.4 Товары отгруженные | 16,8 | 18,3 | 18,6 | 18,6 | 18,6 | 18,6 | 18,6 | 18,6 |
| запас товаров отгруженных в днях | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы А.10

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| размер однодневной суммы затрат на производство и реализацию продукции | 5,6 | 6,1 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 6,2 |
| 1.5 НДС по приобретенным товарам, работам, услугам | 9,3 | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| 1.6 Дебиторская задолженность | 49 | 56,5 | 56,5 | 56,5 | 56,5 | 56,5 | 56,5 | 56,5 |
| отсрочка в поступлении платежей в днях | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| размер однодневной суммы выручки от реализации продукции | 9,8 | 11,3 | 11,3 | 11,3 | 11,3 | 11,3 | 11,3 | 11,3 |
| 1.7 Денежные средства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.8 Прочие краткосрочные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.9 Итого краткосрочные активы | 102,5 | 113,5 | 114,4 | 114,4 | 114,4 | 114,4 | 114,4 | 114,4 |
| 1.10 Прирост краткосрочных активов | 0 | 11 | 0,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Кредиторская задолженность | | | | | | | | |
| 2.1 Поставщикам, подрядчикам, исполнителям | 11,1 | 11,6 | 12,6 | 12,6 | 12,6 | 12,6 | 12,6 | 12,6 |
| отсрочка по оплате платежей в днях | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| размер однодневной суммы материальных затрат | 3,7 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| 2.2 По оплате труда, расчетам с персоналом | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| отсрочка расчетов по оплате труда в днях | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| размер однодневной суммы расходов на оплату труда | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2.3 По налогам и сборам, по социальному страхованию и обеспечению | 4,2 | 4,4 | 4,8 | 4,8 | 4,8 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| отсрочка расчетов по уплате налогов и сборов в бюджет в днях | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| размер однодневной суммы налогов и сборов, уплачиваемых в бюджет | 2,1 | 2,2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| 2.4 Прочая кредиторская задолженность | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.5 Прочие краткосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.6 Итого кредиторская задолженность | 17,3 | 19 | 21,6 | 21,6 | 21,6 | 21,6 | 21,6 | 21,6 |
| 2.7 Прирост кредиторской задолженности | - | 1,7 | 2,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Чистый оборотный капитал | 85,2 | 94,5 | 92,8 | 92,8 | 92,8 | 92,8 | 92,8 | 92,8 |
| 4. Прирост чистого оборотного капитала | 0 | 9,3 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица А.11 – Общие инвестиционные затраты и источники по проекту, млн. руб.

| Наименование показателей | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| I. Инвестиционные затраты | | | | | | | |
| 1. Капитальные затраты (без НДС) | | | | | | | |
| 1.1 Прединвестиционные затраты | 13,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2 Строительно-монтажные работы | 36 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.3 Приобретение и монтаж оборудования | 450 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.4 Предпроизводственные затраты | 6,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.5 Другие инвестиционные затраты | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Итого капитальные затраты без НДС – стоимость инвестиционного проекта | 506,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат (приобретении оборудования) | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Прирост чистого оборотного капитала | 9,3 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Итого общие инвестиционные затраты с НДС | 605,6 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| II. Источники финансирования инвестиционных затрат | | | | | | | |
| 6. Собственные средства – всего | 454,2 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| В том числе: | | | | | | | |
| 6.1 Взнос в уставный фонд | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6.2 Денежные средства за счет деятельности организации | 454,2 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. Заемные и привлеченные средства – всего | 151,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| В том числе: | | | | | | | |
| 7.1 Иностранные кредиты | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7.2 Внутренние кредиты в иностранной валюте | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7.3 Внутренние кредиты в национальной валюте | 151,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7.4 Займы других организаций | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7.5 Лизинг | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7.6 Прочие привлеченные средства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7.7 Государственное участие – всего | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8. Итого по всем источникам финансирования инвестиционных затрат | 605,6 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. Из общего объема финансирования инвестиционных затрат, % | | | | | | | |
| 9.1 Доля собственных средств | 75 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 9.2 Доля заемных и привлеченных средств | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| III. Финансовые издержки по проекту | | | | | | | |
| 10. Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением инвестиционных затрат по проекту (проценты по кредитам (займам), комиссии банков и другие платежи) – всего | 49,2 | 30,3 | 15,1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11. Источники финансирования платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту – всего | 49,2 | 30,3 | 15,1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IV. Суммарная потребность в инвестициях | 654,8 | 28,6 | 15,1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица А.12 - Расчет прибыли то реализации, млн. руб.

| Наименование показателей | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Выручка от реализации продукции | 3528 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 |
| 2. Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции | 377,1 | 345 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 |
| 3. Выручка от реализации продукции (за вычетом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) | 3150,9 | 3710,1 | 3620,1 | 3620,1 | 3620,1 | 3620,1 | 3620,1 | 3620,1 |
| 4.Условно-переменные издержки | 1349,5 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 | 1506,6 |
| 5.Маржинальная (переменная) прибыль | 1801,4 | 2203,5 | 2113,5 | 2113,5 | 2113,5 | 2113,5 | 2113,5 | 2113,5 |
| 6.Условно-постоян-ные издержки | 666,5 | 682,3 | 721,9 | 721,9 | 721,9 | 721,9 | 721,9 | 721,9 |
| 7. Прибыль (убыток) от реализации | 1134,9 | 1521,3 | 1391,7 | 1391,7 | 1391,7 | 1391,7 | 1391,7 | 1391,7 |
| 8. Прочие доходы и расходы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.1 Прочие доходы по текущей деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.2 Прочие расходы по текущей деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.3 Прибыль (убыток) от текущей деятельности | 1134,9 | 1491,3 | 1404,9 | 1404,9 | 1404,9 | 1404,9 | 1404,9 | 1404,9 |
| 8.4 Доходы от инвестиционной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.5 Расходы от инвестиционной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.6 Доходы от финансовой деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.7 Расходы от финансовой деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.8 Иные доходы и расходы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10. Прибыль (убыток) до налогообложения | 1134,9 | 1491,3 | 1404,9 | 1404,9 | 1404,9 | 1404,9 | 1404,9 | 1404,9 |
| 11. Налог на прибыль | 204,3 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 |
| 12. Изменение отложенных налоговых активов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13. Изменение отложенных налоговых обязательств | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14. Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15. Чистая прибыль (убыток) | 930,6 | 1222,9 | 1136,5 | 1136,5 | 1136,5 | 1136,5 | 1136,5 | 1136,5 |
| 16. Чистый доход | 1169 | 1461,3 | 1398,9 | 1398,9 | 1398,9 | 1398,9 | 1398,9 | 1398,9 |
| 17. Погашение задолженности по долгосрочным кредитам, займам | 0 | 99,66 | 80,74 | 65,6 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица А.13 – Расчет налогов, сборов и платежей, млн. руб.

| Наименование показателей | Налогооблагаемая база | Ставка, % | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Уплачиваемые из выручки от реализации | | | | | | | | | | |
| 1.1 НДС, подлежащий уплате (возврату) | | | 377,1 | 345 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 |
| 1.1.1НДС начисленный | | 20 | 588 | 675,9 | 675,9 | 675,9 | 675,9 | 675,9 | 75,9 | 675,9 |
| 1.1.2 НДС к вычету | | | 210,9 | 300,8 | 240,8 | 240,8 | 240,8 | 240,8 | 40,8 | 240,8 |
| В том числе: | | | | | | | | | | |
| 1.1.2.1 по приобретенным материальным ресурсам | | | 210,9 | 240,8 | 240,8 | 240,8 | 240,8 | 240,8 | 40,8 | 240,8 |
| 1.1.2.2 уплаченный. при приобретении (ввозе) основных средств, нематериальных активов, проведении строительно-монтажных работ | | | 0 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2 Отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.3 Акцизы | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.4 Прочие | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.5 Итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из выручки | | | 377,1 | 345 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 |
| 2. Уплачиваемые из прибыли (доходов): | | | | | | | | | | |
| 2.1 Налог на прибыль | | 18 | 204,3 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 |
| 2.2 Налог на доходы | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3 Прочие | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 Итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из прибыли (доходов) | | | 204,3 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 |
| 3. Относимые на себестоимость: | | | | | | | | | | |
| 3.1 платежи за землю | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2 налог за использование природных ресурсов (экологический налог) | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 отчисления в Фонд социальной защиты населения | | 34 | 123,6 | 123,6 | 123,6 | 123,6 | 123,6 | 123,6 | 123,6 | 123,6 |
| 3.4 отчисления по обязательному страхованию | | | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| 3.5отчисления в инновационный фонд | | 0,25 | 4,6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3.6 таможенные сборы и платежи, уплачиваемые при импорте сырья | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.7 Налог на недвижимость | | 1 | 27,4 | 25 | 25,4 | 25,4 | 25,4 | 25,4 | 25,4 | 25,4 |
| 3.8 Иитого налогов, сборов, платежей, относимых | | | 159,2 | 157,2 | 157,6 | 157,6 | 157,6 | 157,6 | 157,6 | 157,6 |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| на себестоимость | | | | | | | | | | |
| 4. Всего налогов, сборов, платежей | | | 740,6 | 770,6 | 861 | 861 | 861 | 861 | 861 | 861 |

Таблица А.14 – Расчет потока денежных средств по организации, млн. руб.

| Наименование показателей | Базовый период | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| I. Текущая (операционная) деятельность | | | | | | | | |
| 1.1 Приток: | | | | | | | | |
| 1.1.1выручка от реализации продукции | 3528 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 |
| 1.1.2 прирост кредиторской задолженности | - | 1,7 | 2,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.1.3 прочие поступления по текущей (операционной) деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.1.4 итого приток денежных средств по текущей (операционной) деятельности | 3528 | 4056,9 | 4057,8 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 |
| 1.2 Отток: | | | | | | | | |
| 1.2.1 затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации) | 1777,6 | 1950,5 | 1954,1 | 1954,1 | 1954,1 | 1954,1 | 1954,1 | 1954,1 |
| 1.2.2 НДС, подлежащий уплате (возврату) | 377,1 | 345 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 | 435 |
| 1.2.3 НДС по приобретенным материальным ресурсам, прочим материальным ценностям, работам и услугам | 210,9 | 300,8 | 240,8 | 240,8 | 240,8 | 240,8 | 240,8 | 240,8 |
| 1.2.4 отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.5 акцизы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.6 прочие налоги, сборы, уплачиваемые из выручки | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.7 налоги, сборы, уплачиваемые из прибыли (доходов) | 204,3 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 | 268,4 |
| 1.2.8 прирост краткосрочных активов | 0 | 11 | 0,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.9 прочие расходы по текущей деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.10 итого отток денежных средств по текущей (операционной) деятельности | 2569,9 | 2872,1 | 2899,2 | 2898,3 | 2898,3 | 2898,3 | 2898,3 | 2898,3 |
| 1.3 Сальдо потока денежных средств по текущей (операционной) деятельности | 958,1 | 1184,8 | 1158,6 | 1156,9 | 1156,9 | 1156,9 | 1156,9 | 1156,9 |
| II. Инвестиционная деятельность | | | | | | | | |
| 2.1 Приток: | | | | | | | | |
| 2.1.1поступления денежных средств от реализации основных средств и нематериальных активов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1.2 прочие доходы от инвестиционной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1.3итого приток денежных средств по инвестиционной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.2 Отток: | | | | | | | | |

Продолжение таблицы А.14

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.2.1 капитальные затраты без НДС | 0 | 506,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.2 НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат | 0 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.3 долгосрочные финансовые вложения | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.4 другие расходы по инвестиционной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2.5 итого отток денежных средств по инвестиционной деятельности | 0 | 595,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3 Сальдо потока денежных средств по инвестиционной деятельности | 0 | -596,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 Накопительный остаток | 0 | -596,3 | -596,3 | -596,3 | -596,3 | -596,3 | -596,3 | -596,3 |
| III. Финансовая деятельность | | | | | | | | |
| 3.1 Приток: | | | | | | | | |
| 3.1.1 дополнительно привлекаемый акционерный капитал | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.1.2 заемные и привлеченные средства по проекту | 0 | 151,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.1.3 существующие заемные и привлеченные средства по организации, полученные в базовый период (год) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.1.4 краткосрочные кредиты, займы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.1.5 возмещение из бюджета части процентов по кредитам, займам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.1.6 прочие источники | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.1.7 итого приток денежных средств по финансовой деятельности | 0 | 151,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2. Отток: | | | | | | | | |
| 3.2.1 погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту | 0 | 50,5 | 50,5 | 50,5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2.2 погашение процентов по долгосрочным кредитам, займам по проекту | 0 | 45,4 | 30,3 | 15,1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2.3 погашение прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту | 0 | 3,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2.4 погашение основного долга по существующим долгосрочным кредитам, займам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2.5 погашение процентов и прочих издержек по существующим долгосрочным кредитам, займам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.2.6 погашение прочих долгосрочных обязательств организации | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2.7 погашение краткосрочных кредитов, займов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Окончание таблицы А.14

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.2.8 выплата дивидендов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2.9 использование финансовых средств на прочие цели | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2.10 итого отток денежных средств по финансовой деятельности | 0 | 99,7 | 80,8 | 65,6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 Сальдо потока денежных средств по финансовой деятельности | 0 | 51,7 | - 80,8 | - 65,6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Итого приток денежных средств по всем видам деятельности | 3528 | 4208,3 | 4057,8 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 | 4055,2 |
| 5. Итого отток денежных средств по всем видам деятельности | 2569,9 | 3568,1 | 2980 | 2963,9 | 2898,3 | 2898,3 | 2898,3 | 2898,3 |
| 6. Излишек (дефицит) денежных средств | 958,1 | 640,2 | 1077,8 | 1091,3 | 1156,9 | 1156,9 | 1156,9 | 1156,9 |
| 7. Накопительный остаток (дефицит) денежных средств | 958,1 | 1598,3 | 2676,1 | 3767,4 | 4924,3 | 6081,2 | 7238,1 | 8395 |

Таблица А.15 – Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности проекта, млн. руб.

| Виды доходов и затрат, наименование показателей | Базовый период (год) | По периодам (годам) реализации проекта | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1. Отток наличности | | | | | | | | |
| 1.1. Капитальные затраты без НДС | - | 506,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2 Прирост чистого оборотного капитала | - | 9,3 | -1,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.3 Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту | - | 49,2 | 30,3 | 15,1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Полный отток | - | 564,8 | 28,6 | 15,1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Приток наличности | | | | | | | | |
| 3.1 Чистый доход организации | - | 1461,3 | 1398,9 | 1398,9 | 1398,9 | 1398,9 | 1398,9 | 1398,9 |
| 3.2 Чистый доход организации за базисный период | - | 1169 | 1169 | 1169 | 1169 | 1169 | 1169 | 1169 |
| 4. Чистый доход по проекту | - | 292,3 | 229,9 | 229,9 | 229,9 | 229,9 | 229,9 | 229,9 |
| 5. Сальдо потока (чистый поток наличности – ЧПН) | - | -272,5 | 201,3 | 214,8 | 229,9 | 229,9 | 229,9 | 229,9 |
| 6. То же нарастающим итогом | - | -272,5 | -71,1 | 143,6 | 373,5 | 603,4 | 833,3 | 1063,2 |
| 7. Коэффициент дискон- | 1 | 0,7692 | 0,5917 | 0,4552 | 0,3501 | 0,2693 | 0,2072 | 0,1594 |

Витебский государственный технологический университет

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| тирования (при ставке дисконтирования 30%) | | | | | | | | |
| 8. Дисконтированный отток | - | 434,4 | 16,9 | 6,9 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Окончание таблицы А.15

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. Дисконтированный приток | - | 224,9 | 136 | 104,6 | 80,5 | 61,9 | 47,6 | 36,6 |
| 10. Дисконтированный ЧНП | - | 209,6 | 119,1 | 97,8 | 80,5 | 61,9 | 47,6 | 36,6 |
| 11. То же нарастающим итогом – чистый дисконтированный доход (ЧДД) | - | 209,6 | -90,5 | 7,3 | 87,8 | 149,7 | 197,3 | 234 |
| 12. Показатели эффективности проекта: | - | | | | | | | |
| 12.1 Чистый дисконтированный доход | 234 | | | | | | | |
| 12.2 Простой срок окупаемости проекта | 3 | | | | | | | |
| 12.3 Динамический срок окупаемости проекта | 3 | | | | | | | |
| 12.4 Внутренняя норма доходности (ВНД), % | 76 | | | | | | | |
| 12.5 Индекс рентабельности (ИР) | 1,51 | | | | | | | |
| 13.Финансово-экономические показатели: | - | | | | | | | |
| 13.1 Рентабельность реализованной продукции, % | - | 67,88 | 62,47 | 62,47 | 62,47 | 62,47 | 62,47 | 62,47 |
| 13.2 Рентабельность продаж, % | - | 30,76 | 27,57 | 27,57 | 27,57 | 27,57 | 27,57 | 27,57 |
| 13.3 Добавленная стоимость | - | 1036,6 | 1076,2 | 1076,2 | 1076,2 | 1076,2 | 1076,2 | 1076,2 |
| 13.4 Добавленная стоимость на одного работающего | - | 51,8 | 53,8 | 53,8 | 53,8 | 53,8 | 53,8 | 53,8 |
| 13.5 Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости, % | - | 35,1 | 33,8 | 33,8 | 33,8 | 33,8 | 33,8 | 33,8 |
| 13.6 Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости, % | - | 120,3 | 103,9 | 103,9 | 103,9 | 103,9 | 103,9 | 103,9 |
| 13.7 Уровень безубыточности, % | - | 30,96 | 34,15 | 34,15 | 34,15 | 34,15 | 34,15 | 34,15 |
| 13.8 Коэффициент покрытия задолженности | - | 15,5 | 17,24 | 21,22 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Витебский государственный технологический университет

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Инвестиционное предложение

ОТРАСЛЬ Деревообрабатывающая промышленность

НАЗВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ Республиканское унитарное предприятие «Новосверженский лесозавод»

ФОРМА СОБСТВЕННОСТИ государственная, республиканская

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА Бизнес-план внедрения четырехстороннего пятишпиндельного станка Beaver-523

ХАРАКТЕРИСТИКА НАМЕЧАЕМОЙ К ВЫПУСКУ ПРОДУКЦИИ оперативность исполнения заказов

ПРЕДПОЛАГАЕМАЯ ФОРМА УЧАСТИЯ ИНВЕСТОРА В ПРОЕКТЕ кредитование

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА 450 млн. руб.

ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИЦИЯХ 605,6 млн. руб.

В том числе по источникам:

собственных средств 454,2 млн. руб.

кредитов банков 151,4 млн. руб.

НАПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ технологическое перевооружение

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИОБРЕТАЕМОГО ОБОРУДОВАНИЯ четырехсторонний пятишпиндельный станок Beaver-523 (Канада)

ПРИЕМЛЕМАЯ ГОДОВАЯ СТАВКА ПО КРЕДИТУ 30 %.

СРОК ВОЗВРАТА 3 года.

ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА (БАЗОВЫЙ ВАРИАНТ):

ставка дисконтирования 30%;

срок окупаемости 3 года;

индекс доходности 1,51;

внутренняя норма доходности 76%;

чистый дисконтированный доход 234 млн. руб.

МЕСТО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА г. Столбцы, ул. Центральная, 6 «Б», код.601

ДАТА СОСТАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ 03.09.2012

Витебский государственный технологический университет

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

**ПРИМЕР БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИТИЯ**

СОГЛАСОВАНО
Начальник Управления торговли и услуг
Витебского областного исполнительного
комитета
_____
_____._____.201_ г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор ВКМУП «Заря»
_____
_____._____.201_ г.

СОГЛАСОВАНО
Начальника ГУ «УБОН Витебской области»
_____
_____.201_ г.

