



БАЛТИЙСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ИММАНУИЛА КАНТА

М. А. Шаляпина

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
ЧАСТЬ 2**

Учебное электронное издание

**Калининград
2023**

БАЛТИЙСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. ИММАНУИЛА КАНТА

М. А. Шаляпина

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
Часть 2

Учебное пособие

Учебное электронное издание

Калининград

Издательство Балтийского федерального университета им. И. Канта
2023

© Шаляпина М. А., 2023
© БФУ им. И. Канта, 2023
ISBN 978-5-9971-0806-9

Рецензенты

А. В. Голубев, канд. экон. наук, доц.,
Балтийский федеральный университет им. И. Канта;
Ж. Б. Кочелаба, канд. экон. наук, доц.,
Балтийский федеральный университет им. И. Канта

Шаляпина, М. А.

Бизнес-планирование. Часть 2 : учебное пособие / М. А. Шаляпина [Электронный ресурс] : учебное электронное издание. — Калининград : Издательство БФУ им. И. Канта, 2023. — <https://publish.kantiana.ru/catalog/non-periodical/uchebnye-posobiya/978-5-9971-0806-9/>

Является второй частью учебно-методического пособия по бизнес-планированию. Раскрыто содержание следующих элементов бизнес-плана: анализ деятельности предприятия (внутренний анализ); SWOT-анализ; маркетинговая стратегия предприятия; план маркетинга; организационный план; производственный план; финансовый план и оценка потенциальной эффективности бизнес-проекта; анализ рисков проекта и их минимизация.

Разработаны задания по составлению бизнес-плана по указанным разделам. Предназначено для студентов гуманитарных направлений подготовки.

© Шаляпина М. А., 2023
© БФУ им. И. Канта, 2023
ISBN 978-5-9971-0806-9

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 3. Анализ деятельности предприятия	4
3.1. Анализ организационной структуры управления	4
3.2. Анализ показателей финансово-экономической деятельности предприятия.....	4
3.3. Анализ продаж и ассортимента.....	7
3.3.1. Анализ рентабельности ассортиментной группы.....	7
3.3.2. Анализ зависимости продаж от различных факторов (сезонности, времени и т. д.)	8
3.3.3. Анализ структуры товарной номенклатуры относительно фаз жизненного цикла.....	8
3.3.4. ABC-анализ ассортимента	11
3.3.5. XYZ-анализ	13
Глава 4. SWOT-анализ	15
Глава 5. Маркетинговая стратегия предприятия	17
Глава 6. План маркетинга	24
Глава 7. Организационный план	29
Глава 8. Производственный план	32
Глава 9. Финансовый план и оценка потенциальной эффективности бизнес-проекта	37
Глава 10. Анализ рисков проекта и их минимизация	44
Список рекомендуемой литературы	47
Приложение А	48
Приложение Б	50

Глава 3

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Данный раздел предназначен для анализа деятельности существующего предприятия, который включает в себя следующие элементы:

- анализ организационной структуры управления;
- анализ показателей финансово-экономической деятельности предприятия;
- анализ продаж и ассортимента [10].

3.1. Анализ организационной структуры управления

В случае если бизнес-план пишется для функционирующего предприятия со сложившейся организационной структурой, то в данном разделе необходимо получить ответ на вопрос о том, рациональна ли текущая организационная структура предприятия. Если сложившаяся структура управления признана рациональной, то делается соответствующий вывод. В противном случае разрабатывается комплекс мер по совершенствованию организационной структуры.

Для анализа эффективности организационной структуры управления можно использовать систему показателей, представленную в приложении А, разделив предварительно на два основных блока (административный и исполнительный), которые формируют целостную систему предприятия.

На основании проанализированных данных составляются рекомендации по оптимизации организационной структуры предприятия, которые будут отражены в разделе «Организационный план».

Задание: Проанализируйте эффективность существующей структуры управления на предприятии по предложенной системе показателей в приложении А.

3.2. Анализ показателей финансово-экономической деятельности предприятия

Данный анализ дает возможность оценить финансовые результаты, достигнутые компанией по итогам отчетного года [5].

Оценка показателей финансово-экономической деятельности предприятия осуществляется в ходе анализа, включающего следующие элементы:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- метод финансовых коэффициентов [3].

