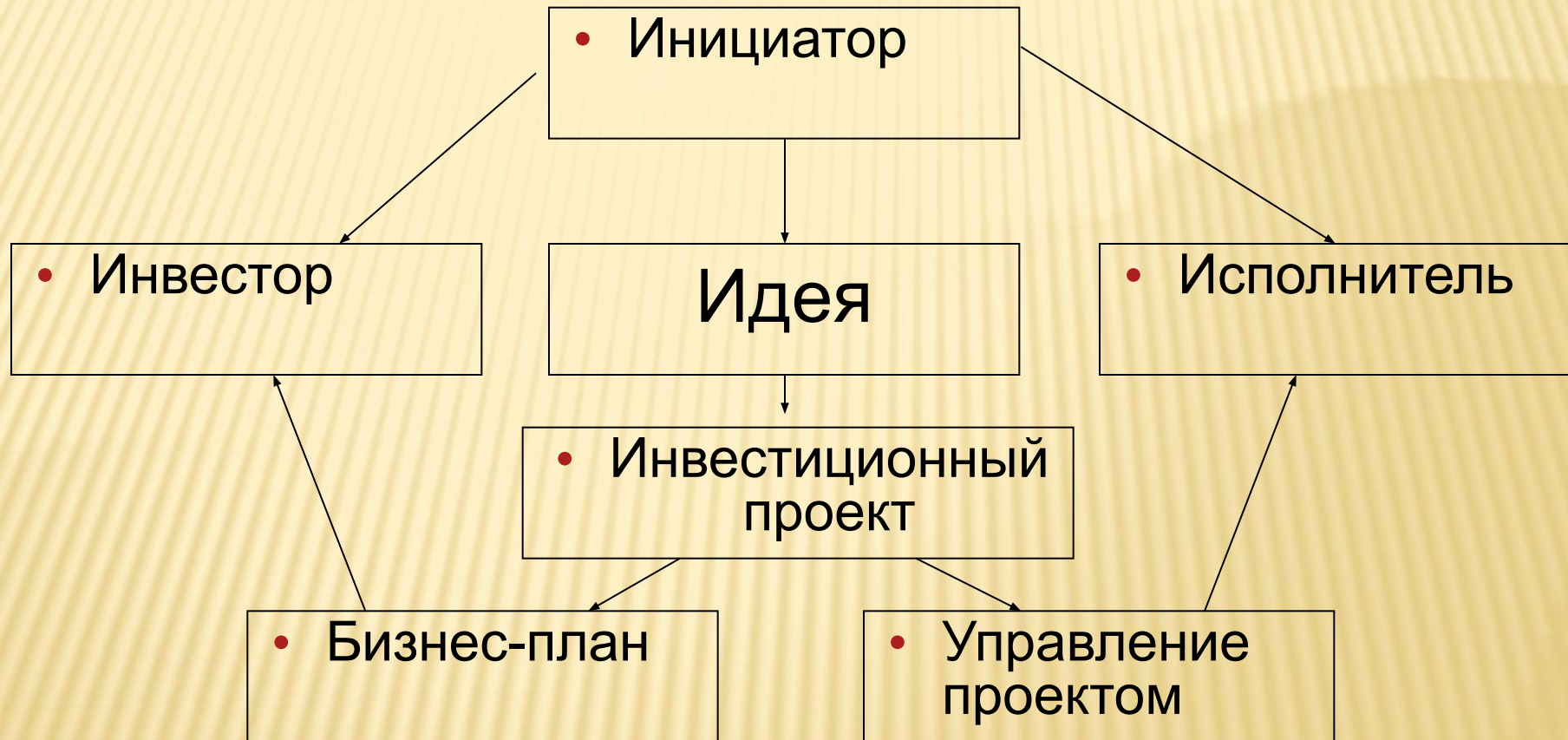


БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕСА

- ▣ **Бизнес** – это экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации продукции.
- ▣ **Бизнес** – совокупность отношений между всеми его участниками:
предпринимателями, потребителями,
работниками, гос.органами.

БИЗНЕС-ПЛАН И ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ



ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ПЛАН

Бизнес-план – описание направлений деятельности или конкретный проект с техническими характеристиками, с финансовыми и иными прогнозами.

Цели создания:

Внутреннее использование – планирование выполнения проекта и распределение ресурсов, воплощение общей стратегии и мобилизация усилий персонала для работы над проектом.

Внешнее использование – привлечение инвесторов, венчурного капитала (*малый и средний бизнес*), привлечение торговых партнеров, финансирование конкретного проекта, включение в инвестиционный меморандум или проспект эмиссии в целях привлечения финансирования для предприятия в целом (*крупный бизнес*).

Кто пользуется бизнес-планом:

- *Потенциальные кредиторы и инвесторы*
- *Руководители предприятия всех уровней*
- *Потенциальные партнеры*

Функции Бизнес-плана

- Способ привлечения инвестиций (первоначальная функция)
- Основа финансового планирования на предприятии
- Способ ведения управленческого учета
- Способ управления производственной деятельностью
- Способ познания окружающей бизнес-реальности, способ моделирования экономических сценариев
- План действий, который и вправду предстоит выполнить после получения финансовых средств.
- Способ предоставления большей самостоятельности отделениям

ИНФРАСТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ



СТАДИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Подготовительная стадия;
2. Стадия разработки бизнес-плана;
3. Стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
4. Стадия реализации бизнес-плана.

1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

- Формирование бизнес-идеи.

Источники бизнес-идеи:

- отзыв потребителей;
 - продукция, выпускаемая конкурентами;
 - мнение работников отдела маркетинга;
 - публикации федерального правительства о патентах;
 - производимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.
- Оценка перспективности идеи.

КРИТЕРИИ ОТБОРА

критерии	вес	проект 1		проект 2		проект 3	
		баллы	вес x баллы	баллы	вес x баллы	баллы	вес x баллы
актуальность	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
рентабельность	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
продолжительность проекта	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
рискованность	0,2	5	1	5	1	4	0,8
профессионализм команды	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
имидж	0,04	4	0,16	3	0,12	5	0,2
соответствие стратегии компании	0,3	5	1,5	4	1,2	5	1,5
ИТОГО	1		4,85		4,33		4,51

2. СТАДИЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

- Формирование группы разработчиков бизнес-плана;
- Определяется система финансового обеспечения бизнес-плана;
- Открытие финансирования подготовки бизнес-плана.

3. ПРОДВИЖЕНИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ

- Презентация бизнес-плана;
- Этап аудита бизнес-плана;
- Переговоры с потенциальными инвесторами и партнерами;

ПРЕЗЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

- Компания и ее продукция;
- Рынок – клиенты и конкуренты;
- Маркетинговая стратегия;
- Первоочередные финансовые задачи;
- Команда, которая будет осуществлять бизнес-план;
- Необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти средства будут направлены.

АУДИТ БИЗНЕС-ПЛАНА

- Оценка характеристик компании заявителя
- Анализ условий инвестиционного соглашения
- Анализ последнего баланса
- Оценка руководящей команды
- Выявление особенностей проекта
- Общий анализ бизнес-плана

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

- Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденные Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ 21.06.1999 г., N° ВК 477

СОПРОВОДИТЕЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ К БИЗНЕС-ПЛАНУ

1. Копия устава и (или) учредительного договора;
2. Зарегистрированные изменения в Уставе;
3. Копия документа о государственной регистрации;
4. Копии балансов и отчетов о финансовых результатах предприятия;
5. Договора аренды производственных, складских, торговых помещений;
6. Договора на поставку сырья, оборудования, комплектующих и т.п.;
7. Договора на сбыт продукции;
8. Сертификаты на выпускаемую продукцию (в случае необходимости);
9. Лицензия на вид деятельности (если данная деятельность лицензируется);
10. Перечень основного имущества;
11. Документы, подтверждающие наличие гарантий возврата кредита;
12. Заключение экологической экспертизы;
13. Проектно-сметная документация;
14. Калькуляция себестоимости продукции;
15. Прайс-листы конкурирующих организаций.