**Бизнес – План развития на 2012 год**

**Витебского коммунального мебельного унитарного предприятия «Заря»**

2012 год

Витебский государственный технологический университет

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Резюме
2. Характеристика предприятия и стратегия его развития
3. Описание работ, услуг и продукции. Анализ рынков реализации, стратегия маркетинга и рекламная деятельность
4. Производственная программа
4.1 Программа производства и реализации продукции
4.2 Производственные мощности
4.3 Материально-техническое обеспечение
5. Организация производства
6. Инвестиционная и инновационная деятельность на предприятии
7. Мероприятия по энергосбережению
8. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности и ее эффективность
9. Охрана труда, техника безопасности и создание условий труда
9.1 Охрана труда и техника безопасности
9.2 Пожарная безопасность

Витебский государственный технологический университет

## ПАСПОРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

| | |
|---|---|
| **1.Отрасль** | бытовое обслуживание |
| **2. Наименование предприятия** | Витебское коммунальное мебельное унитарное предприятие «Заря» |
| **3. Юридический адрес** | 210 001, г. Витебск, ул. Леонова, д.24 |
| **4. Контактные телефоны** | 37 47 11, 37 27 80 |
| **5. Код города** | 0212 |
| **6. Форма собственности** | Государственная |
| **7. Подчиненность** | Управление торговли и услуг |
| **8. Дата регистрации** | 12.12.1996 г. на основании решения Витебского облисполкома № 570 |
| **9. Размер уставного фонда** | по состоянию на 01.08.2004 – 3.500.000 руб. |
| **10. Учредители предприятия** | Витебский областной исполнительный комитет |
| **11. Директор** | _____ |
| **12. Главный бухгалтер** | _____ |

Витебский государственный технологический университет

**1 Резюме**

Органом управления Витебского коммунального мебельного унитарного предприятия «Заря» основанного на праве хозяйственного ведения является Управления торговли и услуг Витебского исполнительного комитета.

Основными видами экономической деятельности ВКМУП «Заря» являются:

– производство корпусной мебели по заказам населения;

– производство офисной мебели для организаций;

– ремонт бытовой мебели;

– оказание автотранспортных услуг.

Основными целями производственной деятельности предприятия являются:

– получение прибыли и рентабельности не менее 30 %.

– удовлетворение спроса населения, предприятий и организаций в мебельной продукции, в услугах по ремонту и изготовлению мебели.

Специфика изделий, изготавливаемых по индивидуальным заказам, требует их быстрого обновления и широкого ассортимента. В связи с этим необходимо проведение модернизации производства за счет установки нового оборудования, которое предусмотрено проектом «Внедрение в производство ВКМУП «Заря» инновационных технологий мебельной промышленности».

По итогам работы ВКМУП «Заря» за январь-декабрь 2011 года достигнуты следующие результаты:

– рентабельность реализованной продукции, (работ, услуг) составила 3,89% (доведено по бизнес-плану развития – 2,4%);

– темп роста объемов производства продукции работ, услуг к соответствующему периоду прошлого года составил 163,0 % (доведено по бизнес-плану развития 115,0%);

– темп роста бытовых услуг населению к соответствующему периоду прошлого года составил 185,2%;

– прибыль от реализации продукции составила 184 млн. рублей.

Данных показателей предприятие смогло достигнуть в связи с проведенным на предприятии техническим перевооружением.

В результате реализации бизнес-плана выручка от реализации работ, услуг и продукции в 2012 году увеличится на 1 062 млн. рублей по сравнению с прошлым годом и составит 6 938 млн. рублей. На 135,0 процентов увеличится объем реализации бытовых услуг и в стоимостном выражении составит 1289 млн. рублей.

Прибыль от реализации продукции, работ, услуг увеличиться на 48 млн. рублей и составит по итогам работы за 2012 год 232 млн. рублей.

Рентабельность реализованной продукции составит 4,17 процента. Рентабельность продаж составит в 2012 году 3,34 процента.

Наибольший удельный вес составляет объем от прочей реализации – 81,0%, объем реализации бытовых услуг населению составляет – 18,6%, , аренда – 0,4%.

Для выполнения производственной программы в 2012 году необходимо материальных ресурсов на сумму 2 181 млн.рублей, в том числе фурнитуры на 92 млн.рублей, сырья и материалов – 1 895 млн.рублей, топливно-энергетических ресурсов на сумму – 225 млн. рублей.

Витебский государственный технологический университет

Среднесписочная численность работников предприятия по итогам работы за 2012 год составит 108 человек, в том числе работники основного производства – 44 чел., рабочие вспомогательного производства – 32 чел., руководителей и специалистов – 32 чел., из них руководителей – 9 чел., специалистов – 23 чел., составляющие аппарат управления – 19 чел.,

Из руководителей и специалистов 25 человек имеют высшее образование и 7 – среднее специальное. Рабочие основного производства также имеют высокий уровень квалификации.

Фонд оплаты труда работников – 1581 млн. рублей. Среднемесячная заработная плата работников в целом по предприятию – 1220 тыс. рублей, в том числе работников основного производства – 1420 тыс. руб.

Рост объема выпуска и реализации продукции будет осуществлен за счет:

– внедрения нового ассортимента выпускаемой мебели и дверных блоков;

– за счет расширения оказываемых услуг по ремонту мебели;

– заключения договоров со строительными организациями на изготовление дверных блоков и мебели;

– проведение активной рекламной компании в средствах массовой информации.

По итогам работы за 2011 год доля ВКМУП «Заря» на рынке г. Витебска составляет около 8,7 %, на рынке области около 5 %, рынок мебели других областей предприятие только осваивает.

ВКМУП «Заря» в 2011 году заключены договора на изготовление и поставку продукции с Российскими строительными компаниями.

ВКМУП «Заря» в 2012 году планирует увеличить сбыт продукции предприятия на рынках г. Витебска, Витебской области, дальнейший выход на рынок мебели других областей Республики Беларусь, а также приграничных областей Российской Федерации.

С этой целью ведется работа по участию в тендерах на закупку мебели опубликованных на информационном портале Icetrade Национального центра маркетинга.

Для увеличения производительности труда и повышения качества изготовления и ремонта мебели планируется приобрести станок окутывающий PUM 120/30/DH/RS. Внедрение данного оборудования позволит использовать труд имеющихся основных производственных рабочих после обучения и повышения их квалификации более рационально, без привлечения дополнительных трудовых ресурсов.

В 2012 году также планируется дальнейшее переоборудование рабочих мест специалистов и ремонт административного корпуса за счет собственных средств.Новое оборудование позволит облицовывать погонажные изделия используемые в производстве дверей, а так же декоративные элементы мебели.

Проанализировав финансовое состояние предприятия можно отметить, что коэффициент текущей ликвидности, характеризующий общую обеспеченность собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств по состоянию на 01.01.2012 составил 1,758 (при нормативе 1,7).

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами, характеризующий наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости на 01.01.2012 г. составил 0,377 (при нормативе 0,3) и по сравнению с началом года приобрел положительное значение, что

Витебский государственный технологический университет

свидетельствует о значительном улучшении данного показателя, а следовательно финансового состояния предприятия.

Анализ финансового состояния предприятия в динамике позволяет заявить, что мероприятия направленные на выход предприятия на безубыточную работу, в том числе, привлечение кредитов банков с целью приобретения технологического сырья, комплектующих материалов по оптовым закупкам у производителей нерезидентов ( по внешнеэкономическим договорам) позволили предприятию выйти на безубыточную работу, обеспечили относительно устойчивое положение.

Значение показателя обеспеченности финансовых обязательств активами, характеризующего способность предприятия рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов, составляет 0,124 (при нормативе <=0,85).

В 2012 году планируется значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами равно 0,381, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами 0,129.

## 2 Характеристика предприятия и стратегия его развития

Витебское коммунальное мебельное унитарное предприятие «Заря» является юридическим лицом согласно законодательства Республики Беларусь и в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Республики Беларусь и Уставом предприятия.

Имущество предприятия находиться в собственности Витебской области. Органом, уполномоченным Собственником на право управления и распоряжения имуществом Предприятия, является управление торговли и услуг Витебского областного исполнительного комитета, в соответствии с Решением Витебского областного исполнительного комитета от 22.01.2001 года № 763, входит в состав предприятий, подведомственных ГУ «УБОН Витебской области».

ВКМУП «Заря» располагается по адресу: г. Витебск, ул. Леонова, 24; тел.: 37-33-58, факс: 37-45-42.

В настоящее время предприятие располагается на 4 площадках общей производственной площадью 1.558 кв.м., в том числе:

- по ул. Леонова, 24 – 0,6827 кв.м.;
- по ул. Володарского, 96 – 0,4882 кв.м. – транспортный участок;
- по ул.Янушковского,19 – 0,1006 кв.м. – транспортный участок;
- по ул. Революционная, 43 – 0,2865 кв.м. – пилорама;

Мебель производиться только на одной из них в г. Витебске на ул. Леонова,24.

В настоящее время на предприятии трудится 108 человек. Из них руководители и специалисты – 32 человека, работники основного производства – 44 человек, рабочие вспомогательного производства – 28 человек.

Банковские реквизиты: р/с 3012201820017 в отделении №610 Головного филиала по Витебской области ОАО «Белинвестбанк» г. Витебска, МФО 715080701, УНП 300200317.

Основной целью деятельности предприятий отрасли бытового обслуживания населения является обеспечение полного удовлетворения потребностей населения в бытовых услугах, повышение культуры и качества обслуживания, сокращения сроков исполнения заказов. Стратегической целью ВКМУП «Заря» является укрепление занимаемых рыночных позиций за счет повышения конкуренто-

Витебский государственный технологический университет

способности выпускаемой продукции путем улучшения ее качества и внешнего вида, поиска дополнительных возможностей в отделке товаров, вариативности конструкторских идей, помимо выпуска мебели по индивидуальным заказам переход на серийный выпуск мебели. Цель стратегического развития – наращивание объемов производства и освоение новых технологий

ВКМУП «Заря» специализируется на производстве корпусной мебели классического, современного и HiTech стиля (сочетание контрастных цветов и толщин (16-50mm), последних тенденций европейского мебельного дизайна). Мебель производится из ламинированной плиты импортного производства компаний «Kronospan», «Bolderaja», «Pfleiderer», «Egger», а также из массива (мебельного щита) различных пород древесины. Изделия оснащаются фурнитурой современного дизайна ведущих европейских производителей «Blum», «Hettich», кромка АБС фирм «Rehau», «PolliEco». Также имеем многолетний опыт производства мебели и межкомнатных дверей, облицованных натуральным шпоном дуба. Освоено производство межкомнатных дверей облицованных пленкой ПВХ различных цветов и фактуры.

Структура продукции ВКМУП «Заря» выглядит следующим образом:

- производство корпусной мебели по заказам населения;
- производство офисной мебели для организаций;
- ремонт бытовой мебели;
- производство дверей;
- оказание автотранспортных услуг.

Виды выпускаемой продукции:

- столы письменные;
- столы компьютерные;
- тумбы;
- комоды;
- столы журнальные;
- стол для заседаний;
- стол президиума;
- стеллажи различной конфигурации;
- шкаф для одежды;
- шкаф для документов;
- шкаф комбинированный;
- шкаф-купе;
- шкаф угловой;
- кровати;
- кровати двухъярусные;
- кухни;
- стенки-горки;
- прихожие;
- полки навесные;
- торговое оборудование.

За последние 3 года освоен выпуск следующих видов продукции:

- шкафы-купе;
- мебель корпусная из облегченной плиты «тамбурат»;
- столы из облегченной плиты «тамбурат»;

Витебский государственный технологический университет

- кухни с использованием фасадов из различных материалов (плита МДФ крашеная краской RAL,SAYERLACK, плита МДФ покрытая акриловым пластиком, пластиком HPL);
- мебель корпусная из массива березы;
- столы из массива березы;
- кресла театральные из массива березы с тонировкой;
- двери облегченные крашеные и покрытые пленкой ПВХ различной фактуры и цветов.

ВКМУП «Заря» оснащено оборудованием, позволяющим изготавливать:

– мебель из ламинированной ДСП, массива древесины, ДСП облицованной шпоном и FINE-LINE шпоном различных пород древесины, ДСП облицованной пластиком и пленкой, облегченных панелей тамбурат;

– крашеные фасады MDF, тонированные фасады из массива древесины, тонированные фасады облицованные шпоном и FINE-LINE шпоном;

– алюминиевые элементы мебели (опоры, каркасы, двери шкафов-купе) облегченные панели «тамбурат» с наружными слоями из ДСП, ЛДСП, MDF, HDF, массив древесины, пластика, пленки;

– двери из массива древесины облицованные шпоном, FINE-LINE шпоном, пленкой, пластиком, двери из облегченных панелей тамбурат облицованные шпоном, FINE-LINE шпоном, пленкой, пластиком;

– каркасные конструкции из труб (зашивки, стенды, перегородки);

мебель с мягкими элементами (банкетки, кресла театральные, кухонные уголки).

Наибольший удельный вес составляет производство офисной мебели и дверей для организаций – 80,9 %. Бытовые услуги населению составляют 18,6 % от общего числа услуг или 955 млн. рублей.

Проводя в 2008 – 2011 гг. активную политику по техническому перевооружению производства и повышения качества выпускаемой продукции, ВКМУП «Заря» обеспечило безубыточную работу и смогло в 2011 году увеличить объём оказания бытовых услуг населению на 85,2 %.

Однако, дальнейшее увеличение объемов выпускаемой продукции, сдерживает нехватка транспортных средств, так как доставка, сборка и установка мебели производится у заказчика.

Основные показатели социально-экономического развития ВКМУП «Заря» за 2010 – 2012 гг. представлены в таблице 1.1.

Проанализировав таблицу 1.1 можно отметить, что по итогам работы за 2011 год предприятие смогло нарастить объемы оказания бытовых услуг населению по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Объем реализации платных услуг населению возрос относительно аналогичного периода 2011 г. в 1,8 раза, темп роста бытовых услуг населению в действующих ценах составил 185,1 %.

Обеспечено выполнение показателей, предусмотренных бизнес-планом, в том числе показателя по рентабельности реализованной продукции 3,89 % при доведенном 2,4 %.

Чистая прибыль предприятия в 2011 году составила 1 млн. рублей.

Объем производства промышленной продукции по итогам работы за 2011 год составил 5117 млн. рублей или 163,0 % к аналогичному периоду 2010 года.

В 2011 году предприятие проводило техническое перевооружение и осваивало производство новых видов продукции (шкафы-купе, кухни, корпусная мебель из шпона и массива древесины и пластика, дверей облицованных пленкой

Витебский государственный технологический университет

ПВХ). Для разработки и постановки новых видов продукции на производство потребовались дополнительные финансовые вложения, связанные с разработкой технологической и конструкторской документации, приобретением необходимых инструментов и материалов, увеличилось время производственного цикла.

Также дополнительные финансовые вложения потребовались на проведение работ по сертификации продукции (детская мебель, школьная мебель, двери, сувениры).

В 2011г. было освоено инвестиций на сумму 528 млн. рублей. Инвестиции были направлены на закупку машин и оборудования, транспортного средства, инструмента.

Внедрение оборудования позволит использовать труд имеющихся основных производственных рабочих после обучения и повышения их квалификации более рационально, без привлечения дополнительных трудовых ресурсов.

Техническое перевооружение повысит качество изготовления мебели и производительность труда, а также:

– повысить точность обработки деталей, что является определяющим в качестве изделий;

– улучшить внешний вид выпускаемых изделий, за счет использования современных и традиционных материалов (массив древесины, ДСП ламинированная, МДФ, различные профили и отделочные материалы, акриловые и полиуретановые лаки);

– снизить удельный расход материалов и энергоемкость на единицу изделия;

– повысить надежность и долговечность готовой продукции;

– повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции.

На 2012 год предприятию были доведены следующие показатели социально-экономического развития:

– темп роста платных (в том числе бытовых) услуг в сопоставимых ценах 2012 год к 2011 году – 135,0 %;

– продукция промышленности (потребительские товары) 2012 год к 2011 году – 135,0 %.

Рост объема выпуска и реализации продукции будет осуществлен за счет:

– внедрения нового ассортимента выпускаемой мебели и дверных блоков;

– изготовления мебельного щита из массива древесины различных пород и разработки из него мебели;

– расширения оказываемых услуг по ремонту мебели;

– заключения договоров со строительными организациями на изготовление дверных блоков и мебели.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 2.1 – Основные показатели социально-экономического развития ВКМУП «Заря» на 2012 год.

| Наименование показателей | Ед. изм. | 2010 | 2011 | 2012 | в т.ч. по периодам (нарастающим итогом) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | январь-март | январь-июнь | январь-сентябрь |
| 1. Объем производства продукции, работ и услуг (РУП) | млн. руб. | 3139,0 | 5117,0 | 6908,0 | 1026,0 | 2087,0 | 4167,0 |
| 2. Темп роста объема производства продукции, работ и услуг в действующих ценах | % | 172,4 | 163,0 | 135,0 | 135,0 | 135,0 | 135,0 |
| 3. Объем реализации бытовых услуг населению | млн. руб. | 515,8 | 955,1 | 1289,4 | 182,0 | 187,0 | 611 |
| 4. Индекс изменения объема реализации бытовых услуг в сопоставимых ценах | % | 123,9 | 185,2 | 135,0 | 115,0 | 125,0 | 130,0 |
| 5. В т.ч. объем реализации бытовых услуг на селе | млн. руб. | х | х | х | х | х | х |
| 6. Индекс изменения объема реализации бытовых услуг на селе в сопоставимых ценах | % | х | х | х | х | х | х |
| 7. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | млн. руб. | 3852,0 | 5876,0 | 6938,0 | 1034,0 | 2103,0 | 4189,0 |
| 8. Темп роста выручки от реализации продукции | % | 183,3 | 152,5 | 118,1 | 113,1 | 121,1 | 125,0 |
| 9. Себестоимость реализованной продукции всего | млн. руб. | 3093,0 | 4727,0 | 5556,0 | 829,0 | 1690,0 | 3360,0 |
| в том числе: | | | | | | | |
| 9.1 Материальные затраты | млн. руб. | 1247,0 | 2156,0 | 2466,0 | 175,0 | 527,0 | 1227,0 |
| 9.2 Расходы на оплату труда | млн. руб. | 1114,0 | 1468,0 | 1956,0 | 441,0 | 722,0 | 1401,0 |
| 9.3 Отчисления на социальные нужды | -"- | 381,0 | 500,0 | 665,0 | 150,0 | 245,0 | 476,0 |
| 9.4 Амортизация основных средств и нематериальных активов | -"- | 113,0 | 281,0 | 300,0 | 60,0 | 180,0 | 220,0 |
| 9.5 Прочие затраты | -"- | 238,0 | 322,0 | 169,0 | 3,0 | 15,0 | 35,0 |
| 10. Темп роста себестоимости реализованной продукции | % | 182,8 | 152,8 | 117,5 | 110,5 | 119,3 | 106,8 |
| 11. Удельный вес материальных затрат в затратах на производство продукции | % | 40,3 | 45,6 | 44,4 | 21,1 | 31,2 | 36,5 |
| 12. Снижение (-), увеличение (+) материалоемкости произведенной продукции, в % | % | +12,0 | -1,0 | -1,0 | -1,0 | -1,0 | -1,0 |
| 13. Показатель по энергосбережению | % | -47,2 | -18,0 | -8,0 | -8,0 | -8,0 | -8,0 |
| 14. Прибыль от реализации продукции | млн. руб. | 120,0 | 184,0 | 232,0 | 33,0 | 68,0 | 139,0 |
| 15. Рентабельность реализованной продукции (работ, услуг) (прибыль от реализации / затраты на реализацию) | % | 3,88 | 3,89 | 4,17 | 3,98 | 4,02 | 4,14 |
| 15.1 Рентабельность продаж | % | 3,12 | 3,13 | 3,34 | 3,19 | 3,23 | 3,32 |
| 16. Сальдо операционных доходов и расходов | млн. руб. | 65,0 | 4,0 | 3,0 | 1,0 | 2,0 | 2,0 |