В ходе горизонтального анализа производится сравнительный анализ финансовых показателей за определенное количество периодов (табл. 1).

Таблица 1

Горизонтальный анализ баланса предприятия

Показатель	На 01.01.2022	На 01.01.2023	Темпы роста, %
Внеоборотные активы			
Нематериальные активы			
Основные средства			
Капитальные вложения			
Оборотные активы			
Запасы ТМЦ			
Дебиторская задолженность			
Денежные средства			
Финансовые вложения			
Прочие активы			
Актив баланса			
Собственные средства			
Уставной капитал			
Фонды и резервы			
Прибыль			
Долгосрочные обязательства			
Кредиты и займы			
Кредиторская задолженность			
Краткосрочные обязательства			
Кредиты и займы			
Кредиторская задолженность			
Расчеты с персоналом			
Задолженность по налогам			
Прочие обязательства			
Пассив баланса			

Оценить структуру баланса, то есть определить удельный вес статьи в общем итоге, структуру средств, а также произошедшие изменения в течение анализируемого периода возможно с помощью вертикального анализа отчетности (табл. 2) [6].

Таблица 2

Вертикальный анализ баланса предприятия

Показатель	На 01.01.2022		На 01.01.2023		Абсолютное отклонение
	Стоимость статьи, тыс. руб.	Удельный вес статьи, %	Стоимость статьи, тыс. руб.	Удельный вес статьи, %	
Внеоборотные активы					
Нематериальные активы					
Основные средства					
Капитальные вложения					
Оборотные активы					
Запасы ГМЦ					
Дебиторская задолженность					
Денежные средства					
Финансовые вложения					
Прочие активы					
Актив баланса					
Собственные средства					
Уставной капитал					
Фонды и резервы					
Прибыль					
Долгосрочные обязательства					
Кредиты и займы					
Кредиторская задолженность					
Краткосрочные обязательства					
Кредиты и займы					
Кредиторская задолженность					
Расчеты с персоналом					
Задолженность по налогам					
Прочие обязательства					
Пассив баланса					

Завершающим этапом финансового анализа является оценка финансовых показателей предприятия, с помощью которой определяют финансовую устойчивость компании и степень эффективности бизнеса (см. приложение Б).

Все вышеперечисленные показатели рассматриваются в динамике или в сравнении со средними по отрасли.

Задание: Проанализируйте показатели финансово-экономической деятельности существующего предприятия, используя следующие методы финансового анализа:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- метод финансовых коэффициентов.

3.3. Анализ продаж и ассортимента

Если целью бизнес-плана является внедрение нового продукта в существующий продуктовый портфель предприятия и выведение его на рынок, то данному разделу уделяется особое внимание.

Анализ продаж и ассортимента предполагает:

- анализ рентабельности ассортиментной группы;
- анализ зависимости продаж от различных факторов (сезонности, цены, времени и т. д.);
- анализ структуры товарной номенклатуры относительно фаз жизненного цикла;
- ABC-анализ ассортимента;
- XYZ-анализ ассортимента [10].

3.3.1. Анализ рентабельности ассортиментной группы

Данный вид анализа — это достаточно простой метод, в рамках которого рассчитываются и сравниваются показатели рентабельности (ROM) при разных состояниях товарной номенклатуры [12].

ROM показывает прибыль от реализации продукта, приходящийся на рубль полных затрат, позволяя принять решение о целесообразности производства каждой позиции или товарной линии в продуктовом портфеле фирмы (см. формулу (1)).

$$ROM = (\text{Чистая прибыль} / \text{Себестоимость}) \times 100\% \quad (1)$$

Увеличение данного показателя указывает на целесообразность принятия решения об изменении ассортимента.

3.3.2. Анализ зависимости продаж от различных факторов (сезонности, времени и т. д.)

Данный вид анализа играет особую роль в сфере розничной торговли и услуг, в ходе которого изучается изменение валового объема продаж в течение времени суток, недели, месяца, сезона, объема заказа и т. д. (табл. 3, 4).