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС – ПЛАНА

1. Резюме
2. Описание продукции (услуг)
3. Маркетинговый план.
4. Организационный план.
5. Производственный план.
6. Финансовый план.
7. Оценка рисков.

1.РЕЗЮМЕ

Раздел должен показать потенциальным инвесторам привлекательность проекта.

Резюме - это "концентрированное" описание инвестиционного проекта: его идеи, шагов, осуществляемых для реализации идеи, требуемых затрат, ресурсов, итоговых показателей, возможных рисков.

РЕЗЮМЕ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

- Описание компании (3-4 предложения);
- Стоимость проекта (в том числе первоначальные инвестиции);
- Источники финансирования;
- Условия кредитования и бюджетного финансирования;
- Оценка экономической эффективности и финансовой состоятельности проекта
- Показатели эффективности инвестиций :
 - срок окупаемости (простой и дисконтированный),
 - внутренняя норма доходности (IRR),
 - чистая текущая стоимость (NPV),
 - индекс прибыльности (PI),
 - рентабельность инвестиций (ROI).
 - график привлечения и возврата кредита (если используются заемные источники).
- Оценка рисков и пути их преодоления.

РЕЗЮМЕ: ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

Суть проекта заключается в строительстве нового хлебозавода и организации производства и реализации хлебобулочных изделий мощностью xx тонн в сутки.

Компания «XXX» обладает опытом производства и реализации хлебобулочных изделий. В настоящий момент компания располагает рядом хлебопекарней в поселках района и сетью розничных магазинов, автотранспортное подразделение компании осуществляет услуги по доставке хлеба.

Поселок N потребляет в настоящий момент xx тонн хлеба в сутки. Основные поставщики: пекарни ООО «XXX» и ООО «XXX» выпекают xx и xx тонн хлеба в сутки, соответственно.

По оценкам специалистов спрос на хлебобулочные изделия превышает мощности и ассортиментные возможности существующих пекарен. Ожидается увеличение спроса со стороны предприятий общепита на булочные изделия, в районе ведется большой объем строительных работ – много приезжих.

Техническое состояние существующих хлебозавода и пекарни XXX не позволяет существенно изменить ситуацию. Новый хлебозавод должен обеспечить удовлетворение существующего спроса.

Проект предполагает строительство нового хлебозавода мощностью xx тонн в сутки. Период строительства и запуска завода составляет 1 год. Строительство завода будет осуществлено строительным подразделением ООО «XXX»

Открытие хлебозавода позволит удовлетворить спрос на высококачественные и булочные изделия, обеспечить высокое качество продукции за счет технологических возможностей оборудования и сокращения сроков доставки свежего хлеба, увеличить объем производства, оптимизировать схему поставки (доставки) продукции к магазинам района.

Проект позволит предприятию увеличить объем продаж и получать дополнительную прибыль

РЕЗЮМЕ

Стоимость проекта

Общая стоимость инвестиционных затрат составляет XXX тыс. рублей и включает в себя разработку технического проекта строительства, строительство объекта, приобретение и пуско-наладка оборудования, формирование оборотного капитала.

Источники финансирования

Финансирование проекта предполагается за счет собственных средств инициатора проекта и привлечение кредитных ресурсов. В качестве кредитора рассматривается Администрация N-го района.

Собственные средства – xxx тыс. руб

Заемные средства – xxx тыс. руб

Условия кредитования:

Сумма кредита – xxxx тыс. руб

Использование средств траншами в течение 1 года

Процентная ставка за использование кредита x%.

Льготный период на погашения основной суммы долга 1 год.

Периодичность погашения основной суммы долга – 90 дней (квартал).

Льготный период для выплаты процентов 1 год. Начисленные в течение льготного периода проценты капитализируют и увеличивают основную сумму долга.

Периодичность начисления и выплаты процентов – 90 дней (квартал),

Общая сумма кредита с учетом капитализированных процентов xxx тыс. руб.

Возврат кредита и выплата процентов в течение 17 кварталов с начала инвестирования.

Сумма начисленных и выплаченных процентов xxx тыс. руб

РЕЗЮМЕ

Оценка экономической эффективности и финансовой состоятельности

При заложенном в расчетах уровне доходов, текущих и инвестиционных затрат проект строительства хлебозавода в п.Н может быть признан как эффективный, финансово состоятельный, увеличивающий поступления в бюджет.

Горизонт рассмотрения проекта составляет 10 лет. В пределах рассматриваемого горизонта проекта характеризуется следующими показателями:

Простой срок окупаемости инвестиционных затрат проекта - 5,5 лет с начала реализации проекта.

Дисконтированный срок окупаемости (при ставке сравнения 12 %) - 8,6 лет.

Внутренняя норма доходности проекта (IRR) - 17%.

Индекс прибыльности (PI) - 1,23

Чистая текущая стоимость проекта (NPV) - 6 100 тыс. руб (и без учета остаточной стоимости проекта - 2 400 тыс. руб).

Кредит в размере xxx тыс. руб., с учетом вложения собственных средств в размере – xxx тыс. руб. за счет прочих доходов компании, полностью покрывают потребность проекта в финансировании, обеспечивая положительный остаток свободных денежных средств на протяжении всего горизонта исследования.

Величина срока окупаемости полных инвестиционных затрат имеет высокую чувствительность к изменению уровня цен. Для сохранения срока окупаемости (дисконтированного) в пределах 10 лет уровень цен не должен снижаться более, чем на 6 % от заложенного в расчетах, уровень объема производства не более чем на 10%, уровень эксплуатационных расходов не более чем на 10%.

ЗАДАНИЕ

Пожалуйста, напишите резюме проекта, если известны следующие данные:

- Кредит в размере 40 млн. руб. под 16% годовых сроком на 7 лет с отсрочкой выплаты основного долга на 1 год и собственные средства в размере 2 млн. руб.
- Численность сотрудников – 31 человек
- Сбыт продукции – через 4 месяца
- Ставка дисконтирования – 16%
- Период окупаемости проекта - 34 мес.
- Дисконтированный период окупаемости – 42 мес.
- Чистый приведенный доход за принятый горизонт расчета составит более 21 000 000 руб.
- Индекс прибыльности 1,54.
- Внутренняя норма рентабельности 38%.

2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

- Наименование
- Основные характеристики
- Назначение и область применения
- Конкурентоспособность
- Патентоспособность и авторские права
- Необходимость лицензирования
- Наличие сертификатов
- Безопасность и экологичность
- Условия поставки и упаковка
- Гарантия и сервис
- Правила эксплуатации

В этом разделе Вы должны дать определение и **описание тех видов продукции** или услуг, которые будут предложены на рынок.

Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, не используйте профессиональный жаргон.

Опишите **основные характеристики** вашей продукции, при этом сделайте акцент на **преимуществах**, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Важно, чтобы вы подчеркнули **уникальность** Вашей продукции или услуг: **новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то** особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, чтобы вы подчеркнули **возможность совершенствования** данной продукции (услуг).