Витебский государственный технологический университет

Продолжение таблицы 2.1

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17. Сальдо внереализационных доходов и расходов | млн. руб. | -168,0 | -179,0 | -224,0 | -32,0 | -65,0 | -135,0 |
| 18. Прибыль до налогообложения | млн. руб. | 20,0 | 9,0 | 11,0 | 2,0 | 5,0 | 6,0 |
| 19.Чистая прибыль (убыток) | млн. руб. | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| 20. Использование прибыли по направлениям | млн. руб. | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| 21. Остаток нераспределенной прибыли | млн. руб. | - | - | - | - | - | - |
| 22. Сумма просроченной кредиторской задолженности на конец отчетного периода | млн. руб. | - | - | - | - | - | - |
| 23. Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общей сумме кредиторской задолженности | % | - | - | - | - | - | - |
| 24. Сумма просроченной дебиторской задолженности на конец отчетного периода | млн. руб. | - | - | - | - | - | - |
| 25. Удельный вес просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности | % | - | - | - | - | - | - |
| 26. Средства организации на отчетную дату всего<br>в том числе: | млн. руб. | 5828,0 | 9077,0 | 9665,0 | 8665,0 | 8665,0 | 8665,0 |
| 26.1 Оборотные активы | млн. руб. | 2050,0 | 858,0 | 616,0 | 616,0 | 616,0 | 616,0 |
| 26.2 Внеоборотные активы | -"- | 3778,0 | 8219,0 | 9049,0 | 8049,0 | 8049,0 | 8049,0 |
| 27. Списочная численность работников в среднем за период | чел. | 135,0 | 108,0 | 108,0 | 108,0 | 108,0 | 108,0 |
| 28. Размер тарифной ставки 1-го разряда | тыс. руб. | 193,1 | 245,4 | 319,0 | 319,0 | 319,0 | 319,0 |
| 29. Среднемесячная заработная плата на 1 работающего | тыс. руб. | 907,0 | 1220,0 | 1609,0 | 1256,0 | 1350,0 | 1450,0 |
| 30. Производительность труда к соответствующему периоду предыдущего года | % | 23252 | 47380 | 63963 | 9500 | 19324 | 38583 |
| 31. Запасы готовой продукции на конец отчетного периода к среднемесячному объему производства промышленной продукции | % | 1,15 | 0,47 | 0,17 | 0,29 | 0,29 | 0,22 |
| 32. Удельный вес новой продукции в объеме промышленной продукции | % | 78,1 | 92,0 | 95,0 | 92,2 | 93,1 | 94,0 |
| 33. Доля сертифицированной продукции в объеме промышленной продукции | % | 35,0 | 40,0 | 45,0 | 40,0 | 40,0 | 45,0 |
| 34. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | коэф. | 0,202 | 0,377 | 0,381 | 0,381 | 0,381 | 0,381 |
| 35. Коэффициент текущей ликвидности | коэф. | 1,589 | 1,758 | 1,760 | 1,760 | 1,760 | 1,760 |
| 36. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | коэф. | 0,281 | 0,124 | 0,129 | 0,129 | 0,129 | 0,129 |
| 37. Инвестиции в основной капитал всего<br>в том числе: | млн. руб. | 321,0 | 528,0 | 1000,0 | - | - | - |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 2.1

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37.1 В создание основных средств, участвующих в предпринимательской деятельности | млн. руб. | 321,0 | 528,0 | 1000,0 | - | - | - |
| 38. Источники инвестиций в основной капитал: | | 321,0 | 528,0 | 1000,0 | - | - | - |
| 38.1 Собственные средства | млн. руб. | 122,0 | - | - | - | - | - |
| 38.2 Заемные средства других организаций | -"- | - | - | - | - | - | - |
| 38.3 Республиканский бюджет | -"- | - | - | - | - | - | - |
| 38.4 Местные бюджеты | -"- | 182,0 | - | 1000,0 | - | - | - |
| 38.5 Кредиты банков | -"- | 17,0 | - | - | - | - | - |
| 38.6 Прочие источники | | - | 528,0 | - | - | - | - |
| 39. Объем полученной государственной поддержки в том числе в виде: | млн. руб. | 346,0 | 86,0 | 15,0 | 4,0 | 8,0 | 12,0 |
| 39.1 Предоставления бюджетного займа, бюджетной ссуды | -"- | 346,0 | - | - | - | - | - |
| 40. Экспорт | т. дол | 2,9 | 10,5 | 21,0 | 2,0 | 4,0 | 6,0 |
| 41. Темп роста экспорта | % | 145,0 | 362,1 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 |
| 42. Импорт | т. дол | 27,5 | 3,3 | 1,0 | 0,2 | 0,4 | 0,6 |
| 43. Темп роста импорта | % | 83,3 | 12,0 | 30,3 | 30,3 | 30,3 | 30,3 |

Таблица 2.2 – Доведенные показатели развития предприятия на 2012 год

| Наименование показателей | Ед. изм. | 2010 | 2011 | 2012 | 2012 г. в том числе по периодам | | | Ответственные за выполнение показателя |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | январь-март | январь-июнь | январь-сентябрь | |
| Темп роста объема бытовых услуг в сопоставимых ценах | % | 123,9 | 185,2 | 135,0 | 115,0 | 125,0 | 130,0 | Заместитель начальник отдела маркетинга |
| Объем производства промышленной продукции | % | 172,4 | 163,0 | 135,0 | 135,0 | 135,0 | 135,0 | Зам. директора по производству |
| Удельный вес отгруженной инновационной продукции | % | - | 51,9 | 30,0 | 30,0 | 30,0 | 30,0 | Заместитель начальник отдела маркетинга |
| Экспорт товаров | % | 145,0 | 362,1 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | |
| Снижение материалоемкости продукции | % | +12 | -1 | -1 | -1 | -1 | +12 | Зам. директора по производству |
| Уровень рентабельности реализованной продукции (работ, услуг) | % | 3,88 | 3,89 | 4,17 | 4,02 | 4,14 | | Главный бухгалтер |
| Уровень рентабельности продаж | % | 3,12 | 3,13 | 3,34 | 3,19 | 3,23 | 3,32 | |
| Показатель по энергосбережению | % | -47,2 | -18,0 | -8,0 | -8,0 | -8,0 | -8,0 | Ведущий механик |
| Инвестиции в основной капитал | млн. руб. | 321,0 | 528,0 | 1000,0 | - | - | - | Главный инженер |

Витебский государственный технологический университет

С целью выполнения показателей социально-экономического развития в 2012 году, а также улучшения своего финансового положения предполагает решить следующие задачи:

– техническое перевооружение, направленное на удержание позиций предприятия на рынках Республики Беларусь посредством внедрения нового оборудования и прогрессивных технологий;

– целенаправленное изучение и удовлетворение текущих и перспективных запросов потребителей;

– сохранение и развитие кадрового потенциала предприятия путём повышения квалификации и оптимизации численности с учётом объёмов выпускаемой продукции;

– формирование маркетинговой политики с учётом динамики требований рынка и общества;

– выбор надёжных поставщиков и долговременное сотрудничество с ними на основе взаимовыгодных отношений.

Руководством ВКМУПП «Заря» намечен комплекс мероприятий по повышению качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет:

- реконструкции производственных площадей в целях создания нормальных климатических условий для работы приобретаемого оборудования;

- приобретения высокопроизводительного оборудования способного составить технологическую цепочку по выпуску продукции с заданными параметрами точности и качества;

- использования современных материалов позволяющих предложить потребителю, как и красивый внешний вид изделия, так и повышенные потребительские свойства (влагоустойчивость, износостойкость и т. д.);

- работы с поставщиками способными предложить широкий ассортимент высококачественного сырья и мебельной фурнитуры, осуществить в кратчайшие сроки подбор по заявке Предприятия и обеспечить доставку на место применения;

- проведения рекламной компании.

В целях бесперебойного обеспечения производства сырьем Предприятия налажены связи со следующими поставщиками: Бешенковичский и Шумилинский лесхоз – пиловочник; ОАО «Витебскдрев» – ДСП, ДВП; ООО «ВестЛайнИнжиниринг» – кромка АБС; «Пан-Инвест» г. Минск (ДСП ламинированная, МДФ, кромка АВС, фурнитура и т. д.); ЧУП «Промплитинвест», – ДСП ламинированная; «Мир Форнитуры» – мебельная фурнитура; ЧТПУП «Постформ» – постформинг; ОАО «Гомельстекло» – стекло; ООО «Беофурнитура» – мебельная форнитура; ИП Хотько – лак, растворитель; УКПП «Витпласт» – стекло, зеркала; ОАО «Витебский приборостроительный завод» – мебельная фурнитура; ОАО «Оршанский КСМ» – мебельный щит.

Все сырье и материалы, поставляемые на Предприятие, изготавливаются согласно санитарно-гигиенических требований, проходят контроль и имеют соответствующие нормативные документы (удостоверения) выданные органами гигиены и эпидемиологии Республики Беларусь.

На предприятии также разработан комплекс мероприятий, направленных на достижение основных показателей развития бизнес-плана (таблица 2.3).

Витебский государственный технологический университет

Таблица 2.3 – Мероприятия по улучшению финансового состояния и восстановлению платежеспособности ВКМУП «Заря» на 2012 год

| Наименование мероприятия | Прогноз. эффект, млн. руб. | Исполнители | Срок реализации |
|---|---|---|---|
| **I. Технические** | | | |
| 1. Осуществить подготовку производства и оказывать услуги по ремонту мягкой мебели | 7,3 | Гл. инженер Русецкий Ю.М.<br>Зам. директора Сенченко Т.А. | III -IV квартал 2012 г. |
| 2. Внедрить средства малой механизации в процесс производства дверных блоков. | 13,0 | Гл. инженер Русецкий Ю.М.<br>Зам. директора Сенченко Т.А. | I - II квартал 2012 г. |
| 3. Внедрение более производительного и менее энергоемкого оборудования | 15,8 | Гл. инженер Русецкий Ю.М. | 1 квартал 2012 г. |
| 4. Постоянный контроль за соблюдением технологической дисциплины и качества выпускаемой продукции | | Гл. инженер Русецкий Ю.М.<br>Зам. директора Сенченко Т.А. | постоянно |
| 5. Внедрить технологический процесс сращивания древесины | 10,3 | Гл. инженер Русецкий Ю.М. | I - II квартал 2012 г. |
| 6. Производить своевременный монтаж и пуск всего технологического оборудования и использовать его в соответствии с техническими и паспортными возможностями | 10,5 | Ведущий механик Александрович В.А.<br>Гл. инженер Русецкий Ю.М. | 2012 г. |
| 7. Освоение и разработка новых конструкций мебели для объектов розничной торговли | 11,9 | Зам. начальник маркетинга Подобед О.А.<br>Начальник КБ Субоч Н.Н. | I - II квартал 2012 г. |
| 8. Освоение и внедрение в производство мебели из массива и шпона с применением технологии «тамбурат» | 11,5 | Гл. инженер Русецкий Ю.М.<br>Зам. директора Сенченко Т.А. | 2012 г. |
| 9. Освоение и внедрение новой фурнитуры (каркасные конструкции) | 28,0 | Гл. инженер Русецкий Ю.М.<br>Зам. директора Сенченко Т.А. | I - II квартал 2012 г. |
| 10. Освоение и внедрение новых видов материалов (z4-профиль) | 25,6 | Гл. инженер Русецкий Ю.М.<br>Зам. директора Сенченко Т.А. | 2012 г. |
| **1I. Организационные** | | | |
| 11. Экономия материалов в производстве: замена материалов новыми, более дешевыми (тендерный метод закупки сырья и материалов), использование рациональных схем раскладки лекал, своевременный пересмотр норм расхода материалов | 11,2 | Гл. инженер Русецкий Ю.М. | 2012 г. |
| 12. Упорядочение графиков движения транспортных средств, режимов работы оборудования, сокращение его холостого хода | 10,0 | Зам. директора Вакар Н.Э. | 2012 г. |
| 13. Применение энергосберегающих светильников и рациональных схем освещения. | 10,1 | Вед. механик Александрович В. А. | 1 квартал 2012 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 2.3

| | | | |
|---|---|---|---|
| 14. Использование местных видов топлива, применение производственных отходов в качестве топлива. | 15,0 | Вед. механик Александрович В. А. | постоянно |
| 15. Ремонт отопительных систем, теплотрассы, печей, чистка дымоходов и т. д. | 3,0 | Вед. механик Александрович В. А. | III квартал 2012г. |
| **III. Финансово-экономические** | | | |
| 16. Вовлечение в оборот неиспользуемых площадей (транспортный участок) | | Главный бухгалтер Винидиктова Н.И. | постоянно |
| 17. Работа с покупателями по предоплате | | Специалист по продаже Подовинникова И.М. | постоянно |
| 18. Расчет с поставщиками осуществление по факту поставки | | Заместитель директора Вакар Н.Э. | постоянно |
| 19. Сокращ. материальных затрат за счет увеличения объемов реализации услуг и внедрения новых видов. | | Гл. инженер Русецкий Ю. М. Зам. директора Сенченко Т. А. | постоянно |
| 20. Сокращение материальных затрат за счет увеличения объемов реализации услуг и внедрения новых видов. | | Гл. инженер Русецкий Ю. М. Зам. директора Сенченко Т.А. | постоянно |
| 21. Внедрение системы нормирования и контроля затрат, доведения лимитов потребления энергоресурсов подразделениям. | | Вед. механик Александрович В. А | постоянно |
| **IY. Иные** | | | |
| 22. Снижение материальных затрат за счет внутренних резервов предприятий: повышения качества обработки материалов, улучшения обслуживания рабочих мест, их рационализации в соответствии с транспортными потоками, применение прогрессивных форм обслуживания населения | 23,25 | Гл. инженер Русецкий Ю. М. Зам. директора Сенченко Т. А. Гл. бухгалтер Талай А. Г. | II квартал 2012 г |
| 23. Снижения материалоемкости и энергоемкости услуг. | 2,8 | Вед. механик Александрович В. А. | I - II квартал 2012 г. |
| 24. Снижение остатков готовой продукции на складе | 1,0 | Зам. начальника отдела маркетинга Подобед О. А. Главный бухгалтер Винидиктова Н. И. | I - II квартал 2012 г. |
| **Итого** | **210,25** | | |

Витебский государственный технологический университет

### 3 Описание работ, услуг и продукции. Анализ рынков реализации, стратегия маркетинга и рекламная деятельность

ВКМУП «Заря» специализируется на выпуске корпусной мебели для жилых и общественных помещений, а также столярных изделий, а именно, двери внутренние межкомнатные деревянные глухие и остекленные, щитовые и филенчатые.

Потребительские свойства изделий – качество, надежность и долговечность – имеют большое социально-экономическое значение. Для потребителя высокое качество, помимо удовлетворения эстетических и функциональных запросов, дает значительный материальный выигрыш, так как увеличивается средний срок службы изделий. Для расширения ассортимента выпускаемой продукции получены сертификаты соответствия на мебель для учебных заведений и дошкольных учреждений. Планируется получение сертификата соответствия на двери дымонепроницаемые и детскую игрушку-качалку.

Высокие потребительские свойства мебели и дверей, производимых ВКМУП «Заря» складываются из ряда факторов.

Во-первых, высокие потребительские свойства обеспечиваются и закладываются при конструировании изделий. Сложившийся спрос разных групп потребителей обуславливает необходимость проектирования разнообразных изделий мебели по художественным решениям и стоимостным характеристикам.

Во-вторых, применяемыми сырьем, материалами и комплектующими изделиями. За качеством поступающего сырья и материалов организован входной контроль.

В-третьих, организованы пооперационный контроль, контроль соблюдения технологической дисциплины.

В-четвертых, соответствие прочностных показателей изделий требованиям ТНПА подтверждено испытаниями, проведенными в аккредитованных лабораториях.

В-пятых, организован контроль готовой продукции на соответствие требованиям ТНПА.

ВКМУП «Заря» предоставляет гарантию на изготовленную продукцию в течение 18 месяцев, а также послегарантийное обслуживание в течение 12 месяцев.

В 2009–2011 гг. обновился и продолжает обновляться парк оборудования, тем самым повышается качество продукции и уменьшаются сроки ее изготовления. Это дало возможность применять новые виды материалов: мебельный щит из различных пород древесины, шпон дуба, фрезерованные и прямые крашеные фасады МДФ, мебельные фасады, облицованные акриловым пластиком, облегченная плита (тамбурат), искусственный камень – для столешниц и выпускать новые виды продукции в частности: кресла театральные, кухни, торговое оборудование для аптек и торговых точек, двери, облицованные пленкой ПВХ, двери сборно-щитовых конструкций. Использование этих материалов позволило расширить клиентскую базу и увеличить ассортимент выпускаемой продукции. Приобретение нового оборудования позволило улучшить качество выпускаемой продукции, что дало возможность расширить спектр оказываемых услуг и увеличить объемы производства. И теперь основной рынок сбыта услуг и товаров не ограничивается городом Витебском и Витебской областью, а распространяется на Могилевскую и Гомельскую область. Также осуществляются поставки продукции на рынок Московской области.

Витебский государственный технологический университет

Потребители предъявляют к мебельной продукции высокие требования: качеству, ее дизайну, конструкции, срокам изготовления, гарантийному обслуживанию. Поэтому службе сбыта, техническому отделу и производству необходимо быстро реагировать на изменение потребностей покупателей, спроса на продукцию. Преимуществами ВКМУП «Заря» перед конкурентами являются изготовление мебели и столярных изделий по индивидуальным проектам, сравнительно низкая стоимость продукции в связи с отсутствием многозвенности товародвижения, внедрение новых технологий и использование высокотехнологичного оборудования. Реализацию конкурентных преимуществ предполагается расширить по следующим основным направлениям:

- продолжить анализ и объективно оценить возможности конкурентов на рынке;
- формирование и совершенствование службы маркетинга, в том числе применение гибкой ценовой политики;
- отработка системы повышения квалификации специалистов и рабочих всех подразделений по дифференцированным программам;
- расширение применения импортных материалов и технологий с целью создания устойчивого положительного имиджа на рынке с одновременным выполнением системы мер по повышению качества всех видов продукции собственного производства; доведения ее до уровня качества импортных образцов мирового класса;
- изучение новых технологий и обучение кадров;
- расширение производства изделий, пользующихся устойчивым спросом на рынке.

Для достижения поставленных стратегических целей выработан комплекс мероприятий как по повышению объемов, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, так и направленных на раскрутку и расширение продаж изделий изготовленных на предприятии.

Среди основных направлений можно выделить следующие:

– работа с поставщиками, способными предложить широкий ассортимент высококачественного сырья и мебельной фурнитуры, осуществить в кратчайшие сроки подбор по заявке предприятия и обеспечить доставку на место применения;

– целенаправленное изучение и удовлетворение текущих и перспективных запросов потребителей;

– сохранение и развитие кадрового потенциала предприятия путем повышения квалификации и оптимизации численности с учетом объемов выпускаемой продукции;

– использование только высококачественного сырья и фурнитуры;

– доставка и монтаж, послегарантийное обслуживание мебели;

– проведение активной рекламной кампании.

С целью размещения изготавливаемой продукции в розничной сети запланирован выпуск серийной мебели, которая потребует получение сертификатов качества дополнительно к уже имеющимся:

| | | |
|---|---|---|
| Сертификат соответствия | № BY/112 03.03.024 04743 с 29.12.2009 по 29.12.2014 | Набор мебели для учебных заведений, в том числе: шкаф для учебных пособий, стол компьютерный, стол для аудиторий. |
| Сертификат | № BY/112 03.03. 024 04744 | Изделия из набора детской |

Витебский государственный технологический университет

| | | |
|---|---|---|
| соответствия | с 29.12.2009 по 29.12.2014 | мебели: шкаф детский, стол детский, шкаф для горшков, вешалка для полотенец |
| Сертификат соответствия | № BY/112 03.03.024 06769 с 31.05.2011 по 30.05.2012 | Кровати одинарные |
| Сертификат соответствия | № BY/112 03.03.024 05861 с 19.10.2010 по 18.10.2015 | Кровать детская |
| Сертификат соответствия | № BY/112 03.03.024 05577 С 05.08.2010 по 04.08.2015 | Кровать детская двухъярусная |
| Сертификат соответствия | № BY/112 03.03. 024 04759 с 30.12.2009 по 30.12.2014 | Двери внутренние межкомнатные деревянные |
| Сертификат соответствия | № BY/112 03.03. 024 05205 с 30.04.2010 по 30.04.2015 | Двери внутренние деревянные |

В 2011 году на предприятии внедрена система менеджмента качества ИСО 9001, в 2012 году запланирована ее сертификация, совершенствуется работа по нанесению на продукцию товарных номеров и обновлению упаковки.