Таблица 3

Анализ структуры объемов заказов в течение суток

Время работы, ч	Количество заказов		Товарооборот		Средний объем заказа, руб./зак.	
	ед.	%	руб.	%		
8:00—9:00						
9:01—10:00						
10:01—11:00 и т. д.						
<i>Итого:</i>						

Таблица 4

Анализ структуры объемов заказов в течение недели/месяца

Объем заказа, руб.	Количество заказов		Товарооборот		Средний объем заказа, руб./зак.	
	ед.	%	руб.	%		
до 500						
501—1000						
1001—1500 и т. д.						
<i>Итого:</i>						

3.3.3. Анализ структуры товарной номенклатуры относительно фаз жизненного цикла

Учет основных изменений, происходящих с продуктом за время его пребывания на рынке, удобно осуществлять на основе концепции жизненного цикла товара (ЖЦТ), базирующейся на идее постоянных последовательных изменений, происходящих с товаром от его появления до реализации (табл. 5).

Характеристика этапов жизненного цикла товара

Стадия ЖЦТ	Характеристика стадии ЖЦТ
Внедрение	Медленный рост объема продаж. Производственные и исследовательские затраты высокие. Отсутствие конкурентов или их незначительное количество. Потребители (новаторы) продукции не придают большого значения цене, что позволяет предприятию использовать ценовую стратегию «снятия сливок». Требуется широкая кампания по продвижению товара
Рост	Стремительно растет объем продаж. Резкое увеличение числа конкурентов. Затраты на продвижение высокие, так как основная часть затрат будет обусловлена возросшей конкуренцией на рынке
Зрелость	Достижение пика объема продаж. Ослабевание конкуренции. Снижение затрат на продвижение. <i>Примечание:</i> для возможного продления периода зрелости используются приемы, направленные на модификацию рынка, товара и комплекса маркетинга
Спад	Объем продаж значительно снижается, вплоть до полного прекращения работы с данным товаром. Снижение прибыли или ее стабилизация на низком уровне

Для оценки товарного портфеля возможно применение методики Бостонской консалтинговой группы, использующей для этой цели два параметра: относительную долю рынка (отношение объема продаж анализируемого товара к объему продаж аналогичного товара наиболее крупного конкурента) и темп роста рынка (среднегодовой) [11].

Однако практическое использование классической матрицы довольно затруднительно, так как получить достоверную информацию об объеме сбыта конкурентов чрезвычайно сложно. Поэтому маркетологи на предприятии применяют видоизмененную матрицу, используя в качестве параметра по горизонтальной оси, например, К — удельный вес группы продукта в общем объеме сбыта продукции и по вертикальной оси Е — удельный вес группы продукта в темпе изменения объема сбыта предприятия (рис. 1).

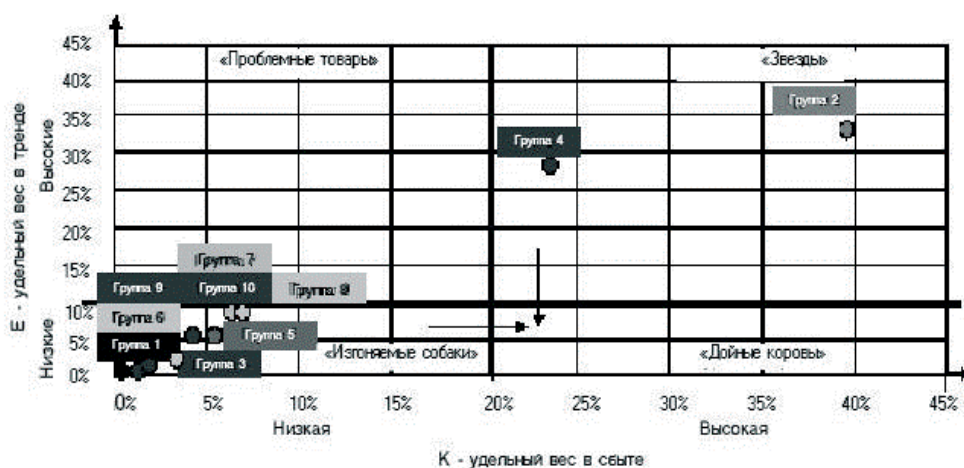


Рис. 1. Модифицированная матрица БКГ

Процесс построения видоизмененной матрицы предполагает:

- выделение товарных групп;
- расчет удельного веса продукта / группы в общем объеме сбыта предприятия в течение базового периода (обычно один год) по формуле

$$E_i = (Y_i/Y_0) 100 \%, \quad (2)$$

где Y_0 — суммарный объем сбыта в денежном исчислении за базовый период; Y_i — объем сбыта продуктов / продуктовой группы за тот же период;

- расчет удельного веса для каждого продукта / группы продуктов в темпе изменения объемов сбыта предприятия в течение базового периода по линейному тренду производится по формуле

$$T_i = (A_i/A_0) 100 \%, \quad (3)$$

где A_i — коэффициент тренда i -ой группы продукта в течение базового периода; A_0 — коэффициент тренда суммарного сбыта за тот же период;

- построение стратегической матрицы, квадранты в которой получены путем деления поля по значениям E и K , равным 10 и 20 % соответственно [9].

Представленные квадранты соответствуют стадиям ЖЦТ:

- «проблемные товары» (внедрение);
- «звезды» (рост);
- «дойные коровы» (зрелость);
- «изгоняемые собаки» (спад).

Полученную матрицу используют в качестве диагностического инструмента.

3.3.4. ABC-анализ ассортимента

Ранжирование ассортимента происходит по таким параметрам, как объем продаж и прибыль.

Процесс проведения ABC-анализа ассортимента предполагает следующие этапы:

- выбор объекта (товарные группы, отдельные позиции, бренды и т. д.) и параметра анализа (объем продаж или прибыль);
- формирование рейтингового списка объектов по убыванию значения параметра (обороту, прибыли);
- расчет доли параметра с накопительным итогом;
- присвоение значения групп выбранным объектам (группа А — товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50 % от общей суммы параметров; группа В — от 50 до 80 %; группа С — от 80 до 100 %, в рамках которой могут быть выделены подгруппы С1 (менее 1 %) и С2 (около 0,1 %)).

Проведя ABC-анализ по двум параметрам (по прибыли и по обороту), можно объединить результаты и составить сочетания этих данных [4].

Результаты совмещения двух параметров позволяют выделить девять или более групп, если в ассортименте есть товары С1 и С2 (рис. 2).

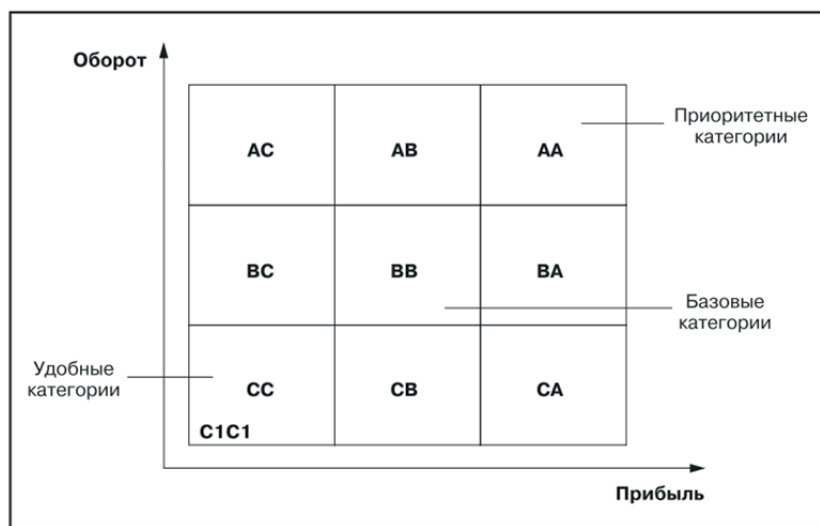


Рис. 2. Товарные группы, исходя из различных сочетаний ABC-параметров

АС — малоприбыльные товары, но с высоким уровнем оборота. Эти товары привлекают большое количество покупателей. Организации следует не допустить снижения показателя оборота, чтобы не привести к уменьшению потока покупателей.

АВ и ВА — товары с высоким уровнем одного из показателей и средним уровнем показателя по-другому. Цель мероприятий аналогична АС. Необходим постоянный мониторинг цен и продаж товара конкурентов.

АА — лидер ассортимента. Цель — как можно дольше держать его на достигнутом уровне с помощью мероприятий мерчандайзинга и продвижения. Также необходимо постоянно наблюдать за изменениями спроса.