Опишите имеющиеся у Вас **патенты** или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ПРОДУКЦИИ

- Основными продуктами производства являются - пшеничная мука высшего и первого сортов, которая используется для выпечки пшеничного хлеба на хлебозаводах. Муку покупают кондитерские фабрики (пекарни), предприятия пищевой промышленности и общественного питания, оптово-закупочные и торговые фирмы. При переработке зерна получают муку, манную крупу и отруби (гранулы). Зерновые отходы, образующиеся при переработке зерна, комбинат реализует животноводческим хозяйствам. Имеющееся на предприятии оборудование позволяет также получать в процессе размола зерна зародышевые хлопья - ценный продукт, применяемый в диетическом питании, медицине и косметике, но рынок по этому направлению не разработан.
- Комбинат доставляет муку хлебозаводам муковозами, средним и мелким потребителям - автотранспортом комбината, либо самовывозом.
- Требования к сортности и качеству продуктов переработки зерна определены техническими условиями и ГОСТами:
 - к пшеничной муке- ТУ 8 РФ 11-95-91;
 - к манной крупе- ГОСТ 7022-54;
 - к отрубям гранулированным- ТУ 8-22-24-83;
 - к отрубям пшеничным- ГОСТ 7169-66 .

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ПРОДУКЦИИ

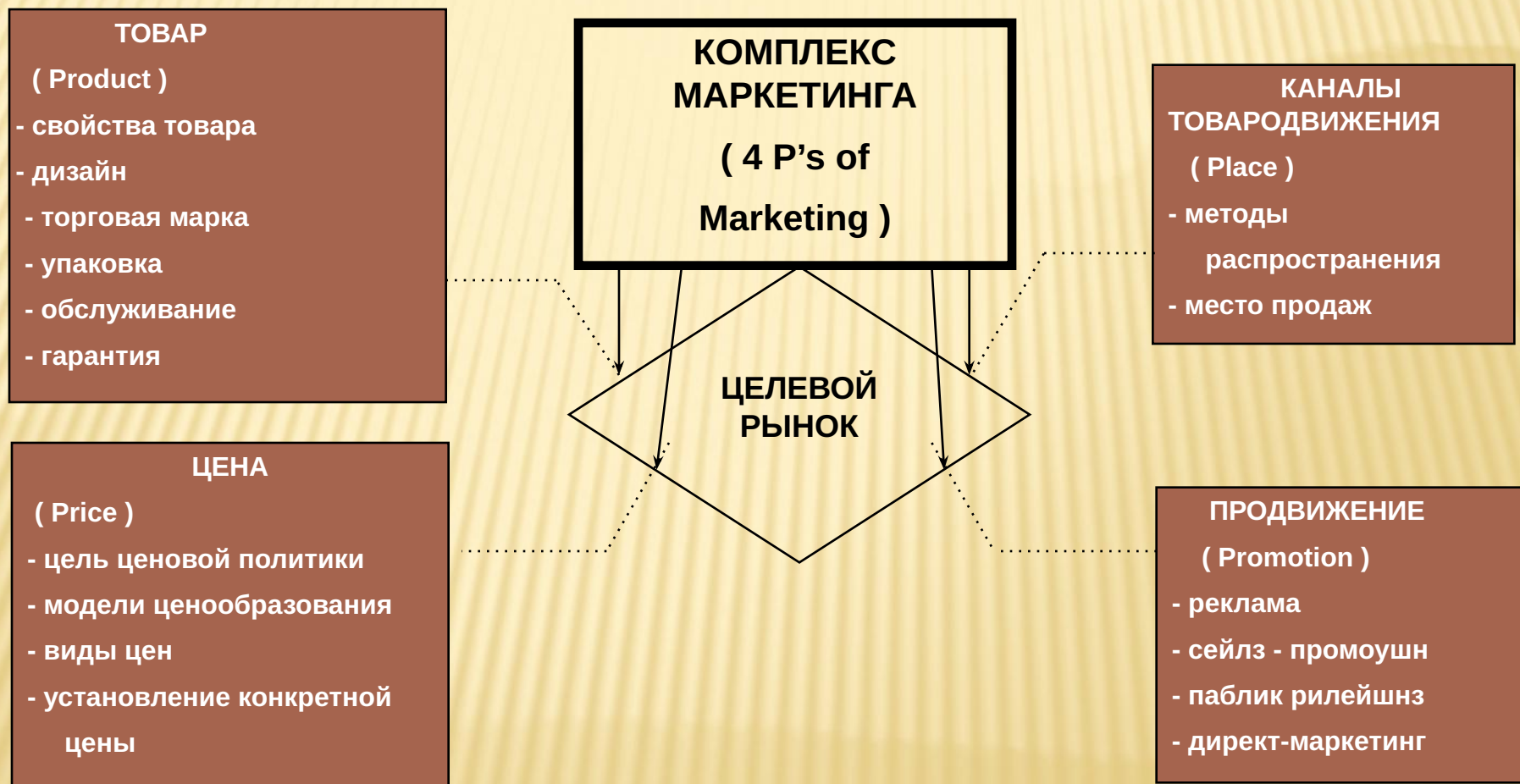
Качественные характеристики продукции Хлебной базы

ПОКАЗАТЕЛИ	Мука, высший сорт	Мука, 1 сорт	Крупа манная	Отруби
Влажность, %	< 15	< 15	< 15.5	< 15.5
Белизна, ед.	> 54	> 36	-	-
Клейковина, %	23 - 27	23 - 29	-	-
Крупность, ост. на сите	№ 43 < 5 %	№ 35 < 2 % № 43 > 80 %	№ 23 < 8 % № 38 < 2 %	2 мм < 15 %
Зольность, %	-	-	< 0.6	-
Зараженность	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Цвет, запах	+	+	+	+
Метал. примеси, на 1 кг	< 3 мг	< 3 мг	< 3 мг	-
Диаметр	-	-	-	< 10 мм

3. ПЛАН МАРКЕТИНГА

1. Комплекс маркетинга (4Р)
 1. Товар. Три уровня товара.
 2. Ценообразование и ценовые стратегии.
 3. Каналы товародвижения.
 4. Продвижение продукта.
2. Оценка ёмкости рынка сбыта.
3. Изучение конкурентов.

ЧЕТЫРЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА



ТРИ УРОВНЯ ТОВАРА



При создании любого товара разработчику нужно воспринимать идею на трех уровнях

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА НА РЫНКЕ

- показывает потенциальным клиентам, чем ваше торговое предложение отличается от всех остальных;
- определяет место нового продукта в ряду существующих продуктов на основе сегментации рынка;
- использует рекламу и другие элементы комплекса маркетинга с целью сообщить о достоинствах продукта;

ПРОЦЕСС ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

ВИДЫ ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ

При выпуске нового товара предприятие выбирает, как правило, одну из следующих ценовых стратегий.

- *Стратегия «снятия сливок»;*
- *Стратегия проникновения (внедрения) на рынок. ;*
- *Стратегия следования за лидером ;*
- *Нейтральная стратегия ценообразования ;*

Ценовые стратегии на товары, реализуемые на рынке относительно продолжительное время, могут также ориентироваться различные виды цен.

- *Стратегия скользящей цены*
- *Стратегия гибкой цены*

Выбрав из перечисленных выше методик наиболее подходящий вариант, фирма может приступить к расчету окончательной цены.

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕНЫ



**ЗАТРАТНЫЙ
МЕТОД**



**РЫНОЧНЫЙ
(КОММЕРЧЕСКИЙ)
МЕТОД**

ЗАТРАТНЫЙ МЕТОД

$$Ц = (Сс + П) + НДС, \text{ где}$$

Ц – цена;

Сс – себестоимость единицы продукции,

П – планируемый размер прибыли на единицу продукции,

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

ПРИМЕР

- Предприятие выпускает изделия из хрустала.
- Мощности загружены на 75%.
- Пост. изд. в месяц – 2 млн. рублей.
- Ср. перем. изд. – 400 руб/шт.
- Плановая прибыль 1 млн. руб.
Планируемый объем продаж – 5000 шт. в месяц.
- Определить цену

РЫНОЧНЫЙ МЕТОД ОРИЕНТАЦИЯ НА КОНКУРЕНТОВ

- Исследуем цены конкурентов на рынке
- Выбираем минимальную цену(при входе на рынок).
- Используем среднюю цену (когда нас заметили).

ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА

Самые бесполезные затраты – это затраты на недостаточную рекламу.

Продвижение – умение предприятия-производителя общаться со своими потребителями, умение договариваться

Реклама – платная форма неличностного представления и продвижения товара

Паблицити (публичная известность) и связи с общественностью – распространение коммерчески значимых новостей о продукте (на ТВ, радио и печати)

Персональные (личные) продажи – презентация изделия или услуги данной фирмы с целью продажи потенциальному покупателю.

Стимулирование сбыта – краткосрочные стимулы (скидки, подарки и сувениры) для потребителей, заинтересовывающие их в совершении покупки того или иного изделия или услуги

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ

Мероприятия	Сроки	Стоимость	Ответственные

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА РЫНКА (1)



ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА РЫНКА

Размер потенциального рынка соответствует максимальному уровню спроса в предположении, что потенциальные потребители эффективно потребляют товар в оптимальном объеме при каждом использовании.

Размер существующего рынка (емкость) определяется количеством реализуемых товаров в единицу времени на определенном рынке.

Объем сбыта – количество проданных предприятием товаров на конкретном рынке за единицу времени.

Доля рынка – выраженная в процентах часть от общей емкости рынка, которую составил достигнутый предприятием сбыт товара.

ВИДЫ КОНКУРЕНТОВ

- прямые конкуренты
- потенциальные конкуренты
- товары – заменители

Того, кто забывает о конкурентах, завтра забудет рынок

АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОВ

- основные предприятия, производящие такую же или однотипную продукцию и владеющие наибольшей долей рынка (3-4 предприятия);
- конкуренты, наиболее динамично развивающие свою деятельность на рынке (2-3 предприятия);
- торговые марки (знаки) конкурентов;
- отличительные особенности товаров-конкурентов, которые влияют на покупательское предпочтение;
- упаковка товаров-конкурентов (вид, характерные особенности и др.);
- формы и методы сбытовой деятельности конкурентов;
- ценовая политика;
- направления формирования спроса и стимулирования сбыта продукции конкурентами;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, проводимые ими (основные направления, объем расходов, наличие известных специалистов в штате предприятия);
- официальные данные о прибылях и убытках; разработка новых товаров;

Прогноз продаж

Рост цен составляет 5% в месяц

Показатели	Месяц				Всего
	1	2	3	4	
Планируемый объем продаж (тыс. штук)	1200	1300	1300	1250	5050
Цена реализации, руб.	130,00	136,50	143,33	150,49	
Выручка, тыс. руб.	156 000	177 450	186 323	188 114	707887

4.ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Этот раздел бизнес-плана раскрывает организационно-правовую форму хозяйствования предприятия. Здесь производится описание организационно-правовой формы предприятия и необходимо также обосновать организационную структуру, произвести ее оценку и по необходимости провести изменения для реализации предложенного проекта.

В теории и на практике выработаны различные типы орг. структур, которые могут быть использованы с учетом специфики предприятия:

- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная;
- сетевая.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- При создании собственной фирмы каждому предпринимателю необходимо выбрать ее организационно-правовую форму в соответствии с Гражданским кодексом РФ.
- Под организационно-правовой формой понимается способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

-
- Действующее налоговое законодательство позволяет налогоплательщику в некоторых случаях значительно уменьшить сумму уплачиваемых налогов путем выбора системы налогообложения (режима налогообложения).

ВЫДЕЛЯЮТ:

- общий режим налогообложения
- специальные режимы налогообложения

ОБЩИЙ РЕЖИМ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

- Налог на добавленную стоимость 18%
- Налог на прибыль для юридических лиц 20% (для Пермского края при соблюдении определенных условий ставка может быть 15,5%)
 - Налог на доходы физических лиц 13%
 - Страховые отчисления 30 %
 - Страхование от несчастных случаев на производстве – от 0,2% до 8,5%
 - Налог на имущество предприятий не более 2,2%
 - Транспортный налог - рассчитывается

УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (УСН).

- Налогоплательщик имеет возможность выбора данного режима налогообложения и объекта налогообложения. Объектом налогообложения могут быть:
 - доходы (облагаются по ставке 6%) или
 - доходы, уменьшенные на величину расходов (облагаются по ставке 15%).Выбор объекта налогообложения в целях уменьшения налогов зависит от доли расходов в составе выручки и их состава (не все расходы в целях налогообложения уменьшают доходы).

ЕДИНЫЙ НАЛОГ НА ВМЕНЕННЫЙ ДОХОД ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ЕНВД)

Специальный налоговый режим в отношении следующих видов деятельности:

- бытовых услуг;
- ветеринарных услуг;
- услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств;
- розничной торговли;
- услуг платных автостоянок;
- услуг общественного питания;
- автотранспортных услуг;
- распространения или размещения наружной рекламы.

Особое внимание следует обратить на то, что в случае использования специальных налоговых режимов налогоплательщик уже не является плательщиком НДС. Следовательно, его контрагенты (**покупатели или заказчики**), **применяющие общий режим налогообложения и являющиеся плательщиками НДС, не могут возместить НДС**, поэтому сделка становится для них менее привлекательной. Особенно это важно учитывать в оптовой торговле.

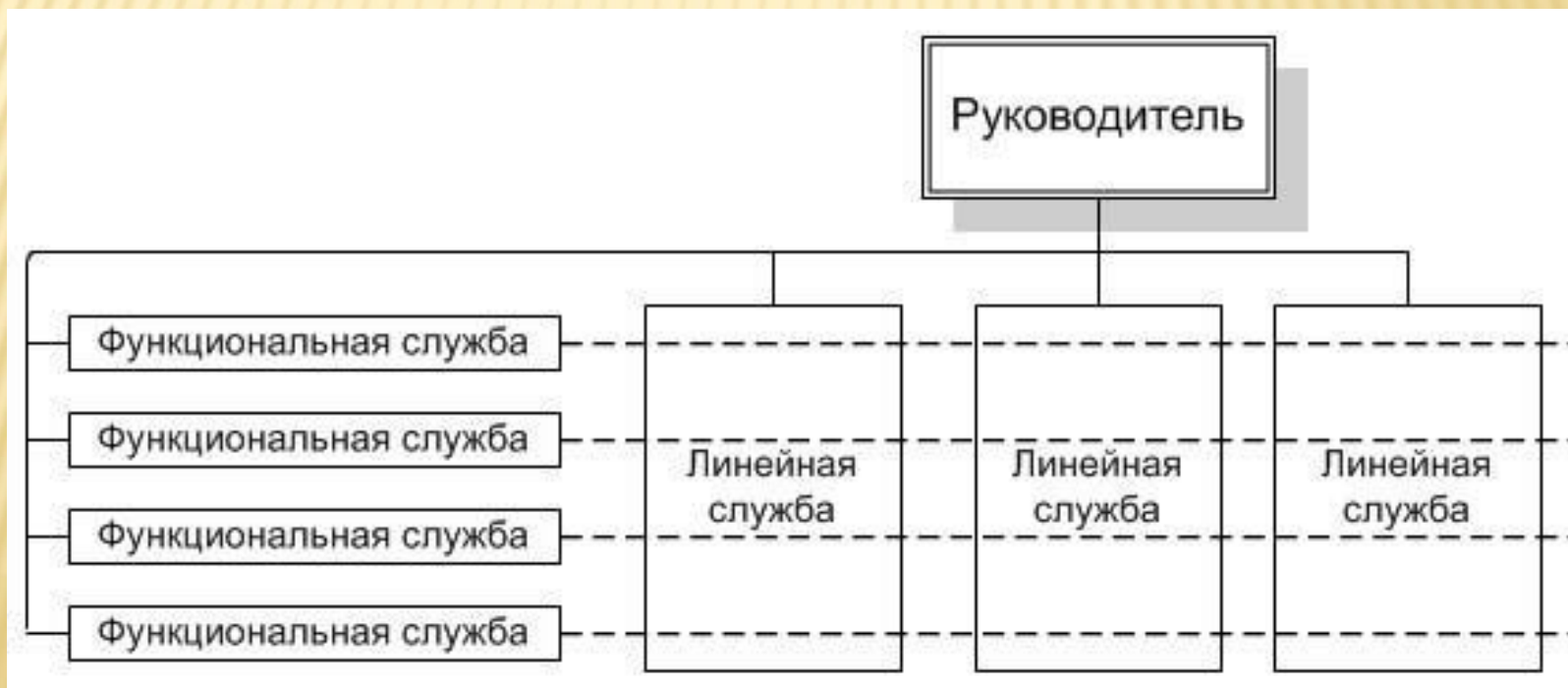
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