В настоящее время практически вся продукция ВКМУП «Заря» (98 %) реализуется на внутреннем рынке: в Витебской (Витебский, Оршанский, Полоцкий районы), Могилевской (г. Бобруйск, г. Кругляник) и Гомельской областях; 2 % продукции – на рынок ближнего зарубежья (Российская Федерация, Смоленская область).

Нашими клиентами являются предприятия разных форм собственности и направленности города Витебска и Витебской, Могилевской, Гомельской областей. В их числе: РУП «Производственное объединение «Белоруснефть», ОАО «Беларуськалий», ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика», СООО «Марко», ПУ «Витебскгаз», РУП «Фармация», ОАО «Механизированная колонна №43», УО «Витебский государственный ордена дружбы народов медицинский университет», КУП «Гостиничный комплекс «Лучеса», ЧУПП «Витма», РУПП «Витебскхлебпром», Государственное объединение Витебский концерн «Мясомолочные продукты», РУП КБ «Дисплей», ОАО «Полоцк-Технолит», ОАО «Витебскмясомолпром», «Витебское областное управление Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь», Учреждения здравоохранения г. Витебска и Витебской области, Витебское областное управление ГУОРД МВД РБ г. Витебска, СООО «Сан Марко», ОАО «Веста», УП ОКС «База отдыха «Крупенино», УО «Витебский государственный технологический университет», ОСП СУ-39 «ОАО Строительный трест №9, г. Витебск», УП «Витебское отделение Белорусской железной дороги», ОАО «Белинвестбанк», в г. Орше: Оршанский УКС, Учреждение здравоохранения «Оршанская центральная поликлиника», в г. Новополоцке: Новополоцкое ЖКХ, Управление МВД, гостиница «Беларусь», и многие другие.

Отдельно особое внимание уделяется привлечению населения г. Витебска и области.

Это связано с тем, что:

– в Витебске и области строится большое количество жилья, в том числе агрогородки;

– рост уровня доходов населения позволяет достаточно большой социальной группе заказывать мебель по индивидуальным проектам.

Гарантией успеха нашего предприятия являются следующие факторы:

Витебский государственный технологический университет

–серьезные навыки и мастерство коллектива;

–прямые контакты с покупателем, гибкий ассортимент, работа под заказ;

–доставка продукции непосредственно к покупателю;

–активный сбор информации путем изучения информационных сайтов Интернета (Icetrade), СМИ и специализированной литературы;

–эффективные технологии производства;

–прямые поставки сырья и материалов путем налаживания прямых связей с производителями минуя посредников.

Таблица 3.1 – Сравнение цен на мебель (прайс-листы), цены за единицу с НДС

| | ВКУМП «Заря» | ОАО «Поставы мебель» | ОАО «Слуцкая мебельная фабрика» | ОАО «Витязь» |
|---|---|---|---|---|
| Стол компьютерный | 582581 | 517835 | 662256 | 554483 |
| Стол журнальный | 404504 | 272942 | 350000 | н/д |
| Комод | 1546250 | 780190 | 1440000 | н/д |
| Кровать | н/д | 690877 | 720000 | 629309 |
| Полки навесные | 178877 | 83248 | не производят | 169881 |
| Мебель для прихожей | 3034910 | 2701532 | 2230000 | 2183507 |
| Шкаф | 791599 | 797576 | 660140 | н/д |

Преимуществами предприятия перед конкурентами являются:

– использование материалов высокого качества;

– высокая квалификация для выполнения всех необходимых работ;

– партнерство с поставщиками материалов;

– исполнение заказа в максимально сжатые сроки;

– использование высокотехнологичного современного оборудования европейских фирм;

– контроль качества на всех этапах производства;

– бесплатная доставка мебели;

– отслеживание ситуации в отрасли, на рынке, моментальное реагирование на изменение конъюнктуры;

– инновации и внедрение новых технологий, обновление модельного ряда, использование новых современных материалов;

– творческий подход к клиенту при выборе дизайна мебели.

На рынке мебели Витебской области на данный момент представлено более 50 производителей мебели, из них государственной формы собственности около 13 предприятий, крупнейшие из которых ОАО «Витебскдрев», ОАО «Воропаевский деревообрабатывающий комбинат», ОАО «Поставымебель». Так же предприятия не государственной формы собственности: ИТПУЧП «Технопром», «АртСтильМебель», «Мебелинк».

В общем объеме произведенной государственными мебельными предприятиями продукции, доля ВКМУП «Заря» составляет около 10-12 %.

Таблица 3.2 – Удельный вес основных производителей Витебской области в общем объеме произведенной мебели за 2010-2011 гг. (по предприятиям государственной формы собственности), %

| Производитель | 2010 год | 2011 год |
|---|---|---|
| Всего | 100 | 100 |

Витебский государственный технологический университет

| | | |
|---|---|---|
| ОАО «Витязь»,г. Витебск | 2,5 | 3,4 |

Окончание таблицы 3.2

| | | |
|---|---|---|
| РУПП «ИК 12-ВАЛ» Департамента исполнения наказаний, г.Орша | 2,0 | 1,7 |
| ОАО «Поставымебель» | 37,9 | 39,5 |
| ОАО «Воропаевский деревообрабатывающий комбинат», Поставский район | 25,1 | 21,7 |
| ПЧУП «Галант» ОО «БелОГ», г. Витебск | 17,3 | 21,6 |
| Мебельное КУП «Заря», г. Витебск | 12,8 | 10,7 |
| Другие | 2,4 | 1,4 |

Доля предприятия на рынке г. Витебска составляет около 10 %, на рынке области около 5 %, рынок мебели других областей предприятие только осваивает.

ВКМУП «Заря» в 2012 году планирует увеличить сбыт продукции предприятия на рынках г. Витебска, Витебской области, дальнейший выход на рынок мебели других областей Республики Беларусь, а также приграничных областей Российской Федерации. С этой целью ведется работа по участию в тендерах на закупку мебели опубликованных на информационном портале Icetrade Национального центра маркетинга.

Основными требованиями, предъявляемыми заказчиками к качеству товара являются: экологически чистый, устойчивый к стиранию и воздействию химический средств, обладающих прочностью, термостойкостью; доставка и монтаж, послегарантийное обслуживание мебели.

В 2011 г. ВКМУП «Заря» была проведена следующая рекламная кампания:

Таблица 3.3 – Рекламная компания ВКМУП «Заря» за 2011год

| Название мероприятия | Сумма затраченных средств, млн. рублей |
|---|---|
| Участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях | 4,0 |
| Реклама на телевидение | 8,1 |
| Реклама на радио | 3,8 |
| Бизнес сувениры, печать буклетов | 4,1 |
| Реклама в печати | 3,6 |
| Разработка сайта и обслуживание его, оплата за хостинг | 2,3 |
| Итого: | 25,9 |

Главными задачами службы сбыта в 2012 г. станут:

- активное воздействие на спрос, рынок и потребителя с помощью рекламы, участия в выставочных мероприятиях, торговой и ценовой политики;

- постоянный, систематический, всесторонний, тщательный учет состояния и динамики потребностей, спроса и потребления, а также особенностей рынка, условий производственной и сбытовой деятельности в целях принятия фирмами соответствующих конкретных хозяйственных решений;

- создание условий для быстрого приспособления производства, ассортимента и качества продукции, всей системы управления производственно-сбытовой деятельностью фирм к требованиям рынка, структуре и динамике потребностей и спроса.

Служба маркетинга совместно с дизайнерами постоянно обновляет рекламные проспекты, буклеты, которые являются наглядными источниками информации о производимой нашим предприятием продукции.

Ведется работа по организации выставочного зала в г. Витебске на IV квартал 2012 г. Планируется его открытие с целью привлечения новых клиентов и увеличения объема выпускаемой продукции. Сумма затрат в год составит 250 млн. бел. руб.

Витебский государственный технологический университет

Использование средств массовой информации Республики Беларусь позволит расширить рынок сбыта продукции ВКМУП «Заря».

Перечень рекламных мероприятий, планируемых к проведению в 2012 году, представлен в таблице 3.4.

Для поддержания конкурентоспособности выпускаемой продукции и, как следствие, удержания позиций на рынке мебельной промышленности ВКМУП "Заря" уделяет большое внимание реализации планов и программ, направленных на повышение качества выпускаемой продукции, работ, услуг. Немаловажную роль в составляющей качества готовой продукции играет состояние кабинетов и цехов. Мероприятия по повышению качества представлены в таблице 3.4

С целью контроля качества выпускаемой продукции на ВКМУП «Заря» проводится ряд мероприятий:

- поддержание внедренной системы менеджмента качества в соответствии с СТБ ISO 9001;
- входной контроль сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих;
- операционный контроль на стадиях производства продукции;
- приемочный контроль готовой продукции.

1. Входной контроль сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих.

Входной контроль поступивших на предприятие сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий (далее – входной контроль) проводится с целью установления соответствия продукции требованиям нормативно-технической документации и договоров на поставку

Организационно - технические вопросы контроля качества, поступающей на предприятие продукции, решает группа входного контроля.

2. Операционный контроль на стадиях производства продукции

Объектом операционного контроля является результат выполнения технологических операций, влияющих на точность геометрических параметров и качество готовой продукции. Организационно - технические вопросы контроля качества решает группа операционного контроля.

3. Приемочный контроль готовой продукции

Приемочный контроль проводится с целью установления пригодности к поставке или использованию бездефектных укомплектованных изделий и предусматривает проведение всесторонних оценок их качества на соответствие требованиям, установленным в конструкторской, технологической и нормативно-технической документации.

Приемочный контроль качества готовых изделий проводится ОТК и (по требованию) представителем заказчика (госприемки).

Витебский государственный технологический университет

Таблица 3.4 – Перечень рекламных мероприятий на 2012 год

| Название мероприятия | Срок исполнения | Сумма, млн. руб. | Ответственные лица |
|---|---|---|---|
| 1. Участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях по РБ | постоянно | 8,0 | Подовинникова И. М., Юдина Е. А. |
| 2. Реклама в печати | постоянно | 7,2 | Подобед О. А. |
| 3. Создание бренд-имиджа | I-Ш квартал 2012 г. | 10,0 | Подобед О. А., Савченко В. И. |
| 4. Реклама при личном контакте | постоянно | - | Подобед О. А., Подовинникова И. М., Юдина Е. А. |
| 5. Прямая почтовая рассылка | постоянно | 3,0 | Юдина Е. А. |
| 6. Интернет-реклама, контроль за работой сайта | постоянно | 4,6 | Подобед О. А. |
| 7. Бизнес сувениры | постоянно | 8,2 | Подобед О. А. |
| 8. Радио и телевизионная реклама | постоянно | 23,8 | Подобед О. А. |
| 9. Наружная реклама (использование рекламных щитов, брэндмауэров, сити-форматов, лайтбордов и т. д.) | постоянно | 10,0 | Подобед О. А. |
| ИТГО: | | 74,8 | |

Таблица 3.5 – Мероприятия по улучшению качеству выпускаемой продукции, работ, услуг.

| Название мероприятия | Срок исполнения | Сумма, млн. руб. | Ответственные лица |
|---|---|---|---|
| 1. Обеспечение предприятия средствами измерений и проведение их поверки | Согласно план-графика проведения поверки СИЗ | 0,5 | Чугунов И. В. |
| 2. Проведение входного контроля | Постоянно | - | Ярушкина В. В. |
| 3. Проведение операционного контроля | Постоянно | - | Чугунов И. В. |
| 4. Проведение приемочного контроля | Постоянно | - | Егоренкова С. В. |
| 5. Контроль климатический условий обработки материалов | Постоянно | - | Чугунов И. В. |
| 6. Улучшение хранения материалов, инструментов, оборудования и др. за счет увеличения складских помещений и ремонта имеющихся | Постоянно | 9,0 | Вакар Н. Э. Русецкий Ю. М. |
| 7. Повышение уровня профессиональной подготовки персонала за счет обучение и повышение квалификации. В т.ч.: | - | - | - |
| 7.1 ИТР - 2 человека | 4 квартал 2012 | 0,5 | Ледник Н. Э. |
| 7.2 Рабочих - 2 человека | 4 квартал 2012 | 0,5 | Ледник Н. Э. |
| 8. Ремонт машино-заготовительного участка | 4 квартал 2012 | 10,0 | Русецкий Ю. М. |
| 9. Ремонт гаражных помещений | 1 квартал 2012 | 7,0 | Русецкий Ю. М. |
| 10. Участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях по РБ | постоянно | 8,0 | Подовинникова И. М., Юдина Е. А. |

Витебский государственный технологический университет

## 4 Производственная программа

### 4.1 «Программа производства и реализации продукции»

В 2012 году планируется произвести промышленной продукции (потребительских товаров) на сумму 6 908 млн. руб., оказать бытовых услуг населению на 1289,0 млн. рублей или 135,0 %.

Из общего объема бытовых услуг населению изготовление мебели по заказам населения составляет 504,0 млн. рублей или 39,1 %, ремонт и строительство жилья (двери) составляют 785,4 млн. рублей или 60,9 %.

В целях сохранения конкурентоспособности и расширения рынков сбыта в 2012 г. ВКМУП «Заря»:

- планирует использовать в производстве мебели и дверей широкий спектр высококачественных материалов ведущих европейских производителей (шпон древесины, МДФ, массив древесины, тамбурат, пластик);
- проводить обновление ассортимента корпусной мебели;
- освоить производство дверей нового поколения.

Программа производства и реализации продукции (услуг) была составлена на основании маркетинговых исследований, проведенных работниками предприятия, заключенных и прогнозируемых к заключению на планируемый год договоров. При этом были изучены основные потребители, выпускаемой продукции, конкуренты, цены конкурентов и имеющиеся производственные мощности предприятия.

ВКМУП заря оказывает бытовые услуги населению по следующим основным видам:

- изготовление мебели и ремонт мебели;
- ремонт и строительство жилья (двери).

Программа реализации продукции, работ и услуг представлена в таблице 4.1.

Программа производства основных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении представлена в таблице 4.2.

Объем реализации работ, услуг и продукции 4.3.

Расчет соотношения запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства продукции в процентах предоставлен в таблице 4.4.

Проанализировав таблицы можно отметить, что объем реализации бытовых услуг в 2012 году составит 1289,4 млн. рублей, что на 334,3 млн. рублей, больше чем за аналогичный период прошлого года.

Наибольший удельный вес составляет объем от прочей реализации – 81,0 %, объем реализации бытовых услуг населению составляет – 18,6 %, аренда – 0,4 %.

По итогам работы за 1 квартал 2012 года планируется произвести и реализовать 14,9 % от общего объема реализации, за 2 квартал 2011 года – 30,3 % от общего объема реализованной продукции, за 9 месяцев 2011 года – 60,4 %.

Также следует отметить, что для оптимизации складских запасов и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции вся продукция выпускается исключительно по индивидуальным заказам с использованием разработок собственных дизайнеров и конструкторов. При изготовлении продукции используются материалы, изготовленные по самым современным технологиям.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 4.1 – Программа производства и реализации продукции, работ услуг

| Наименование видов работ, услуг, продукции | Единицы измерения | 2011 год | Темп роста , % | 2012 год | всего по предприятию | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | в т.ч. по кварталам | | | Темп роста, % |
| | | | | | 1 | 2 | 3 | |
| 1. Объем реализации бытовых услуг, всего | млн. руб. | 955,1 | 185,2 | 1289,4 | 182,0 | 487,0 | 611,0 | 135,0 |
| Изготовление мебели и ремонт мебели | млн. руб. | 387,8 | 129,2 | 504,0 | 75,0 | 256,0 | 389,0 | 130,0 |
| Ремонт и строительство жилья | млн. руб. | 567,3 | 290,5 | 785,4 | 107,0 | 231,0 | 222,0 | 138,0 |
| 2. Виды услуг не входящие в бытовые услуги (прочая реализация) | млн. руб. | 4162,0 | 158,6 | 5619,0 | 844,0 | 1600,0 | 3556,0 | 135,0 |
| 2.1 производство мебели и дверей | млн. руб. | 4162,0 | 158,6 | 5619,0 | 844,0 | 1600,0 | 3556,0 | 135,0 |
| 3. Аренда, включаемая в РУП | млн. руб. | 29,0 | 110,0 | 30,0 | 6,0 | 12,0 | 18,0 | 102,0 |

Таблица 4.2 – Программа производства основных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении.

| Наименование показателя | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Кол-во | Цена, (млн. руб.) | Сумма (млн. руб) | Кол-во | Цена | Сумма (млн. руб) | Кол-во | Цена | Сумма (млн. руб) |
| Коэффициент использования производственных мощностей, % | x | x | 95 | x | x | 85 | x | x | 95 |
| Объем производства продукции в действующих ценах (без НДС и других налогов и платежей из выручки) - всего | x | x | 3139 | x | x | 5117 | x | x | 6908 |
| в том числе: | | | 3139 | | | 5117 | | | 6908 |
| Столы | 1589 | 267 | 425 | 1140 | 448 | 511 | 1482 | 465 | 690 |
| Шкафы | 2167 | 559 | 1211 | 1154 | 1550,3 | 1789 | 1500 | 1610 | 2415 |
| Диваны, банкетки, кушетки | 393 | 130 | 51 | 74 | 1594,6 | 118 | 96 | 1656 | 159 |
| Кровати деревянные | 203 | 892 | 181 | 38 | 5657,9 | 215 | 49 | 5876 | 290 |
| Набор мебели для кухни | 39 | 2846 | 111 | 50 | 4500 | 225 | 65 | 4673 | 304 |
| Набор мебели для прихожей | 61 | 1279 | 78 | 57 | 3736,8 | 213 | 74 | 3881 | 288 |
| Набор корпусной мебели | 82 | 1939 | 159 | 68 | 4632,4 | 315 | 88 | 4811 | 425 |
| Прочая мебель и двери | | | 923 | | | 1731 | | | 2337 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 4.2