В теории и на практике выработаны различные типы орг. структур, которые могут быть использованы с учетом специфики предприятия:

- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная;
- сетевая.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором **линейные звенья** управления призваны командовать, а **функциональные** — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.



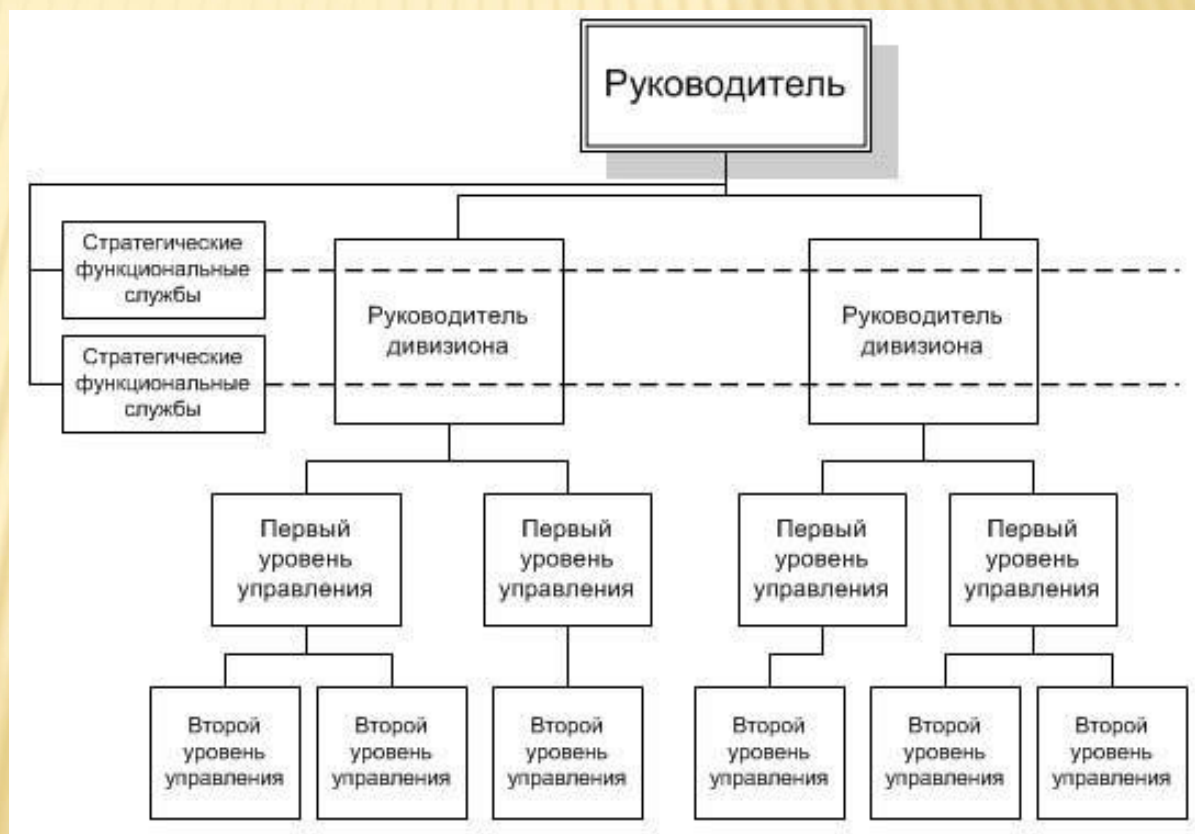
Линейно-функциональная структура

- + Каждый сотрудник специализируется на конкретной функции;
- + стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- + Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- + Построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.
- - Затруднены коммуникации между подразделениями;
- - Нет инициативы – трансляция решений сверху
- - Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- - Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали
- - Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

Дивизиональная структура управления

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов.

Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.



ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

▣ Достоинства дивизиональной структуры:

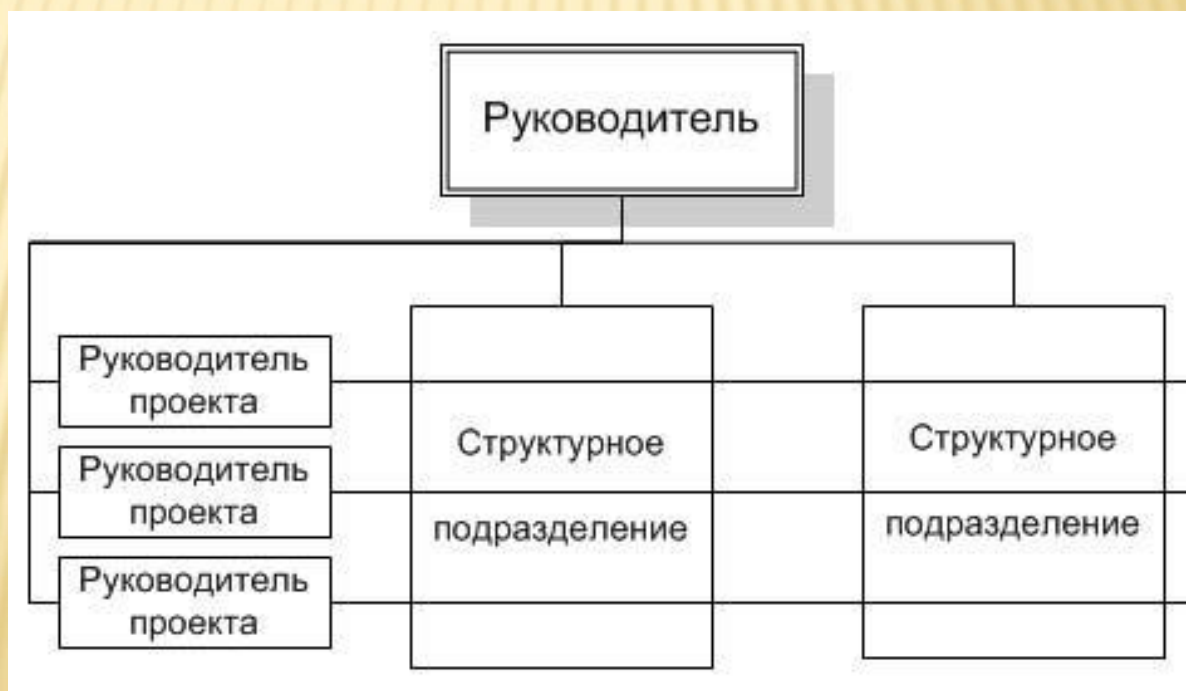
- ▣ более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- ▣ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- ▣ возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