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Из общего объема производства - новая продукция – всего в том числе | x | x | 595 | x | x | 2550 | x | x | 3361 |
| кухни | 39 | 2846 | 111 | 50 | 4500 | 225 | 65 | 4673 | 304 |
| шкафы -купе | 867 | 1560 | 484 | 462 | 3560 | 716 | 600 | 5980 | 966 |
| двери (тамбурат) | 0 | 0 | 0 | 845 | 789 | 1609 | 1500 | 956 | 2091 |
| Из общего объема производства - сертифицированная продукция - всего | x | x | 35 | x | x | 40 | x | x | 45 |

| Наименование показателя | 2012г. | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | январь-март | | | январь-июнь | | | январь-сентябрь | | | январь-декабрь | | |
| | Кол-во | Цена | сумма | Кол-во | Цена | Сумма (млн. руб) | Кол-во | Цена | Сумма (млн. руб) | Кол-во | Цена | Сумма (млн. руб) |
| Коэффициент использования производственных мощностей, % | x | x | 95 | x | x | 95 | x | x | 95 | x | x | 95 |
| Объем производства продукции в действующих ценах (без НДС и других налогов и платежей из выручки) – всего в том числе | x | x | 1026 | x | x | 2087 | x | x | 4167 | x | x | 6908 |
| Столы | 296 | 448 | 138 | 385 | 457 | 176 | 578 | 462 | 267 | 1482 | 465 | 690 |
| Шкафы | 300 | 1550 | 483 | 390 | 1581 | 617 | 585 | 1597 | 934 | 1500 | 1610 | 2415 |
| Диваны, банкетки, кушетки | 19 | 1595 | 32 | 25 | 1626 | 41 | 38 | 1643 | 62 | 96 | 1656 | 159 |
| Кровати деревянные | 10 | 5658 | 58 | 13 | 5771 | 74 | 19 | 5829 | 112 | 49 | 5876 | 290 |
| Набор мебели для кухни | 13 | 4500 | 61 | 17 | 4590 | 78 | 25 | 4636 | 118 | 65 | 4673 | 304 |
| Набор мебели для прихожей | 15 | 3737 | 58 | 19 | 3812 | 73 | 29 | 3850 | 111 | 74 | 3881 | 288 |
| Набор корпусной мебели | 18 | 4632 | 85 | 23 | 4725 | 109 | 34 | 4772 | 165 | x | 4811 | 425 |
| Прочая мебель и двери | | | 112 | | | 920 | | | 2398 | | | 2337 |
| Из общего объема производства - новая продукция - всего | x | x | 814 | x | x | 1156 | x | x | 1741 | x | x | 3361 |
| кухни | 13 | 4500 | 61 | 17 | 4590 | 78 | 25 | 4636 | 118 | 65 | 4673 | 304 |
| шкафы -купе | 120 | 5980 | 193 | 156 | 5980 | 298 | 234 | 5980 | 374 | 600 | 5980 | 966 |
| двери (тамбурат) | 350 | 811 | 560 | 560 | 879 | 780 | 980 | 901 | 1250 | 1500 | 956 | 2091 |
| Из общего объема производства - сертифицированная продукция. -всего | x | x | 40 | x | x | 40 | x | x | 45 | x | x | 45 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица 4.3 – Объем реализации работ, услуг и продукции

| Показатели | 2010 | 2011 | 2012 | В том числе по кварталам с нарастающим итогом | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 |
| 1. Объем реализации работ, услуг и продукции, млн. руб. всего, в т. ч. | 3162 | 5146 | 6938 | 1034 | 2103 | 4189 |
| 1.1 объем реализации бытовых услуг | 516 | 955 | 1289 | 182 | 487 | 611 |
| 1.2 прочая реализация | 2623 | 4162 | 5619 | 844 | 1600 | 3556 |
| 1.3 торговая деятельность | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.4 аренда, включаемая в РУП | 23 | 29 | 30 | 8 | 16 | 22 |
| 2. Удельный вес в объеме реализации работ, услуг и продукции, % | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| -объем реализации бытовых услуг | 16,3 | 18,6 | 18,6 | 17,6 | 23,2 | 14,6 |
| - прочая реализация | 83,0 | 80,9 | 81,0 | 81,6 | 76,1 | 84,9 |
| - торговая деятельность | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - аренда, включаемая в РУП | 0,7 | 0,6 | 0,4 | 0,8 | 0,8 | 0,5 |
| Справочно: - объем производства промышленной продукции, млн. руб. | 3139 | 5117 | 6908 | 1026 | 2087 | 4167 |

Таблица 4.4 – Расчет соотношения запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства продукции (в процентах)

| Наименование показателя | Ед. изм. | 2010 | 2011 | 2012 | в том числе по периодам | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | январь-март | январь-июнь | январь-сентябрь | январь-декабрь |
| 1. Объем производства в фактических ценах * | млн. руб. | 3139,0 | 5117,0 | 6908,0 | 1026,0 | 2087,0 | 4167,0 | 6908,0 |
| 2. Среднемесячный объем производства в фактических ценах * | млн. руб. | 261,6 | 426,4 | 575,7 | 342,0 | 347,8 | 463,0 | 575,7 |
| 3. Запасы готовой продукции на конец периода в фактических ценах | млн. руб. | 3,0 | 2,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| 4. Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства на конец периода | % | 1,1 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,2 |
| 5. Норматив запасов готовой продукции на конец соответствующего периода к среднемесячному объему производства | % | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Витебский государственный технологический университет

### 4.2 Производственные мощности

Повышение эффективности производства и улучшения качества бытовых услуг на предприятии занимает одно из важных мест.

Решаться эта проблема должна путем рационального использования основных фондов, производственных мощностей, внедрения современного оборудования, повышения производительности труда, снижения себестоимости увеличении уровня рентабельности.

Как показывают данные таблицы 4.2.1, уровень износа основных средств составляет 40%, уровень износа активной части основных фондов – 37 %. Наибольший удельный вес от общего количества зданий и сооружений – 76 % – занимают здания и сооружения, находящиеся в эксплуатации свыше 20 лет. Вследствие проводимых в 2009-2010 гг. программ по модернизации основных средств увеличилась доля машин и оборудования, находящихся в эксплуатации до 5 лет, и составила 54 % от общего количества машин и оборудования. Удельный вес машин и оборудования, находящихся в эксплуатации свыше 20 лет, составляет 28 % от общего количества машин и оборудования.

Главные цели и задачи перспективного стратегического развития ВКМУП «Заря» – это наращивание объёмов производства высококачественной продукции, увеличение выручки от реализации продукции и как следствие получение прибыли от реализации.

Для реализации намеченных задач предполагается проведение технического перевооружения.

Рассмотрим коэффициент использования и производственные мощности ВКМУП «Заря» в таблицах 4.5-4.8.

Как видно из приведенных таблиц наиболее узкими местами в технологической цепи являются: процессы шлифования (Кз=1,1), процессы отделки лакокрасочными покрытиями (Кз=1,1). Это связано с тем, что указанные процессы и оборудование задействованы при производстве всего ассортимента выпускаемой продукции предприятия.

Следовательно принимаем коэффициент использования производственной мощности предприятия (Км) равным наибольшему коэффициенту загрузки оборудования Км=Кз=1,1.

Количество единиц оборудования для производства мебели равно 14.

Количество единиц оборудования для ремонта мебели равно 12.

Количество единиц оборудования для производства дверей равно 15.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 4.5– Сводная ведомость возрастного состава основных средств ВКМУП «Заря»

| Наименование групп оборудования | Количество единиц имеющегося на предприятии оборудования | из числа имеющегося оборудования | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Работающее оборудование | | | | | | Излишнее оборудование | Законсервированное |
| | | Всего | в том числе по возрастному составу | | | | | | |
| | | | до 5 лет | от 5 до 10 лет | от 10 до 15 лет | от 15 до 20 лет | от 20 и выше | | |
| Здания, сооружения | | 51 | 1 | 1 | 1 | 9 | 39 | | |
| % к общему количеству | х | 100 | 2 | 2 | 2 | 18 | 76 | х | х |
| Машины и оборудование | | 135 | 73 | 9 | 2 | 13 | 38 | | |
| % к общему количеству | х | 100 | 54 | 7 | 1 | 10 | 28 | х | х |
| Транспортные средства | | 8 | 1 | 1 | - | 1 | 5 | | |
| % к общему количеству | х | 100 | 13 | 13 | - | 13 | 61 | х | х |
| Уровень износа активной части основных фондов, % | х | 37 | - | - | - | - | - | х | х |
| Уровень износа основных средств, % | х | 40 | - | - | - | - | - | х | х |

Таблица 4.6 – Список оборудования для производства мебели

| Наименование оборудования | Количество | Пропускная мощность 1 ед. оборудования, млн. руб | Пропускная мощность оборудования всего, млн. руб. | Планируемый выпуск мебели, млн. руб. | Коэффициент загрузки оборудования, $K_З$ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Форматно-раскроечный станок | 2 | 4295,5 | 8591 | 5155 | 0,6 |
| 2. Кромкооблицовочный станок для прямолинейной обработки | 1 | 7930 | 7930 | 5155 | 0,65 |
| 3. Кромкооблицовочный станок для криволинейной обработки | 2 | 3682 | 7364 | 5155 | 0,7 |
| 4. Деревообрабатывающий центр с ЧПУ для операций сверления и фрезерования | 2 | 2771,5 | 5543 | 5155 | 0,93 |
| 5. Калибровально-шлифовальный станок | 1 | 5727 | 5727 | 5155 | 0,9 |
| 6. Шлифовальный станок | 2 | 2343 | 4686 | 5155 | 1,1 |
| 7. Пресс | 1 | 4686 | 4686 | 5155 | 1,1 |
| 8. Камера покрасочная для отделки мебели лакокрасочными покрытиями | 1 | 4686 | 4686 | 5155 | 1,1 |
| 9. Пила для резки с нижней подачей диска Yilmaz ASK-420 | 1 | 9372 | 9372 | 5155 | 0,55 |
| 10. Копировально-фрезерный станок Yilmaz FR-222 | 1 | 9372 | 9372 | 5155 | 0,55 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица 4.7 – Список оборудования для производства дверей

| Наименование оборудования | Количество | Пропускная мощность ед. оборудования, млн. руб | Пропускная мощность оборудования всего, млн. руб. | Планируемый выпуск дверей, млн. руб. | Коэффициент загрузки оборудования, $K_З$ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Строгально-калёвочный станок пятишпиндельный | 1 | 3017 | 3017 | 1750 | 0,58 |
| 2. Торцовочная пила | 1 | 2916 | 2916 | 1750 | 0,6 |
| 3. Фрезерный станок | 2 | 1250 | 2500 | 1750 | 0,7 |
| 4. Пресс | 1 | 1590 | 1590 | 1750 | 1,1 |
| 5. Кромкооблицовочный станок для прямолинейной обработки | 1 | 2692 | 2692 | 1750 | 0,65 |
| 6. Деревообрабатывающий центр с ЧПУ для операций сверления и фрезерования | 1 | 1842 | 1842 | 1750 | 0,95 |
| 7. Калибровально-шлифовальный станок | 1 | 1861 | 1861 | 1750 | 0,94 |
| 8. Шлифовальный станок | 2 | 1590 | 1590 | 1750 | 1,1 |
| 9. Камера покрасочная для отделки дверей | 1 | 1590 | 1590 | 1750 | 1,1 |
| 10. Линия для прессования и облицовки составных элементов с односторонним нанесением клея | 1 | 5833 | 5833 | 1750 | 0,3 |
| 11. Станок для подготовки сотового заполнителя | 1 | 5833 | 5833 | 1750 | 0,3 |
| 12. Фрезерно-шипорезная станция | 1 | 2916 | 2916 | 1750 | 0,6 |

Таблица 4.8 – Список оборудования для ремонта мебели.

| Наименование оборудования | Количество | Пропускная мощность 1 ед. оборудования, млн. руб | Пропускная мощность оборудования всего Пф, млн. руб. | Планируемый объем ремонта мебели, млн. руб. | Коэффициент загрузки оборудования, $K_З$ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Форматно-раскроечный станок | 2 | 4,15 | 8,3 | 5 | 0,6 |
| 2. Кромкооблицовочный станок для прямолинейной обработки | 1 | 7,7 | 7,7 | 5 | 0,65 |
| 3. Кромкооблицовочный станок для криволинейной обработки | 2 | 3,57 | 7,14 | 5 | 0,7 |
| 4. Деревообрабатывающий центр с ЧПУ для операций сверления и фрезерования | 2 | 2,69 | 5,38 | 5 | 0,93 |
| 5. Калибровально-шлифовальный станок | 1 | 5,32 | 5,32 | 5 | 0,94 |
| 6. Шлифовальный станок | 2 | 2,27 | 4,54 | 5 | 1,1 |
| 7. Пресс | 1 | 4,54 | 4,54 | 5 | 1,1 |
| 8. Камера покрасочная для отделки мебели | 1 | 4,54 | 4,54 | 5 | 1,1 |

Витебский государственный технологический университет

### 4.3 Материально-техническое обеспечение

Для бесперебойной и эффективной работы предприятия необходимо хорошо налаженное материально-техническое обеспечение. Главной задачей материально-технического обеспечения является своевременное и оптимальное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами, соответствующей комплектности и качества.

На ВКМУП «Заря» функции снабжения выполняет инженер по материально-техническому обеспечению и экономист ОМТС. В их обязанности входит: планирование потребности в материальных ресурсах и установление лимита их отпуска в производство, выбор поставщиков материальных ресурсов, контроль за расходованием материальных ресурсов и так далее. При заключении договоров на поставку материалов, фурнитуры и других ресурсов, необходимых для производства продукции предприятие руководствуется следующими принципами:

а) качество;

б) минимум транспортно-заготовительных расходов;

в) репутация поставщика и его способность поставить материальные ресурсы по первому требованию;

г) цена на материальные ресурсы.

В основном выбор поставщика осуществляется на основе вторичной информации о нём (буклеты, каталоги, рассылка предложений, через СМИ и так далее) и тендера.

В целях бесперебойного обеспечения в 2012 году производства сырьём предприятием налажены связи со следующими поставщиками:

– ЛДСП 16 мм, ЛДСП 25 мм, ХДФ бел. – ЧУП «Промплитинвест» (Гомельская обл., г. Речица, ул.10 лет Октября), ООО «Комплектмебельсервис» (г. Минск, ул. Лынькова, 24);

– МДФ 19 мм односторонний – ООО «Комплектмебельсервис» (г. Минск, ул. Лынькова, 24);

– кромка ПВХ древ. 22х0,6, 22х1, 42х2; ручка-скоба L-128 хром ООО «ВестЛайнИнжиниринг» (г. Минск);

– кромка ПВХ древ. 22х0,5;19х0,5; направляющие полного, выдвижения L-450, петля GTV накладная + планка, ножка H-27 D-50 регулируемая пластмассовая, ручка-скоба L-128 хром – ЧТУП «Москаленко» (г. Витебск, пр-т Фрунзе, 22/3);

– профиль алюминиевый Z-4 для фасадов – ООО «Белфурнитура» (г. Минск, ул.Володько, 20);

– евровинт 6,4*50, заглушка под евровинт, саморез 3,5х16 – ОДО «Лайн-Ком», (г. Витебск, пр-т Фрунзе, 22/3);

– клей-расплав Kanten SK, клей п/у реактант SKPVR – ООО «Клейбери» (г. Минск);

– стекло бесцветное 4 мм – ЧТПУП «Центр стекла» (г. Витебск, ул. Советской Армии, 6а-1);

– шпон натуральный дуб 0,6 мм – ОДО «Динарий М» (г. Минск);

– постформинг Геталит 4050*600*28 мм – ЧТПУП «Постформ» (г. Витебск, ул. Гагарина, 24).

Для выполнения производственной программы в 2012 году необходимо материальных ресурсов на сумму 2 181 млн. рублей, в том числе фурнитуры на 92

Витебский государственный технологический университет

млн. рублей, сырья и материалов – 1 895 млн. рублей, топливно-энергетических ресурсов на сумму – 225 млн. рублей.

Обеспечение производства материальными ресурсами является заключительной частью материально-технического обеспечение производства. Оно предполагает выполнение следующих функций:

а) установление лимитов;

б) подготовка материальных ресурсов к производственному потреблению;

в) отпуск и доставка материальных ресурсов со склада службы снабжения на место непосредственного потребления;

г) оперативное регулирование снабжения;

д) учёт и контроль за использованием материальных ресурсов в подразделениях предприятия.

На ВКМУП «Заря» имеется склад материальных ресурсов, склад готовой продукции. В целом оформление поступления, расхода, внутреннего перемещения материалов обременено составлением следующих первичных документов учёта:

а) поступление материалов от поставщика на предприятие: товарно-транспортная накладная на отпуск и оприходование товарно-материальных ценностей, выписанная поставщиков. Факт поступления отражается приходным ордером предприятия;

б) отпуск материалов в производство: лимитно-заборные карты и накладные на внутреннее перемещение (требования). Лимитно-заборные карты предназначены для отпуска материалов, систематически потребляемых для изготовления продукции, а также для контроля за соблюдением лимитов. Требования предназначены для отпуска материалов, потребность в которых возникает периодически, а также в случаях: сверхлимитного отпуска материалов; при замене материала;

в) на фактически израсходованные материалы подотчётник составляет акт о списании, который является основанием для списания материалов по бухгалтерскому учёту Как показывают данные таблицы 4.9 первоначальная стоимость основных средств и нематериальных активов увеличилась на 6 899 млн. рублей в связи с переоценкой основных средств. В 2011 году вследствие начисления амортизации по закупленному в 2011 году оборудованию планируется рост амортизационных отчислений на 13 млн. рублей или 104,5 %.

.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 4.9 – Расчет материальных затрат на производство продукции

| Наименование показателей | Поставщик | 2011 | | | 2012 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Кол-во | Цена, тыс. руб. | Стоимость, млн. руб. | Кол-во, шт. | Цена, млн. руб. | Стоимость, млн. руб. |
| 1. Сырье, материалы | | x | | | x | | |
| 1.1 плита ЛДСтП, м2 | «Пан-Инвест» г. Минск , «Крона-Белораша», ОАО «ВитебскДрев» | 2000 | 72,3 | 145 | 2500 | 75,6 | 189 |
| 1.2 плита ХДФ,м2 | | 35900 | 2,5 | 90 | 41000 | 2,7 | 111 |
| 1.3 шпон,м2 | ОДО «Динарий М» | 10852 | 19,2 | 208 | 12560 | 19,9 | 250 |
| 1.4 пиломатериал,м3 | Бешенковичский, Шумилинский лесхоз | 250 | 500 | 125 | 350 | 550 | 193 |
| 1.5 кромка,м.п | ООО «ВестЛайнОптима» | 256900 | 1,2 | 308 | 270000 | 1,6 | 432 |
| 1.6 лак | Ип «Гудпекер Трейд» | 7890 | 65,3 | 515 | 8000 | 67,3 | 538 |
| 1.7 смола | | 4900 | 6,1 | 30 | 5500 | 7,8 | 43 |
| 1.8 растворитель | | 953 | 45,5 | 43 | 1000 | 47,6 | 48 |
| 1.9 фурнитура | Werkpol, «Пан-Инвест» | 1600 | 50,6 | 81 | 1800 | 51 | 92 |
| Итого сырье и материалы | x | x | x | 1545 | x | x | 1895 |
| 2. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты | «Витпласт», «Тартан Плюс» | | | 346 | | | 286 |
| **3 Всего материальные затраты** | | | | **1891** | | | **2181** |

| Наименование показателей | 2012 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | | | 2 | | | 3 | | |
| | Кол-во, шт. | цена, тыс. руб. | Стоимость, млн. руб. | Кол-во, шт. | цена тыс.руб. | Стоимость, млн. руб. | Кол-во, шт. | цена тыс.руб. | Стоимость, млн. руб. |
| 1. Сырье, материалы | x | | | x | | | x | | |
| 1.1 плита ЛДСтП, м2 | 189 | 75,6 | 14 | 980 | 75,6 | 74 | 1950 | 75,6 | 147 |
| 1.2 плита ХДФ,м2 | 7900 | 2,7 | 21 | 10600 | 2,7 | 29 | 35600 | 2,7 | 96 |
| 1.3 шпон,м2 | 1256 | 19,9 | 25 | 2690 | 19,9 | 54 | 9500 | 19,9 | 189 |
| 1.4 пиломатериал,м3 | 10 | 550 | 6 | 150 | 550 | 83 | 300 | 550 | 165 |
| 1.5 кромка,м.п | 2560 | 1,6 | 4 | 7800 | 1,6 | 12 | 45000 | 1,6 | 72 |
| 1.6 лак | 50 | 67,3 | 3 | 965 | 67,3 | 65 | 1560 | 67,3 | 105 |
| 1.7 смола | 1210 | 7,8 | 9 | 1560 | 7,8 | 12 | 4500 | 7,8 | 35 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 4.9

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.8 растворитель | 100 | 47,6 | 5 | 250 | 47,6 | 12 | 650 | 47,6 | 31 |
| 1.9 фурнитура | 300 | 51 | 15 | 450 | 51 | 23 | 1500 | 51 | 77 |
| **Итого сырье и материалы** | | **х** | 103 | | **х** | 363 | | **х** | 917 |
| 2. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты | | | 12 | | | 59 | | | 144 |
| **3. Всего материальные затраты** | | | **115** | | | **422** | | | **1061** |