▣ **Некоторые недостатки** структуры:

- ▣ Несовпадение, а часто и противоречие, интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации
- ▣ Основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений
- ▣ Оторванность центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а следовательно, риск злоупотреблений, рост численности управленческого персонала .
- ▣ Борьба между дивизионами за ресурсы;

Матричная структура

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



Матричная структура

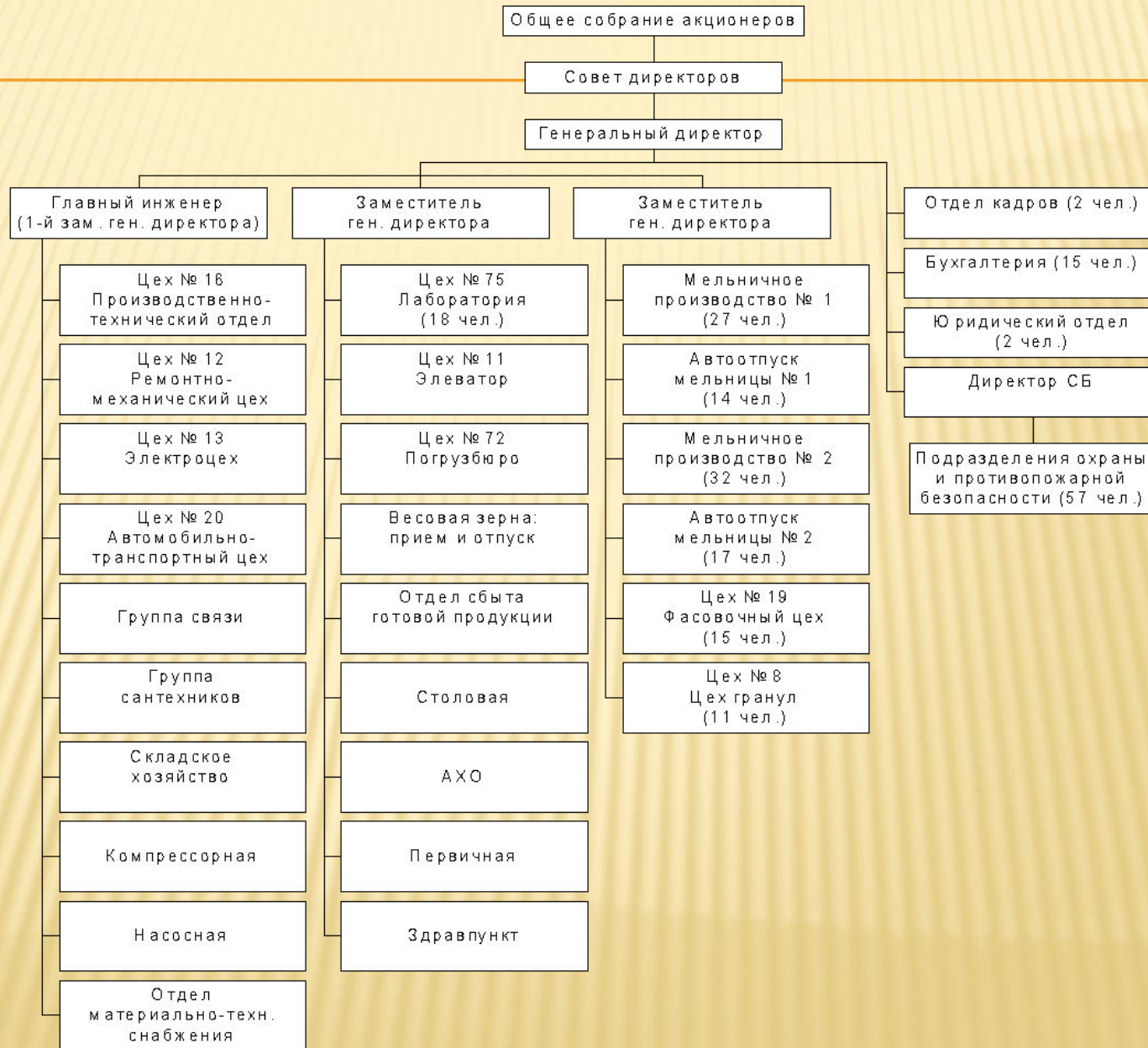
▮ **Преимущества** состоят в следующем:

- ▮ лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- ▮ вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- ▮ гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ;
- ▮ относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области принятия решений;
- ▮ время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.
- ▮ Существуют **недостатки**:
- ▮ проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- ▮ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- ▮ возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в проекте;
- ▮ Нет единоначальника – психологический дискомфорт.
- ▮ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН ПОЗВОЛЯЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ:

- насколько предприятие обеспечено кадрами – перечень имеющихся специалистов и их квалификация, опыт работы;
- каким будет уровень, формы оплаты труда разных категорий работников, включая социальные льготы;
- характеристику ключевого кадрового состава.

ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



ВАЖНО

- Не забудьте описать организационно-правовую форму предприятия
- В случае необходимости, укажите наличие разрешительной документации на ведение деятельности (пищевая промышленность, строительство, фармацевтическая промышленность, и т.п.)
- Четко рассчитывайте количество персонала. Не забудьте про нормы рабочего времени – 5-ти дневная 8-ми часовая рабочая неделя, сменная работа.
- Соблюдайте нормы числа подчиненных на одного руководителя.

5.ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

***Назначение раздела - аргументировать
выбор производственного процесса и
определить его экономические
показатели.***

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА

- специфические требования к организации производства;
- состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, покупка), стоимость;
- сырье и материалы, поставщики и ориентировочные цены;
- альтернативные источники снабжения сырьем и материалами;
- форма амортизации, нормы амортизации;
- себестоимость намечаемой к производству продукции;
- структура капитальных вложений (строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты);
- сроки ввода и освоение мощностей;
- обеспечение экологической и технической безопасности.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

- Не имеет абсолютно четкого положения в структуре бизнес-плана.
- Может быть отнесен к производственному плану либо к финансовому плану
- Может быть проиллюстрирован диаграммой Ганта

ВАЖНО

- Обязательно учитывайте потребность в оборотном капитале (первоначальный закуп сырья, материалов, полуфабрикатов, товаров)

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

- В инвестиционном плане проекта отражаются ВСЕ первоначальные вложения в проект (до момента производства и/или реализации продукции)
- Указываются как вложения в основные средства, так и средства на пополнение оборотного капитала

ДИАГРАММА ГАНТА

Наименование этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания	Ответстве	2007				
					Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
• Регистрация	90	01.05.2007	30.07.2007	директор	■			8 050,45	
• Подбор персонала	20	01.08.2007	21.08.2007	Менеджер				■ 5 097,13	
• Аренда помещения	5	01.08.2007	06.08.2007	Менеджер				■ 25 485,66	
• Ремонт помещения	14	01.08.2007	15.08.2007	по Дог. с подрядчико				■ 32 621,65	
• Покупка и монтаж оборуд	12	01.08.2007	13.08.2007	Менеджер				■ 122 331,19	
• Приобретение вычислит	5	01.08.2007	06.08.2007	Менеджер				■ 152 913,98	
• Приобретение мебели	3	01.08.2007	04.08.2007	Менеджер				■ 56 068,46	
🏢 Производство [Интернет	...	25.08.2007					▼
🏢 Производство [Услуги пи	...	25.08.2007					▼

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ

Общие затраты =

**Переменные затраты на единицу
товара или услуги × Количество**

+ Постоянные затраты за период

ПОСТОЯННЫЕ И ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Признаком разделения эксплуатационных затрат является выявление их зависимости от объемов производства (продаж).