Таблица 4.10 – Расчет материальных затрат на производство продукции

| Наименование показателя | Ед. изм. | 2011 г. | | 2012 г. | | 2012 г. | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал |
| | | Кол-во | Стоимость (млн. руб.) | Кол-во | Стоимость (млн. руб.) | Стоимость (млн. руб.) | Стоимость (млн. руб.) | Стоимость (млн. руб.) |
| 1. Сырье, материалы, комплектующие. | млн.руб. | х | 1891 | х | 2181 | 115 | 422 | 1061 |
| 2. Топливно-энергетические ресурсы (ТЭР), в том числе: | | | 206 | | 225 | 55 | 90 | 141 |
| 2.1 электрическая энергия | тыс. кВтч / млн. руб. | 152 | 138 | 195 | 150 | 37 | 52 | 89 |
| 2.2 топливо | млн. руб. | 10,5 | 68 | 13,4 | 75 | 18 | 38 | 52 |
| 3. Работы и услуги производственного характера | | | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Прочие материальные затраты | млн.руб. | | 59 | | 60 | 5 | 15 | 25 |
| 5. Всего материальные затраты | млн.руб. | | 2156 | | 2466 | 175 | 527 | 1227 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица 4.11 – Расчет амортизационных отчислений

| Наименование показателя | 2010 | 2011 | 2012 | в том числе по периодам (н.и.) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | январь-март | январь-июнь | январь-сентябрь |
| 1. Первоначальная стоимость основных средств и нематериальных активов на начало периода | 5470 | 6075 | 12974 | 12974 | 12974 | 12974 |
| в т.ч. машин и оборудования | 2336 | 2942 | 6827 | 6827 | 6827 | 6827 |
| 2. Стоимость основных средств и нематериальных активов, введенных в эксплуатацию за период | 1176 | 6931 | 1000 | 0 | 0 | 0 |
| в т.ч. машин и оборудования | 1024 | 3885 | 1000 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Амортизационные отчисления за период | 136 | 287 | 300 | 60 | 180 | 220 |
| в т.ч. машин и оборудования | 94 | 172 | 974 | 243 | 244 | 244 |
| 4. Накопительные амортизационные отчисления на конец периода | 2263 | 4773 | 7171 | 7771 | 7771 | 7771 |
| в т.ч. машин и оборудования | 1275 | 1939 | 2913 | 3156 | 3157 | 3157 |
| 5. Остаточная стоимость на конец периода | 3354 | 8189 | 9200 | 8600 | 8000 | 7400 |
| в т.ч. машин и оборудования | 2122 | 5658 | 6658 | 6415 | 6171 | 5571 |
| 6. Использование производственных площадей всего м2 | 7904,5 | 7746,8 | 7746,8 | 7746,8 | 7746,8 | 7746,8 |
| в т.ч. в производстве | 6731,4 | 6664 | 6664 | 6664 | 6664 | 6664 |
| в аренде | 1173,1 | 1083 | 1083 | 1083 | 1083 | 1083 |
| из них в безвозмездное пользование | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| неиспользованная | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Витебский государственный технологический университет

Таблица 4.12 – Плановая калькуляция по видам услуг

| Виды услуг | Материальные затраты | | | | | | | | Расходы на оплату труда | в том числе АУП | Отчисления на соц.нужды (34% +1%) | Амортизация основных средств | Прочие затраты | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Сырье и материалы | Топливо всех видов | | Энергия всех видов | | Транспортные расходы | Другие затраты | Всего материальных затрат | | | | | налоги и платежи в бюдж. и внебюдж. фонды | другие прочие затраты | Всего прочие затраты (гр.15+16) |
| | | ГСМ | другие виды топлива | электроэнергия | теплоэнергия | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| Изготовление мебели | 152,7 | 11,3 | 0,0 | 10,5 | 0,0 | 2,2 | 0,7 | 177,2 | 117,4 | 44,6 | 39,9 | 24,0 | 3,2 | 11,6 | 14,8 |
| Строительство и ремонт жилья | 370,8 | 4,5 | 0,0 | 7,5 | 0,0 | 2,7 | 0,2 | 385,6 | 113,4 | 43,1 | 39,9 | 18,3 | 2,4 | 7,9 | 10,3 |
| Итого бытовые услуги | 523,4 | 15,8 | 0,0 | 18,0 | 0,0 | 4,9 | 1,1 | 563,0 | 230,8 | 87,7 | 79,8 | 42,3 | 5,6 | 19,5 | 25,1 |
| Прочая реализация | 1657,6 | 59,3 | 0,0 | 132,0 | 0,0 | 49,1 | 5,0 | 1903,0 | 1725,2 | 667,3 | 585,2 | 257,7 | 34,4 | 109,5 | 143,9 |
| Изготовление мебели | 1657,6 | 59,3 | 0,0 | 132,0 | 0,0 | 49,1 | 5,0 | 1903,0 | 1725,2 | 667,3 | 585,2 | 257,7 | 34,4 | 109,5 | 143,9 |
| Аренда | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 |
| Итого РУП | 2181,0 | 75,0 | 0,0 | 150,0 | 0,0 | 54,0 | 6,0 | 2466,0 | 1956,0 | 755,0 | 665,0 | 300,0 | 40,0 | 129,0 | 169,0 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 4.12

| Виды услуг | Всего полная себе-стоимость (гр.10+11+13+14+17) | Объем РУП | дота-ции | Всего РУП с дота-циями | Всего налоги с выручки | | | | Финансо-вый резуль-тат (гр.21-18-25) | Рентабель-ность,% (гр.26/18) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Налог при упра-щенной системе | НДС | | Всего налогов с выруч-ки (22+23+24) | | |
| 1 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| Изготовление мебели | 373,3 | 397,1 | 0,0 | 397,1 | 0,0 | 17,4 | 0,0 | 17,4 | 6,4 | 1,7 |
| Строительство и ремонт жилья | 567,5 | 591,6 | 0,0 | 591,6 | 0,0 | 9,0 | 0,0 | 9,0 | 15,1 | 2,7 |
| Итого бытовые услуги | 941,0 | 988,7 | 0,0 | 988,7 | 0,0 | 26,4 | 0,0 | 26,4 | 21,3 | 2,3 |
| Прочая реали-зация | 4615,4 | 5919,3 | 0,0 | 5919,3 | 0,0 | 1118,7 | 0,0 | 1118,7 | 185,2 | 4,0 |
| Изготовление мебели | 4615,4 | 5919,3 | 0,0 | 5919,3 | 0,0 | 1118,7 | 0,0 | 1118,7 | 185,2 | 4,0 |
| Аренда | 0,1 | 30,0 | 0,0 | 30,0 | 0,0 | 4,9 | 0,0 | 4,9 | 25,0 | 0,0 |
| Итого РУП | 5556,0 | 6938,0 | 0,0 | 6938,0 | 0,0 | 1150,0 | 0,0 | 1150,0 | 232,0 | 4,2 |

Витебский государственный технологический университет

Как показывают данные таблицы 4.12 в 2012 году запланировано увеличение рентабельности реализованной продукции на 0,3 п.п., что составит 4,2 %. Рентабельность в целом по бытовым услугам запланирована в 2012 году на уровне 2,3 %. Объем бытовых услуг от общего объема услуг, оказываемых предприятием, в 2012 году составит 14,3 %. Удельный вес себестоимости продукции по бытовым услугам в полной себестоимости продукции составит в 2012 году 16,9 %.

Удельный вес материальных затрат по бытовым услугам от общей суммы материальных затрат на 2012 год запланирован на уровне 22,8 %. Удельный вес расходов на оплату труда с отчислениями по бытовым услугам от общей суммы расходов на оплату труда с отчислениями на 2012 год составит 11,8 %.

**5 Организация производства**

Структура предприятия выглядит следующим образом. На первом уровне управления (высшем уровне) находится директор, заместитель директора, заместитель директора по производству, главный инженер.

При этом заместитель директора является функциональным руководителем по вопросам планирования, организации, контроля за материально-техническим обеспечением предприятия, по вопросам маркетинга и сбыта.

В качестве штабов для высшего уровня управления выступают отдельные специалисты, а именно юрисконсульт, ведущий экономист, заведующий канцелярией. Средний уровень управления представлен отделом маркетинга, которые непосредственно подчиняются заместителю директора, ПТО, ОГМ – главному инженеру, бухгалтерия – главному бухгалтеру.

Низший уровень управления предприятия представлен цехами и участками основного производства, начальники которых находятся в непосредственном подчинении заместителя директора по производству.

Каждый уровень управления, каждая должность характеризуется закреплёнными за ней полномочиями, которые отражены в должностных инструкциях. Должностные инструкции на ВКМУП «Заря» утверждаются директором. В должностных инструкциях указываются общие положения, функции, должностные обязанности, права и ответственность работника.

На предприятии действует цеховая структура управления производством Технологический процесс разбит на цеха, участки, подчиненные начальнику производства. Во главе каждого цеха стоит начальник цеха, а участка – мастер, который отвечает за всю производственную деятельность. Такая структура повышает роль и ответственность как начальника так мастера за работу производства и стимулирует заинтересованность в улучшении экономических показателей работы.

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходах на оплату труда направлен на планирование социально трудовых показателей с целью обеспечения полной и эффективной занятости всех категорий работников.

Среднесписочная численность работников предприятия по итогам работы за 2011 год составит 108 человек, в том числе работники основного производства – 44 чел., рабочие вспомогательного производства – 32 чел., руководителей и специалистов – 32 чел., из них руководителей – 9 чел., специалистов – 23 чел.

Из руководителей и специалистов 24 человека имеют высшее образование и 8 – среднее специальное. Рабочие основного производства также имеют высокий уровень квалификации.

Витебский государственный технологический университет

Фонд оплаты труда работников – 1581 млн. рублей. Среднемесячная заработная плата работников в целом по предприятию – 1133 тыс. рублей, в том числе работников основного производства – 1206 тыс. руб.

Основным направлением в стимулировании труда специалистов является премирование за фактическое улучшение результатов работы, а условием заинтересованности в улучшении результатов труда является установление показателей премирования, на которые они могут непосредственно повлиять.

Руководители и специалисты участков премируются по результатам деятельности этих подразделений. Работники аппарата управления – по результатам деятельности предприятия. Премирование конструкторов, технологов производится за разработку новых изделий, улучшенного качества, повышение технологичности продукции, обеспечивающей снижение материалоемкости.

В настоящее время на ВКМУП «Заря» занято большое количество высококвалифицированных специалистов и руководителей. Рост их числа выступает одним из важнейших факторов повышения эффективности развития предприятия.

В последнее время проделана значительная работа по дальнейшему улучшению качественного состава и расстановки руководящих кадров, повышению их квалификации.

Таблица 5.1– Кадровый потенциал работников

| | Образование | | | Всего |
|---|---|---|---|---|
| | Среднее | Среднее специальное | Высшее | |
| Руководители | | 1 | 8 | 9 |
| Специалисты | | 7 | 16 | 23 |
| Рабочие | 16 | 60 | 4 | 80 |

Таблица 5.2 – Возрастной потенциал работников

| Возрастной критерий | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16-24 лет | 25-29 лет | 30-39 лет | 40-49 лет | 50-54 года | 55 лет и выше |
| 12 | 19 | 22 | 31 | 20 | 8 |

При подборе руководящего персонала предприятие отдает предпочтение уже работающим сотрудникам с высшим образованием.

Одним из методов подбора персонала является метод подбора персонала с помощью сотрудников, занятых на производстве. Распространенным способом подбора персонала являются объявления в средствах массовой информации, что привлекает внимание широкого круга потенциальных кандидатов на предлагаемые вакансии.

На данный момент предприятие тесно работает с кадровыми агентствами по подбору персонала, поскольку агентства занимаются подбором сотрудников с необходимой нашему предприятию квалификацией, образованием и условиями, тем самым руководителю предприятия необходимо только задавать условия и выбирать из предлагаемых кандидатов. Для поиска молодых специалистов наше предприятие обращается непосредственно в учебные заведения для подбора сотрудников необходимой квалификации.

Потребность в кадрах не остается постоянной. Она изменяется под влиянием разнообразных факторов. Увеличивается потребность в специалистах, прежде всего в связи с ростом масштабов производства, повышением его технической оснащенности и ростом общей численности работников.

Витебский государственный технологический университет

В разработке перспективных планов и мероприятий работы с кадрами на производстве принимает участие не только работник кадровой службы, но и специалисты других подразделений: планово-экономического отдела и технические службы.

К мероприятиям относятся:

- составление графиков предоставления работникам трудовых отпусков на 2012 год;
- оформление пенсионных материалов;
- проведение медицинских осмотров работников.

Техническая служба – одно из подразделений, которое непосредственно проводит мероприятия по подбору и направлению работников на обучение, переобучение, повышение квалификации. Кадровая служба в планах работы с кадрами предусматривает ежегодное повышение квалификационного уровня рабочих и специалистов.

На данный момент на предприятии 90 % работников работают на контрактной форме найма и 10 % по договору, заключенному на неопределенный срок.

Кроме того, предприятием проводится работа по направлению работников предприятия на курсы повышения квалификации: в период с 01.01.2011 по 31.12.2011 года на курсы повышения квалификации направлялись главный экономист предприятия по теме: «Бизнес-планирование» и главный инженер по теме: «Охрана труда на предприятии».

Предприятием разработан план по повышению квалификации специалистов и рабочих на 2011-2015 гг.

Таблица 5.3 – Повышение квалификации и обучение работников предприятия

| Наименование | Должность специальность | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Руководители | Директор | | | | 1 | |
| Специалисты | Специалист по маркетингу | | 1 | | | |
| | Главный экономист | 1 | | | | |
| | Главный инженер | 1 | | | | |
| Рабочие | Электромонтер по ремонту и обслуживанию оборудования | 1 | | 1 | | |
| | Слесарь-ремонтник | 2 | | | | 1 |

На предприятии 33 человека составляет молодёжь в возрасте до 30 лет, поэтому реализация государственной молодёжной политики является важным и актуальным направлением работы на предприятии.

Цель молодёжной политики на предприятии:

- социальная самореализация молодежи, использование потенциала молодых работников для решения производственных задач и повышение эффективности работы предприятия;
- пропаганда здорового образа жизни, профилактика пьянства и наркомании.

На предприятии развиваются направления работы с молодёжью в виде спортивных соревнований, мероприятий по пропаганде здорового образа жизни, профилактике пьянства, наркомании, среди молодежи, организовываются встречи с представителями РОВД.

Витебский государственный технологический университет

Не менее важным для предприятия остается вопрос здорового образа жизни работников предприятия. Со стороны предприятия проводится организация и создание благоприятных условий труда для работников предприятия, работникам в соответствии с условиями коллективного договора предусмотрена бесплатная выдача молока, средств индивидуальной защиты, спецодежды, мыла, предусмотрены перерывы в течение рабочего дня для отдыха. Периодически предприятие выделяет для работников денежные средства для покупки билетов с целью посещения культурно-массовых мероприятий (театр, концерт).

В 2012 году на предприятии также планируется провести комплекс ремонтных работ структурных подразделений. График ремонтных работ с ответственными исполнителями представлен в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – График проведения ремонтных работ структурных подразделений ВКМУП «Заря»

| Структурное подразделение | Характер работ | Срок выполнения | Ответственное лицо |
|---|---|---|---|
| 1. Машинозаготовительный участок | Внутренний ремонт стены | 1 квартал 2012 | гл. инженер |
| 2. Машинозаготовительный участок | Демонтаж циклона | 1 квартал 2012 | гл. инженер |
| 3. Котельная | Замена приводов сушильных камер | 2 квартал 2012 | гл. инженер |
| 4. Машинозаготовительный участок | Наружный ремонт стены | 2 квартал 2012 | гл. инженер |
| 5. Производственное здание | Ремонт кровли | 3 квартал 2012 | гл. инженер |
| 6. Участок сборки | Отделка стен | 3 квартал 2012 | гл. инженер |
| 7. Участок отделки | Отделка потолка | 3 квартал 2012 | гл. инженер |
| 8. Участок сборки | Ремонт пола | 4 квартал 2010 | гл. инженер |

Мероприятия по росту заработной платы представлены в таблице 5.5.

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходах на оплату труда предоставлен в таблице 5.6.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 5.5 - Мероприятия по росту заработной платы

| Наименование | Срок проведения | Ответственные |
|---|---|---|
| 1. Обеспечить выполнение прогнозных показателей по росту объема реализации бытовых услуг в сопоставимых ценах на 135,0 % | 2012г. | Начальник отдела маркетинга<br>Начальник производства |
| 2. Обеспечить опережающий рост производительности труда над ростом заработной платы за счет | постоянно | Главный экономист |
| 2.1 пересмотра норм выработки | постоянно | Главный экономист |
| 2.2 снижения трудоемкости продукции | постоянно | Начальник КТО |
| 2.3 ликвидации непроизводительных затрат | постоянно | Главный инженер |
| 2.4 сокращения производственного брака | постоянно | Начальник цеха |
| 2.5 улучшения использования рабочего времени (сокращение административных отпусков, ликвидация прогулов) | постоянно | Юрисконсульт<br>Начальники цехов |
| 3. Обеспечить выполнение норматива численности аппарата управления не более 15% от общей численности работников | 2012г. | Юрисконсульт |
| 4. Обеспечить поэтапное повышение тарифной ставки первого разряда в зависимости от эффективности работы предприятия | 2012г. | Главный экономист |
| 5. Совершенствования действующей системы оплаты труда на предприятии за счет | 2012г. | Главный экономист |
| 5.1 увеличения тарифных окладов и сдельных расценок до 300 %, согласно действующего законодательства | | |
| 5.2 стимулирование до 10% включительно высокопроизводительного и качественного труда рабочих согласно действующего законодательства | | |
| 5.3 применение при заключении контрактов с работниками более высокого процента повышения тарифной ставки (оклада) до 50%, согласно действующего законодательства | | |

Таблица 5.6 - Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников

| Наименование показателей | 2011 | | | 2012 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | среднесписочная численность, человек | среднемесячная заработная плата | расходы на оплату труда | среднесписочная численность, человек | среднемесячная заработная плата | расходы на оплату труда | в том числе по периодам (нарастающим итогом) | | |
| | | | | | | | январь-март | январь-июнь | январь-сентябрь |
| 1. Персонал, занятый в основной деятельности: | 108 | 1220 | 1468 | 108 | 1509 | 1956 | 441 | 722 | 1401 |
| - основные рабочие | 44 | 1206 | 637 | 44 | 1811 | 956 | 191 | 415 | 669 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 5.6

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - рабочие вспомогательных производств | 32 | 911 | 350 | 32 | 1107 | 425 | 106 | 123 | 319 |
| - руководители | 9 | 1667 | 180 | 9 | 1991 | 215 | 54 | 81 | 161 |
| - специалисты и служащие | 23 | 1091 | 301 | 23 | 1304 | 360 | 90 | 103 | 252 |
| Итого | 108 | 1 133 | 1468 | 108 | 1609 | 1956 | 441 | 722 | 1401 |
| 2. Отчисления на социальные нужды | | | 500 | | | 665 | 150 | 245 | 476 |
| 3. Итого расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды | х | х | 2119 | х | х | 2621 | 591 | 967 | 1878 |
| 4. Расходы на оплату труда, включаемые в затраты на производство и реализацию продукции | х | х | 2119 | х | х | 2621 | 591 | 967 | 1878 |
| 5. Производительность труда (объем производства к среднесписочной численности работающих), тыс.руб. | х | х | 47380 | х | х | 63963 | 9500 | 19324 | 38583 |
| 6. Темп роста заработной платы, % | х | х | х | х | 123,7 | х | х | х | х |
| 7. Темп роста производительности труда, % | х | х | х | х | 135,0 | х | х | х | х |
| 8. Справочно: размер тарифной ставки 1-го разряда | х | х | 245, 4 | х | х | 319, 0 | х | х | х |
| 9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров | х | х | 5 | х | х | 1 | 0 | 0 | 1 |

Витебский государственный технологический университет

## 6 Инвестиционная и инновационная деятельность на предприятии

Цель данного проекта – модернизация производства, расширение номенклатуры выпускаемой продукции, а именно производство укутанных комплектующих изделий дверных блоков (коробки дверные, наличник, обкладка), а так же декоративных элементов мебели широким спектром материалов (полосовой и рулонный шпон, декоративная бумага, термопластичная пленка 2D и другие).

Источник финансирования проекта – заемные средства.

Для увеличения производительности труда и повышения качества изготовления и ремонта мебели планируется приобрести станок окутывающий PUM 120/30/DH/RS.

Внедрение данного оборудования позволит использовать труд имеющихся основных производственных рабочих после обучения и повышения их квалификации более рационально, без привлечения дополнительных трудовых ресурсов.

В 2012 году также планируется произвести переоборудование рабочих мест специалистов и ремонт административного корпуса за счет собственных средств.

Новое оборудование позволит облицовывать погонажные изделия используемые в производстве дверей, а так же декоративные элементы мебели.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 6.1 – Инвестиции в основной капитал и источники их финансирования, млн. руб.

| Виды основных фондов, приобретаемого (модернизируемого) оборудования, наименование мероприятий | Общие инвестиционные затраты | Планируемый объем инвестиций на очередной год | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | в том числе по источникам финансирования | | | | | | | | |
| | | | Собственные средства | | Заемные и привлеченные средства | | | | | | |
| | | | Всего | в том числе | Всего | в том числе | | | | | |
| | | | | Прибыль | | Кредиты | | Бюджетные средства | Иностранные источники (без учета иностранных кредитов) | Прочие |
| | | | | | | Всего | в т.ч. иностранные | | | |
| Линия укутывания | 1000 | 1000 | - | - | 1000 | - | - | - | - | - |

Таблица 6.2 – Обновление и модернизация основных фондов на 2012 г.

| Виды основных фондов, приобретаемого (модернизируемого) оборудования, наименование мероприятий | Количество единиц оборудования | Предполагаемый поставщик | Затраты на проведение мероприятий, приобретение (модернизация) оборудования, млн.руб. | Источники финансирования | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | собственные средства | заемные средства |
| Станок окутывающий | 1 | | 1000 | - | 1000 |
| Итого затрат на проведение мероприятий | 1 | | 1000 | - | 1000 |

Витебский государственный технологический университет

## 7 Мероприятия по энергосбережению

Подведя итог 2011 года, согласно бизнес - плана все мероприятия по энергосбережению выполнены в полном объеме. Годовой экономический эффект составил 10 т.у.т.

Энергосберегающие мероприятия в 2012 году планируется проводить по следующим направлениям:

- замена морально устаревшего оборудования на новое;
- замена ламп освещения;
- оргтехнические мероприятия.

Для отопления зданий и сооружений, а также для производственного процесса применяются древесные отходы собственного производства. В 2012 году планируется также произвести покраску стен цеха в более светлые тона. Окрашивание стен в светлые тона, содержание оконных проемов в чистом виде также позволит сэкономить использование электроэнергии. Планируемое потребление ТЭР в 2012 г. составит 100 т.у.т. (в том числе потребление электроэнергии - 160 тыс.кВт-час (45 т.у.т.), отходов собственного производства – 55 т.у.т.).

Удельный вес топливно-энергетических ресурсов в себестоимости продукции в 2011 г. составил 12%. За счет проведения планируемых мероприятий удельный вес топливно-энергетических ресурсов в себестоимости продукции в 2012 г. составит 10 %.

Обобщенные энергозатраты по ВКМУП «Заря» за 12 месяцев планируемого года составят 45 т.у.т., а за такой же период базисного года – 43 т.у.т.

Целевой показатель по энергосбережению без учета сопоставимых условий составит:

$$ЦП=\left(\frac{45}{43}-1\right)\times 100 = 4{,}65\%$$

За 2012 года объем выпуска продукции составит 6908 млн. руб., за аналогичный период 2011 года – 5117 млн. руб. в фактических ценах. Индекс цен на продукцию составит 115 %. Тогда темпы изменения объема бытовых услуг в сопоставимых ценах составит:

$$J_{\text{óñë}} = \frac{6908}{1{,}15\times 5117}\times 100 = 117\ \%$$

При изменении объемов выпуска продукции на ВКМУП «Заря» изменяется расход электроэнергии. Доля затрат электроэнергии составляет 95 %.

Поправка к обобщенным энергозатратам базисного года за счет темпов изменения объемов бытовых услуг населению равна:

$$\Delta ОЭЗ^{б} = 0{,}95\times 43\times\frac{(117-100)}{100} = 6.9 \text{ т.у.т.}$$

Обобщенные энергозатраты базисного года с учетом темпов изменения объемов выпуска продукции населению составляют:

Витебский государственный технологический университет

$$ОЭЗ^{б}_{су}=43+6,9=49,9 \text{ т.у.т.}$$

Фактический целевой показатель по энергосбережению с учетом этого фактора за 2012 год равен:

$$ЦП_{су}=\left(\frac{45}{49,9}-1\right)\times 100=-9,8\%.$$

Таблица 7.1 – Потребность в теплоэнергетических ресурсах в натуральном выражении

| Наименование | Ед. изм. | 2010 | 2011 | 2012 | в том числе по периодам | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 1 кв. 2012 | 2кв. 2012 | 3кв. 2012 |
| электрическая энергия | тыс. кВт*ч | 195 | 152 | 160 | 62 | 84 | 104 |
| тепловая энергия | Гкал | 360 | 330 | 300 | 110 | 160 | 210 |
| в т.ч. произвед. собственными источниками | Гкал | 360 | 330 | 300 | 110 | 160 | 210 |
| удельный вес в издержках обращения | % | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| **Всего ТЭР** | **т.у.т.** | **105** | **101** | **100** | **38** | **55** | **74** |

Витебский государственный технологический университет

Таблица 7.2 – Мероприятия по энергосбережению ВКМУП «ЗАРЯ» на 2012 год

| Наименование мероприятий | Объем внедрения, ед. | Годовой экономический эффект, Т.У.Т | Годовой экономический эффект, тыс. руб. | Срок окупаемости, лет | Объем финансирования млн. руб. | Источники финансирования | Дата внедрения мероприятий | Ответственный за реализацию |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Топливо** | | | | | | | | |
| 1. Использование отходов производства в качестве топлива для котельной | | 4.1 | 3383 | | | Соб. средства | 2012г. | Вакар.Н.Э. |
| 2. Очистка поверхности нагрева котла от отложений продуктов сгорания топлива | | 2,2 | 1537 | | | Соб. средства | Апрель, сентябрь | Александрович В,А. |
| 3. Очистка котла от накипи путем кислотной промывки | | 0,5 | 1692 | | 3,3 | Соб. средства | август | Ходьков.А.А. |
| **Электроэнергия** | | | | | | | | |
| 1. Замена светильников 2 этаж произв. корпуса 6*150 на 6*76 | 5 шт. | 0.1 | 135 | 2 | 0.8 | Соб. средства | 1 кв. | Александрович В.А. |
| 2. Замена светильников брускового участка 2*80 на 2*36 | 20 шт. | 0.1 | 234 | 2 | 4,8 | Соб. средства | 1 кв. | Александрович В.А. |
| **Теплоэнергия** | | | | | | | | |
| 1. Снижение потребления теплоэнергии за счет уменьшения температуры в производственных и административных помещениях до 10 С в нерабочее время (выходные, праздничные дни) | | 2,4 | 480 | | | | постоянно | Однопалов А.С. |
| **Итого** | **25** | **9,4** | **7451** | | **8,9** | | | |

Витебский государственный технологический университет

## 8 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности и ее эффективность

Анализ затрат на производство и реализацию продукции показывает, что финансовое состояние улучшится благодаря снижению доли материальных затрат в структуре себестоимости путем повышения производительности труда. Материальные затраты в себестоимости составляют 44,4 %.

Выручка от реализации работ, услуг и продукции по итогам работы за 2012 год составила 6 938 млн. рублей, в том числе 18,6 % объема или 1 289,4 млн. рублей приходится на объем от оказания бытовых услуг населению.

Как показывают данные таблицы 8.2 выручка от реализации продукции возросла в 2011 году по сравнению с 2010 годом на 2024 млн. рублей, что составляет 152,5 %. В 2012 году вследствие наращивания объемов производства планируется рост выручки от реализации продукции, работ, услуг на 1062 млн. рублей или 118,1 %.

Рентабельность реализованной продукции за 2011 г. составила 3,89 %. В 2012 году планируется увеличение прибыли от реализации продукции, работ, услуг на 48 млн. руб. или 126,1 %.

Чистая прибыль за 2011 г. составила 1 млн. рублей. В 2012 г. запланировано сохранение показателя на прежнем уровне – 1 млн. рублей.

По итогам работы за 2011 г. коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами равен 0,124 и не превышает установленного норматива равного 0,85, коэффициент текущей ликвидности 1,758 при нормативе 1,7.

В 2012 году планируется значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами равно 0,381 коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами 0,129.

Темп роста объема производства, работ, услуг составит 135,0 %, бытовых услуг населению – 135,0 %.

Выручка предприятия за 2012 год увеличится на 1062 млн. рублей и составит 6938 млн.руб.

Расходы предприятия составят 5556 млн. руб.

По итогам работы за 2012 год планируется получить прибыль от реализации продукции работ, услуг –232 млн. руб.

Рентабельность реализованной продукции составит – 4,17 %.

Рентабельность продаж – 3,34 %.

Витебский государственный технологический университет

Таблица 8.1 – Расчет затрат на реализацию продукции

| Наименование показателей | 2010 | 2011 | 2012 | В том числе по кварталам | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 |
| 1. Затраты на реализацию продукции всего | 3093 | 4727 | 5556 | 829 | 1690 | 3360 |
| 1.1 материальные затраты всего, в том числе | 1247 | 2156 | 2466 | 175 | 527 | 1227 |
| 1.1.1 сырье и материалы | 1019 | 1891 | 2181 | 115 | 422 | 1061 |
| из них импортируемые сырье, материалы, покупные комплектующие и полу-фабрикаты | 728 | 1580 | 1500 | 55 | 110 | 550 |
| 1.1.2 топливо | 69 | 68 | 75 | 18 | 38 | 52 |
| 1.1.3 электроэнергия | 84 | 138 | 150 | 37 | 52 | 89 |
| 1.1.4 теплоэнергия | - | - | - | - | - | - |
| 1.1.5 прочие материальные затраты | 75 | 59 | 60 | 5 | 15 | 25 |
| 1.2 расходы на оплату труда | 1114 | 1468 | 1956 | 441 | 722 | 1401 |
| 1.3 отчисления на социальные нужды | 381 | 500 | 665 | 150 | 245 | 476 |
| 1.4 амортизация основных средств и нематериальных активов | 113 | 281 | 300 | 60 | 180 | 220 |
| 1.5 прочие затраты | 238 | 322 | 169 | 3 | 15 | 35 |
| 1.5.1 из них налоги и платежи, включаемые в себестоимость | 12 | 191 | 40 | 3 | 15 | 35 |
| 1.5.2 другие затраты | 226 | 131 | 129 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Полная себестоимость произведенной продукции, из нее: | 3093 | 4727 | 5556 | 829 | 1690 | 3360 |
| переменные издержки | 1732 | 2647 | 3111 | 464 | 946 | 1881 |
| постоянные издержки | 1361 | 2080 | 2445 | 365 | 743 | 1478 |

Таблица 8.2 – Расчет прибыли от реализации, млн. руб.

| Наименование показателей | 2010 | 2011 | 2012 | В том числе по кварталам | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 |
| 1. Выручка от реализации продукции | 3852 | 5876 | 6938 | 1034 | 2103 | 4189 |
| 2. Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции | 639 | 965 | 1150 | 172 | 345 | 690 |
| 2.1 в том числе НДС | 639 | 965 | 1150 | 172 | 345 | 690 |
| 3. Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) | 3213 | 4911 | 5788 | 862 | 1758 | 3499 |
| 4. Себестоимость реализованной продукции | 3093 | 4727 | 5556 | 829 | 1690 | 3360 |
| 5. Управленческие расходы | - | - | - | - | - | - |
| 6. Расходы на реализацию | - | - | - | - | - | - |
| 7. Прибыль (убыток) от реализации | 120 | 184 | 232 | 33 | 68 | 139 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 8.2

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8. Прибыль убыток от операционных доходов и расходов | 65 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 9. Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов | -165 | -179 | -224 | -32 | -65 | -135 |
| 10. Прибыль (убыток) | 20 | 9 | 11 | 2 | 5 | 6 |
| 11. Налоги и сборы производимые из прибыли | 9 | 8 | 10 | 1 | 4 | 5 |
| 12. Расходы и платежи из прибыли | 10 | - | - | - | - | - |
| 13. Сумма льгот по налогу на прибыль | - | - | - | - | - | - |
| 14. Чистая прибыль | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 14.1 в т. ч. по направлениям использования: | | | | | | |
| 14.2 на цели потребления | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 15. Чистый доход (чистая прибыль + амортизация) | 114 | 282 | 301 | 61 | 181 | 221 |

Таблица 8.3 – Расчет потока денежных средств по организации, млн. руб.

| Наименование показателей | 2011 | 2012 | 2012 г. | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| **1. Приток денежных средств** | **9309** | **11583** | **1839** | **3713** | **6604** |
| 1.1 Выручка от реализации продукции | 5866 | 6938 | 1034 | 2103 | 4189 |
| 1.2 Прирост кредиторской задолженности | - | - | - | - | - |
| 1.3 Государственное участие | 648 | 1000 | - | - | - |
| 1.4 Долгосрочные кредиты, займы и другие привлеченные средства | - | - | - | - | - |
| 1.5 Существующие долгосрочные кредиты, займы и другие привлеченные средства по организации | - | - | - | - | - |
| 1.6 Краткосрочные кредиты, займы | 2682 | 3620 | 800 | 1600 | 2400 |
| 1.7 Прочие поступления | 113 | 25 | 5 | 10 | 15 |
| **1.8 Итого приток денежных средств** | **9309** | **11583** | **1839** | **3713** | **6604** |
| **2. Отток денежных средств** | **9298** | **11582** | **1838** | **3712** | **6603** |
| 2.1 Затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации) | 5321 | 5256 | 829 | 1690 | 3360 |
| 2.2 Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки | 842 | 1150 | 172 | 345 | 690 |
| 2.3 Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли (доходов) | - | - | - | - | - |
| 2.4 Расходы и платежи из прибыли | - | - | - | - | - |
| 2.5 Прирост оборотных активов | - | - | - | - | - |
| 2.6 Капитальные затраты | - | - | - | - | - |
| 2.7 Погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам | 234 | 94 | 19 | 19 | 19 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 8.3

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.8 Погашение процентов и прочих издержек по долгосрочным кредитам | - | - | - | - | - |
| 2.9 Погашение прочих долгосрочных обязательств организации | - | - | - | - | - |
| 2.10 Погашение краткосрочных кредитов займов | 2896 | 4478 | 817 | 1657 | 2533 |
| 2.11 Прочие расходы в деятельности организации | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| **2.12 Итого отток денежных средств** | **9298** | **11582** | **1838** | **3712** | **6603** |
| **3. Излишек (дефицит) денежных средств** | **11** | **1** | **1** | **1** | **1** |
| **4. Накопительный остаток (дефицит) денежных средств** | - | - | - | - | - |

Таблица 8.4 – Проектно–балансовая ведомость по организации, тыс. руб.

| Статьи баланса | На начало 2011 года | На конец 2011года | 2011 | 2012 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **1** | **2** | **3** |
| Актив | | | | | | |
| 1. Внеоборотные активы | 3659 | 8189 | 9040 | 8040 | 8040 | 8040 |
| Нематериальные активы | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Вложение во внеоборотные активы | 116 | 29 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| **Итого по разделу 1** | **3778** | **8219** | **9049** | **8049** | **8049** | **8049** |
| 2. Оборотные активы | | | | | | |
| Запасы и затраты | 1445 | 427 | 271 | 271 | 271 | 271 |
| В том числе:<br>сырье материалы и другие аналогичные ценности | 511 | 195 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Незавершенное производство | 932 | 230 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| Прочие оборотные активы | 214250 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Готовая продукция и товары | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Дебиторская задолженность | 298 | 170 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| Финансовые вложения | 1 | - | - | - | - | - |
| Денежные средства | 92 | 11 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **Итого по разделу 2** | **2050** | **858** | **616** | **616** | **616** | **616** |
| **Баланс** | **5828** | **9077** | **9665** | **8665** | **8665** | **8665** |
| **Пассив** | | | | | | |
| 3. Капитал и резервы | | | | | | |
| Уставный фонд | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Добавочный фонд | 4173 | 7787 | 8400 | 7400 | 7400 | 7400 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 8.4

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Нераспределенная прибыль | 15 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Непокрытый убыток | | | | | | |
| **Итого по разделу 3** | **4192** | **7799** | **8414** | **7414** | **7414** | **7414** |
| **4. Обязательства** | | | | | | |
| Краткосрочные кредиты и займы | 745 | 635 | 635 | 635 | 635 | 635 |
| Долгосрочные кредиты и займы | 346 | 112 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Кредиторская задолженность | 445 | 458 | 534 | 534 | 534 | 534 |
| В том числе:<br>расчеты с поставщиками и подрядчиками | 100 | 103 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Перед покупателями и заказчиками | 10 | 62 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Расчеты по оплате труда и прочим расч. с перс. | 135 | 139 | 186 | 186 | 186 | 186 |
| Расчеты по налогам и сборам, по социальному страхованию и обеспечению | 184 | 137 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| Прочая кредиторская задолженность | 16 | 17 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| Расчеты с акционерами (учредителями) | - | - | - | - | - | - |
| Прочие виды обязательств | 100 | 73 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| Итого по разделу 4 | **1636** | **1278** | **1251** | **1251** | **1251** | **1251** |
| **Итого баланс** | **5828** | **9077** | **9665** | **8665** | **8665** | **8665** |

Таблица 8.5 - Мероприятия по снижению издержек на прогнозируемый 2012 год, млн. руб.

| Наименование мероприятия | Прогнозируемые затраты на реализацию мероприятия | | | | Ожидаемое снижение затрат | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | в т.ч. по периодам | | | 2012 | в т.ч. по периодам | | |
| | | 1 кв. | 2 кв. | 3кв. | | 1 кв. | 2 кв. | 3кв. |
| **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **1. Мероприятия по снижению материалоемкости** | **112,1** | **88,3** | **96,1** | **102,6** | **83** | **25,2** | **38,3** | **53,7** |
| 1.1 Снижение потребления топлива прямого использования, тепловой и электрической энергии, поступающей со стороны - всего | 4 | 0,2 | 2 | 1,5 | 10 | 2,4 | 1,1 | 3,1 |
| 1.1.1использование отходов производства в качестве топлива для котельной | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 1 |
| 1.1.2 очистка поверхности нагрева котла от отложений продуктов сгорания топлива | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 |

Витебский государственный технологический университет

Окончание таблицы 8.5

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1.3 очистка котла от накипи путем кислотной промывки | 1,3 | 0 | 0 | 1,3 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 |
| 1.1.4 замена светильников | 2 | 0 | 2 | 0 | 0,4 | 0 | 0 | 0,4 |
| 1.1.5 снижение потребления теплоэнергии за счет уменьшения температуры воздуха в помещениях в выходные и праздничные дни до 10 С | 0,7 | 0,2 | 0 | 0,2 | 2,1 | 0,4 | 0,1 | 0,2 |
| 1.2 Замена дорогостоящих материалов (сырья) на более дешевые, рациональное использование отходов производства, внедрение ресурсосберегающих технологий, оптимизация расходов сырья, совершенствование нормирования сырья и др. меры по экономии материальных ресурсов - всего | 108,1 | 88,1 | 94,1 | 101,1 | 73 | 22,8 | 37,2 | 50,6 |
| 1.2.1 использование в производстве плиты из тамбурата собственного изготовления | 10 | 2 | 4 | 7 | 18 | 4 | 8 | 11 |
| 1.2.2 использование в производстве мебельного щита собственного изготовления | 15 | 3 | 7 | 11 | 30 | 7 | 15 | 20 |
| 1.23 использование программного обеспечения Cutting при проектировании мебели для оптимального раскроя плитных материалов | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 1.2.4 использование остатков плитных материалов в качестве мелкогабаритных деталей мебели | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 1.2.5 снижение расхода пиломатериалов путем внедрения технологии сращивания | 80 | 80 | 80 | 80 | 15 | 9 | 10 | 13 |
| 1.2.6 механизация процесса нанесения клея при сращивании бруса из массива древесины | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 2 | 0,8 | 1,2 | 1,6 |
| 2. Мероприятия по снижению общих затрат | 202 | 21 | 38 | 62 | 340 | 71,6 | 134 | 234 |
| 2.1 За счет роста объема производства -всего | 200 | 20 | 37 | 60 | 324 | 66 | 125 | 222 |
| 2.1.1 внедрение новых видов продукции | 56 | 14 | 22 | 38 | 224 | 34 | 75 | 156 |
| 2.1.2 увеличение бытовых услуг населению | 143 | 6 | 14 | 22 | 75 | 24 | 33 | 45 |
| 2.1.3 уменьшение объема брака в производстве | 1 | 0 | 1 | 0 | 25 | 8 | 17 | 21 |
| 2.2 За счет экономии трудозатрат - всего | 2 | 1 | 1 | 2 | 16 | 6 | 9 | 12 |
| 2.2.1 постоянная актуализация норм времени на изготовление мебели и дверей в связи с модернизацией производства | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 2.2.2 повышение квалификации работников основного производства | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | 4 | 5 | 6 |
| **Итого** | **314,1** | **109,3** | **134,1** | **164,6** | **423,0** | **96,8** | **172,3** | **287,7** |

Витебский государственный технологический университет

## 9 Охрана труда, техника безопасности и создание условий труда.

### 9.1 Охрана труда и техника безопасности.

В целях дальнейшего совершенствования организации работы по охране труда, обеспечения законодательства об охране труда, конституционного права граждан на здоровье и безопасные условия труда в 2012 году планируются мероприятия, представленные в таблице 9.1.