Постоянные затраты – затраты, сумма которых не зависит от изменения объема производства (продаж).

- ▣ Например, заработная плата (оклады) администрации, арендная плата за помещение.

Переменные затраты - затраты, сумма которых зависит и изменяется с изменением объема производства (продаж).

- ▣ Например, сырье и материалы, используемые для производства, сдельная оплата труда.

6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

- ▣ **Финансовые цели бизнес-планирования:**
- ▣ расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности (объем продаж, прибыль и т.д.);
- ▣ оценка экономической эффективности инвестиций данного проекта;
- ▣ определение намечаемого источника финансирования реализации выбранного проекта.

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

ДОКУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ЖЕЛАТЕЛЬНО ВКЛЮЧИТЬ

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

- прогноз объемов реализации, план движения денежных средств (т.е. проектировка потоков денежных средств),
- план прибылей и убытков (этот документ показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль),
- прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия (структура этого документа соответствует структуре общепринятого отчетного баланса предприятия),
- график достижения безубыточности (показывает уровень продаж, необходимый для покрытия затрат при данном масштабе производства).
- Кроме того, делается расчет интегральных показателей (срок окупаемости проекта, чистый приведенный доход, индекс прибыльности, внутренний коэффициент рентабельности) и отдельных финансовых показателей.

ПРОГНОЗ ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

	1 кв. 2009	2 кв. 2009	3 кв. 2009	4 кв. 2009
Продукт		600 000	1 500 000	2 400 000

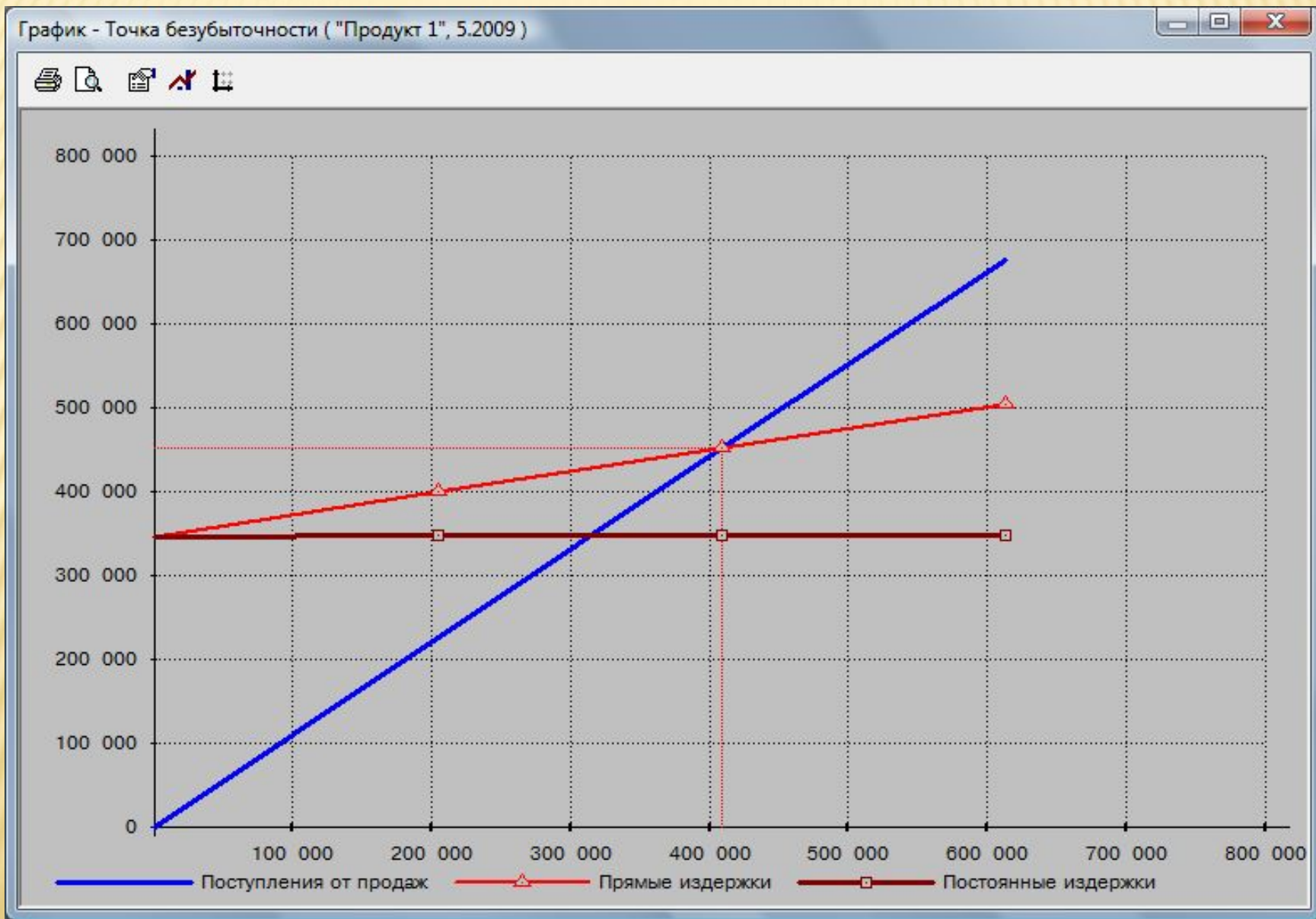
	1 кв. 2010	2 кв. 2010	3 кв. 2010	4 кв. 2010
Продукт	3 300 000	3 900 000	3 900 000	3 900 000

СРЕДСТВ)

Кэш-фло (руб.)

	1кв. 2009г.	2кв. 2009г.	3кв. 2009г.	4кв. 2009г.	1кв. 2010г.	2кв. 2010г.	3кв. 2010г.	4кв. 2010г.
▶ Поступления от продаж		780000	1950000	3120000	4290000	5070000	5070000	5070000
Затраты на материалы и комплектующие	2000000		750000	2000000	900000	2000000	900000	2000000
Затраты на сдельную заработную плату								
Суммарные прямые издержки	2000000		750000	2000000	900000	2000000	900000	2000000
Общие издержки	150000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000
Затраты на персонал	75000	198000	198000	198000	198000	198000	198000	198000
Суммарные постоянные издержки	225000	918000	918000	918000	918000	918000	918000	918000
Вложения в краткосрочные ценные бумаги								
Доходы по краткосрочным ценным бумагам								
Другие поступления								
Другие выплаты								
Налоги	4246	-273751	77574	65841	787016	957436	1171565	1003973
Кэш-фло от операционной деятельности	-2229246	135751	204426	136159	1684984	1194564	2080435	1148027
Затраты на приобретение активов	660000							
Другие издержки подготовительного периода	110000							
Поступления от реализации активов								
Приобретение прав собственности (акций)								
Продажа прав собственности								
Доходы от инвестиционной деятельности								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-770000							
Собственный (акционерный) капитал	1000000							
Займы	2029246	81852	633965	1568067	217888	1047365		
Выплаты в погашение займов		113031	719694	1565805	1837398	1342454		0
Выплаты процентов по займам		104572	118697	138420	65474	28826	5073	3382
Лизинговые платежи								
Выплаты дивидендов								
Кэш-фло от финансовой деятельности	3029246	-135751	-204426	-136159	-1684984	-323915	-5073	-3382
Баланс наличности на начало периода		30000	30000	30000	30000	30000	900648	2976010
Баланс наличности на конец периода	30000	30000	30000	30000	30000	900648	2976010	4120655

ГРАФИК БЕЗУБЫТОЧНОСТИ



СТРУКТУРА ГРАФИКА ВЫПЛАТЫ ЗАЙМА

Планируемый график выплаты займа отображает порядок получения и возвращения предприятием кредита. В графике выплаты займа должна содержаться следующая информация:

- Величина основной суммы займа и ее остатков после возвращения частей долга;
- Часть основной суммы, возвращаемая кредитору в отчетном периоде;
- Сумма выплат по процентам в отчетном периоде;
- Сумма, возвращаемая банку в отчетном периоде (часть основной суммы плюс проценты).