Всего затраты в денежном выражении на проведения мероприятий по охране труда и технике безопасности в 2012 году составят – 60,75 млн. рублей.

Согласно коллективному договору рабочим положен один комплект спецодежды в год. На предприятии работает 67 человек, которым положена спецодежда. Средняя цена одного комплекта спецодежды 220 тыс. рублей.

Обеспечение работников молоком, согласно коллективному договору, происходит из расчета 0,5 литра в день. По вредным условиям труда 32 рабочих получают талоны на молоко. Средняя цена одного литра молока составляет 2100 рублей.

Смывающие и обеззараживающие средства выдаются рабочим по нормам из расчета 200 гр. в месяц согласно коллективному договору. На предприятии таких рабочих 52. Средняя цена одного куска мыла составляет 2100 рублей.

Средства индивидуальной защиты нормированию не подлежат, так как они подлежат замене по мере износа согласно коллективному договору. Планируемое количество берется из расчета потребления за 2011 год.

Всего затраты в денежном выражении на проведение мероприятий по охране труда и технике безопасности в 2012 году составят – 60,75 млн. рублей.

За отчетный период травматизма на рабочих местах и в целом на предприятии зафиксировано не было.

Витебский государственный технологический университет

Витебский государственный технологический университет

Таблица 9.1 – Мероприятия по охране труда на 2012 год.

| Наименование мероприятий | Ед. изм. | Затраты в млн. руб. | Срок исполнения | Ответственный |
|---|---|---|---|---|
| **Информационное обеспечение** | | | | |
| 1. Приобретение плакатов по охране труда | 3 | 0,9 | 2 квартал 2012 | Русецкий Ю. М. |
| 2. Оборудовать уголки по охране труда | 3 | 2,2 | 3 квартал 2012 | Начальники цехов |
| **Контроль за соблюдением законодательства по охране труда** | | | | |
| 1. Проводить дни охраны труда | 12 | - | ежемесячно | |
| 2. Проведение обучения работников | 2 | 0,65 | в течение года | Русецкий Ю. М., начальники цехов |
| **Обеспечить работающих спец. одеждой и другими средствами индивидуальной защиты согласно коллективного договора** | | | | |
| 1. Спецодежда | 67 | 6,2 | 1 квартал 2011 | Вакар Н.Э. |
| 2. Смывающие и обеззараживающие средства | 124,8 | 1,2 | постоянно | |
| 3. Средства индивидуальной защиты (респираторы, наушники, перчатки, рукавицы) | 740 ед. | 2,8 | постоянно | |
| 4. Обеспечение работников молоком | 32 | 16,8 | постоянно | |
| **Мероприятия по проведению рабочих мест с превышением допустимых уровней вредных производственных факторов согласно нормам** | | | | |
| 1. Освещенность – провести замену светильников на рабочих местах | 25 | 2 | 2 квартал 2011 | Александрович В. А. |
| 2. Техническое освидетельствование лифтов | 2 | 2 | 2 квартал 2011 | Русецкий Ю. М. |
| 3. Замена физически изношенных участков трубопровода отопления на новое | 96 м. | 12 | 2 квартал 2011 | Александрович В. А. |
| 4. Ремонт служебных помещений | 2 шт. | 14 | 3 квартал 2012 | Александрович В. А. |

### 9.2 Пожарная безопасность

В целях пожарной безопасности на ВКМУП «Заря» разработан план мероприятий по приведению объектов в пожаробезопасное состояние.

**План**
**противопожарных мероприятий по приведению объектов**
**в пожаробезопасное состояние на 2012 г.**

| Содержание мероприятия | Срок исполнения | Объект | Ответственный за выполнение |
|---|---|---|---|
| 1. АПС оборудовать | 3 квартал | Административное здание | зам. директора |
| 2. Оборудовать системой оповещения о пожаре СО-2 | 4 квартал | Производственный корпус, административный корпус, склады | зам. директора |
| 3. Произвести проверку работоспособности пожарных кранов | 1 квартал | Производственные участки | ведущий механик |
| 4. Доработать планы эвакуации | 1 квартал | Предприятие | мастера на участ- |
| 5. Обновить указатели по эвакуации рабочих и служащих предприятия | 2 квартал | Предприятие | зам. директора |
| 6. Провести огнезащитную обработку деревянных конструкций | 2 квартал | Складские помещения | зав. складом |
| 7. Разместить указатели категорий помещений по взрывопожарной и пожарной опасности | 3 квартал | Предприятие | ответственные на участках |
| 8. Пронумеровать и доукомплектовать пожарные краны и ящики первичными средствами пожаротушения | 3 квартал | Предприятие | ответственные на участках |
| 9. Электросветильники закрыть защитными плафонами | 1 квартал | Предприятие | ведущий механик |

Витебский государственный технологический университет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации за предшествующий период

| Наименование показателей | Единица измерения | За предшествующий год (период) | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1. Использование производственных мощностей (по основным видам продукции): продукция 1 продукция 2 ... продукция n | % | | | |
| 2. Среднесписочная численность работающих | человек | | | |
| 3. Годовой объем производства в натуральном выражении (по основным видам продукции) ... темпы к предыдущему году | | | | |
| 4. Годовой объем производства в стоимостном выражении (в действующих ценах) | в бел. руб. | | | |
| 4.1 Темпы к предыдущему году | % | | | |
| 5. Полные издержки на произведенную продукцию - всего В том числе: материальные затраты расходы на оплату труда отчисления на социальные нужды амортизация основных средств и нематериальных активов | в бел. руб. | | | |
| 5.1 Из полных издержек: условно-постоянные издержки условно-переменные издержки | 100% % % | | | |
| 6. Выручка от реализации продукции | в бел. руб. | | | |
| 6.1 Выручка от реализации продукции (без НДС) | в бел. руб. | | | |
| 6.2 Удельный вес в общем объеме выручки неденежных форм расчетов | % | | | |
| 6.3 Удельный вес реализованной продукции по рынкам сбыта: внутренний рынок | 100% % | | | |
| 7. Налоги, сборы, платежи (без подоходного налога) | в бел. руб. | | | |
| 8. Чистый доход | в бел. руб. | | | |
| 9. Рентабельность реализованной продукции | % | | | |
| 10 Рентабельность продаж | % | | | |
| 11. Коэффициент текущей ликвидности | | | | |
| 12. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | | | | |
| 13. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | | | | |
| 14. Коэффициент структуры капитала | | | | |
| 15. Удельный вес краткосрочных и долгосрочных обязательств в выручке от реализации продукции | % | | | |
| 16. Срок оборачиваемости капитала | в днях | | | |
| 17. Срок оборачиваемости готовой продукции | в днях | | | |
| 18. Срок оборачиваемости дебиторской задолженности | в днях | | | |
| 19. Срок оборачиваемости кредиторской задолженности | в днях | | | |

Витебский государственный технологический университет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

**Анкета оценки значимости 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.

**1. 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».

| Потребительские параметры | Оценка важности, бал. | Потребительские параметры | Оценка важности, бал. |
|---|---|---|---|
| 1. Соответствие направлению моды | | 5. Легкость | |
| 2. Художественно-колористическое оформление | | 6. Внешний вид и качество материала<br>7. Прочность | |
| 3. Качество изготовления | | 8. Цена | |
| 4. Удобство носки | | 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».

**2. Как Вы относитесь к моде?** (нужное подчеркнуть)

1) в соответствии с направлениями моды приобретаю модные вещи;

2) модные вещи приобретаю тогда, когда удостоверюсь, что их уже носят, но немногие;

3) модные вещи приобретаю тогда, когда удостоверюсь, что они мне подходят;

4) обычно покупаю то, что есть в магазинах;

5) модой не интересуюсь;

6) предпочитаю вещи индивидуального исполнения.

**3.Ваш возраст**_____ лет (укажите)

**4.Средний денежный доход в семье на 1 человека в месяц**_____ (укажите в долларах США, включая пенсии, пособия, стипендии и прочие поступления денег)

**5. Социальное положение** (нужное подчеркнуть):

1) рабочий;
2) работник сельского хозяйства;
3) менеджер, специалист, служащий
4) предприниматель;
5) студент (учащийся);
6) пенсионер;
7) домохозяйка.

**6. Ваши искомые выгоды** (нужное подчеркнуть):

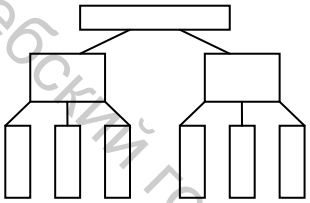
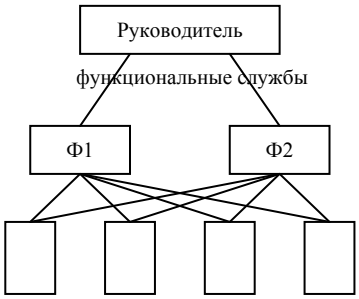
1) Соответствие направлению моды, оригинальность;
2) Качество изготовления;
3) Надежность, низкая цена

**БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!**

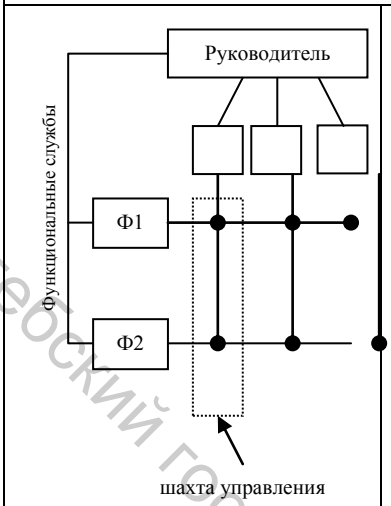
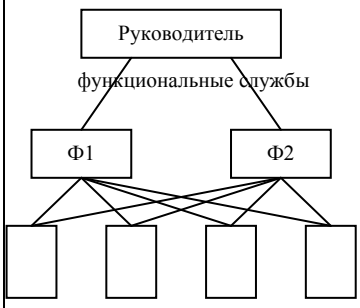
Витебский государственный технологический университет

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

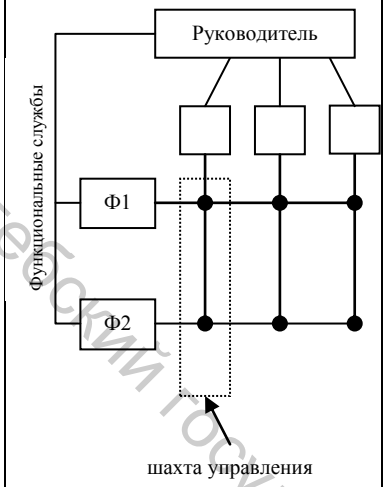
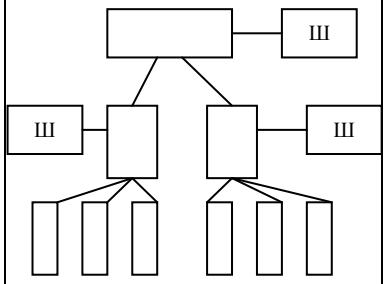
### Иерархический тип структуры управления

| Органиграмма | Особенности | Преимущества | Недостатки |
|---|---|---|---|
| *Линейная организационная структура*<br>(основана на вертикальном разделении управленческого труда) | | | |
|  | • низшие уровни управления последовательно подчинены высшим;<br>• во главе каждого подразделения поставлен руководитель-единоначальник, который решает все вопросы управления этим подразделением (связь с вышестоящим уровнем управления осуществляется только через него);<br>• структура управления используется малыми и средними фирмами, при отсутствии широких кооперационных связей. | • единство и четкость распорядительства;<br>• согласованность действий исполнителей;<br>• четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненными<br>• личная ответственность руководителя за результаты действия подразделения. | • высокие требования к компетентности руководителя;<br>• перегрузка менеджеров высшего звена управления;<br>• предпосылки для злоупотребления властью;<br>• отсутствие горизонтальных связей между подразделениями. |
| *Функциональная организационная структура*<br>(основана на горизонтальном разделении управленческого труда) | | | |
|  | • каждое подразделение аппарата управления укомплектовано квалифицированными специалистами;<br>• каждое подразделение аппарата управления специализируется на выполнении определенных функций;<br>• каждое подразделение аппарата управления отдает распоряжения нижестоящим уровням управления в рамках своих полномочий | • высокая компетентность специалистов;<br>• освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов. | • трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;<br>• длительная процедура принятия решений;<br>• несогласованность распоряжений различных функциональных служб. |

Витебский государственный технологический университет

| | | | |
|---|---|---|---|
| *Линейно-функциональная организационная структура* (основана на «шахтном» принципе построения, с зации управленческого процесса по функциональным подсистемам) | | | |
|  | • по каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу;<br>• каждый элемент имеет четко определенную задачу и обязанности; целесообразно использовать на предприятиях, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции, действующих в стабильных условиях и требующих решения стандартных управленческих задач подразделением (связь с вышестоящим уровнем управления осуществляется только через него);<br>• структура управления используется малыми и средними фирмами, при отсутствии широких кооперационных связей. | • четкая система взаимных связей функций и подразделений;<br>• четкая система единоначалия;<br>• ясно выраженная ответственность;<br>• быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;<br>уменьшение дублирования усилий руководителем и подчиненными<br>• быстрая реакция на указания;<br>•личная ответственность руководителя за результаты действия подразделения. | • отсутствие звеньев, занимающихся стратегическим планированием;<br>• тенденция к перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;<br>• малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;<br>• большое число «этажей управления» злоупотребления властью;<br>отсутствие горизонтальных связей между подразделениями. |
| *Функциональная организационная структура*<br>(основана на горизонтальном разделении управленческого труда) | | | |
|  | • каждое подразделение аппарата управления укомплектовано высококвалифицированными специалистами;<br>• каждое подразделение аппарата управления специализируется на выполнении определенных функций;<br>• каждое подразделение аппарата управления отдает распоряжения нижестоящим уровням управления в рамках своих полномочий;<br>• используется в управлении организациями с массовым типом производства. | • высокая компетентность специалистов;<br>• освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов. | • трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;<br>• длительная процедура принятия решений;<br>• несогласованность распоряжений различных функциональных служб. |

Витебский государственный технологический университет

| | | | |
|---|---|---|---|
| *Линейно-функциональная организационная структура*<br>(основана на «шахтном» принципе построения, специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам) | | | |
|  | • по каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу;<br>• каждый элемент имеет четко определенную задачу и обязанности;<br>• целесообразно использовать на предприятиях, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции, действующих в стабильных условиях и требующих решения стандартных управленческих задач. | • четкая система взаимных связей функций и подразделений;<br>• четкая система единоначалия;<br>• ясно выраженная ответственность;<br>• быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;<br>• уменьшение дублирования усилий. | • отсутствие звеньев, занимающихся стратегическим планированием;<br>• тенденция к перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;<br>• малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;<br>• большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;<br>• перегрузка управленцев верхнего уровня. |
| *Линейно-штабная организационная структура*<br>(базируется на линейной организации управления) | | | |
|  | • наряду с линейными руководителями аппарат управления включает штабные подразделения;<br>• главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейным руководителям;<br>• штабные подразделения не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями;<br>• к штабным подразделениям относятся службы контроллинга, маркетинга, группы сетевого планирования, юридические службы и т. д.<br>• хорошая промежуточная ступень при переходе от линейной структуры к более эффективным | • более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений;<br>• освобождение линейных руководителей от решения специфических задач;<br>• возможность привлечения высококвалифицированных специалистов. | • недостаточно четкая ответственность, т. к. готовящий решения не участвует в их реализации;<br>• тенденция к чрезмерной централизации;<br>• возрастание требований к высшему звену управления, принимающему решения. |

Витебский государственный технологический университет

| *Дивизиональная организационная структура* | | | |
|---|---|---|---|
| | • потребность в этой оргструктуре обусловлена концентрацией производства, увеличением размеров предприятий и диверсификацией их деятельности; впервые схема была обнаружена на предприятиях «General Motors» в конце 20-х годов;<br>• такая структура предоставляет определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т.п.; руководители функциональных служб подчинены руководителям производственных служб;<br>• структуризация производства по отделениям осуществляется: по выпускаемой продукции – продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация;<br>• по обслуживаемым территориям – региональная специализация | • ускоренная реакция на изменения во внешней среде;<br>• улучшение координации деятельности производственных служб и фирмы в целом;<br>• возникновение у производственных подразделений преимуществ малых фирм, они становятся «центрами получения прибыли», активно работая<br>• по повышению эффективности и качества производства. | • рост иерархичности и аппарата управления в целом;<br>• дублирование функций управления и, как следствие, очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;<br>• дублирование работ для разных подразделений;<br>в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-функциональная структура со всеми их недостатками. |

Витебский государственный технологический университет

Учебное издание

Яшева Галина Артемовна

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Редактор *Т.П. Бондарева*
Технический редактор *Г.А. Яшева*
Корректор *Н. В. Медведева*
Компьютерная верстка *Г.А. Яшева*

---

Подписано к печати _____ Формат_____. Усл. печ. листов 26,6.
Уч.-изд. листов 29,8. Тираж 50 экз. Заказ _____.

Учреждение образования «Витебский государственный
технологический университет»
210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский
государственный технологический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/172 от 12.02.2014.

Витебский государственный технологический университет

Витебский государственный технологический университет

Учебное пособие подготовлено и издано в рамках Программы «Укрепление потенциала совместных инициатив». Программа реализуется при поддержке Фонда «Евразия» за счёт средств Агентства США по международному развитию (USAID).

Мнения, изложенные в настоящей рабочей тетради, являются исключительной ответственностью авторов и не могут рассматриваться в качестве отражающих позицию Агентства США по международному развитию (USAID), правительства США или Фонда «Евразия».