ТАБЛИЦА ВЫПЛАТЫ ЗАЙМОВ

	1 кв. 2009	2 кв. 2009	3 кв. 2009	4 кв. 2009	1 кв. 2010	2 кв. 2010	3 кв. 2010	4 кв. 2010
Займ	2 029 246	81 852	633 965	1 568 067	217 888	1 047 365		
Выплаты основного долга		113 031	719 694	1 565 805	1 837 398	1 342 454		
Выплаты процентов		104 572	118 697	138 420	65 474	28 826		

7.ОЦЕНКА РИСКОВ

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

В бизнес-плане строится план по рискам, который включает в себя:

- определение типов риска (идентификация);
- измерение потенциального влияния идентифицированных рисков на данный проект (оценка);
- методы минимизации влияния каждого идентифицированного риска на проект.

- В разделе **<Оценка рисков>** требуется ориентировочно оценить, какие риски наиболее вероятны для проекта и во что они в случае их реализации могут обойтись.
- Ответ на вопрос **<как минимизировать риски и возможные потери от них?>** должен состоять из двух частей: описание организационных мер профилактики рисков (например, при риске сбоев в работе транспорта необходимо проработать альтернативные варианты поставки) и изложение программы самострахования или внешнего страхования. В данном разделе обязательно должен присутствовать качественный анализ риска, выявляющий основные факторы риска проекта.

ТИПЫ РИСКОВ

Спекулятивный риск – допускает шанс как выигрыша, так и потери.

Чистый риск – предполагающий только потерю.

Риск спроса – связан со спросом на продукцию или услуги фирмы. (Поскольку реализация – существенный показатель любого бизнеса, то риск спроса – один из самых значимых).

Риск затрат – связан с увеличением или уменьшением стоимости сырья, материалов, комплектующих, оплаты труда и т.д.

Имущественный риск – связан с возможностью разрушения производственной базы компании.

Личностный риск – проистекает из действий персонала.

Риск загрязнения окружающей среды – все мероприятия влияющие на загрязнение воздуха, воды, почвы и т.д.

ТИПЫ РИСКОВ

Финансовый риск – связан со всеми финансовыми сделками и операциями проводимыми компаниями.

Риск потерь в связи с ответственностью – имеет отношение к ответственности за качество продукции, услуг и действия наемных работников.

Страхуемый риск – тот который в типичном случае может быть покрыт путем страхования в страховой компании. (В общем случае риски, связанные с собственностью, действиями персонала, ответственностью производителя, защитой окружающей среды, могут быть полностью или частично переведены на страховые компании).

ПРИЕМЫ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

- Перевод риска на страховую компанию.
- Перевод функции, порождающей этот риск на третью сторону.
- Снижение вероятности наступления неблагоприятного события.
- Снижение величины потерь, связанных с неблагоприятным событием.
- Абсолютный запрет на деятельность, которая порождает риск.

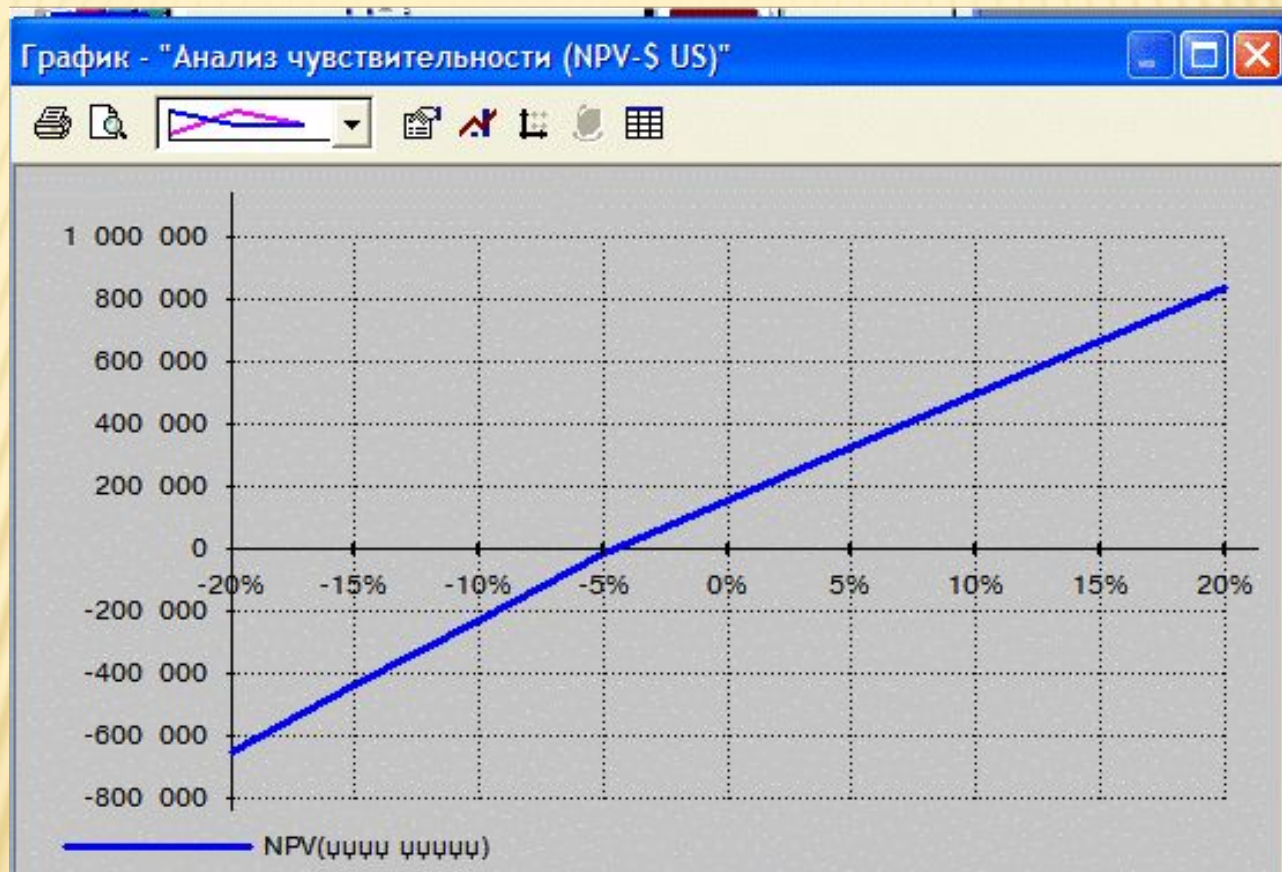
СТЕПЕНИ РИСКА

ДОПУСТИМЫЙ полная потеря прибыли от проекта или производства какого-либо товара (услуги).

КРИТИЧЕСКИЙ потеря не только прибыли, но и возмещение понесенных затрат за свой счет.

КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ приводящий к банкротству (потери всего имущества).

АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ



**Зависимость NPV от изменения объемов
сбыта**

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

- оценка чувствительности проекта к различным факторам (объемам сбыта, цене, затратам и т. д.)
- разработка сценариев осуществления проекта (нормального, пессимистического, оптимистического);
- оценка эффективности проекта с учетом вероятности осуществления различных сценариев
- оценка безубыточности
- выбор k -та дисконтирования с учетом степени риска