ВС — товары с невысокой прибылью, но средним уровнем оборота. Следует разработать ряд мероприятий, направленных на увеличение показателя прибыли, например изменить статус товара в сторону увеличения, с параллельным введением мероприятий по продвижению.

ВВ — товары, занимающие среднюю позицию по двум параметрам. По ним следует сохранять выбранную стратегию.

С1С1 / С2С2 — эти товары называют «балластом», так как они составляют менее 1 % по двум показателям. Следует принимать решения по каждой товарной позиции относительно его производства или реализации.

СС — ситуация аналогична вышеописанной, однако требует выяснения причин, по которым данные товары оказались в такой ситуации. Простое изъятие данных товаров из ассортимента может привести к общему снижению товарооборота.

СВ — товары с невысоким уровнем оборота, но показывающие средние результаты по прибыли. Возможно, по отношению к ним для предприятий розничной торговли следует уделить более пристальное внимание мерчандайзингу, а для производственных — модификации.

СА — товары с низким уровнем показателя по обороту, но демонстрирующие высокую прибыльность. Возможно, это связано со стадией жизненного цикла товара (внедрение) или его уникальностью. Рекомендуется уделять большое внимание мероприятиям по продвижению, направленным на увеличение объема продаж.

Однако, несмотря на многочисленные достоинства данного метода анализа ассортимента, существует и ряд ограничений в его применении:

- не позволяет получить достоверную информацию без учета влияния таких факторов, как сезонные колебания, мода, жизненный цикл товара и т. д.;

- не используется на предприятиях розничной торговли с ежемесячно меняющимся ассортиментом (например, магазин подарков);

- требует наличия информации за достаточно большой период времени;

- не имеет смысла проводить данный анализ в случае, если товарный портфель фирмы состоит из небольшого количества позиций [4].

3.3.5. XYZ-анализ

Следующий вид анализа ассортимента — XYZ — способствует более точному прогнозу продаж и спроса на товар [4].

XYZ-анализ сортирует позиции по трем группам — X, Y и Z, исходя из значения коэффициента вариации за определенный период времени.

Порядок проведения XYZ-анализа:

- выбор объекта анализа;
- выбор параметра для сравнения;
- определение количества периодов;
- расчет коэффициента вариации, указывающего на устойчивость спроса на товар, производится по формуле

$$v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n \bar{x}}} \times 100 \%, \quad (4)$$

где x_i — значение параметра по оцениваемому объекту за период i ; \bar{x} — среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа; n — число периодов;

— ранжирование объектов анализа по возрастанию значений коэффициента вариации;

— выделение групп:

- X — до 10%; к этой группе относятся товары, характеризующиеся стабильной величиной потребления и высокой степенью прогноза продаж;
- Y — от 10 до 25%; эта группа товаров характеризуется колебаниями в спросе и средними возможностями прогнозирования;
- Z — более 25%; товары с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями.

Также возможно допущение коэффициента вариации по группе X (от 0 до 15%), группе Y (от 15 до 40%), группе Z (от 40%).

Данный вид анализа дает хорошие результаты в сочетании с ABC-анализом (совмещенный ABC- и XYZ-анализ), позволяющим в полной мере рассмотреть ассортимент и понять возможность управления теми или иными группами и категориями товаров (рис. 3).

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ
CX	CY	CZ

Рис. 3. Матрица совмещенного анализа ассортимента ABC-XYZ

АХ — высокая потребительская стоимость, продажи стабильны, высокая степень надежности прогноза.

АУ — высокая потребительская стоимость, колеблющийся уровень продаж, средняя степень надежности прогноза.

AZ — высокая потребительская стоимость, спрос непостоянен, низкая степень надежности прогноза.

ВХ — средняя потребительская стоимость, продажи стабильны, высокая степень надежности прогноза.

ВУ — средняя потребительская стоимость, колеблющийся уровень продаж, средняя степень надежности прогноза.

BZ — средняя потребительская стоимость, спрос непостоянен, низкая степень надежности прогноза.

СХ — низкая потребительская стоимость, продажи стабильны, высокая степень надежности прогноза.

СУ — низкая потребительская стоимость, колеблющийся уровень продаж, средняя степень надежности прогноза.

CZ — низкая потребительская стоимость, спрос непостоянен, низкая степень надежности прогноза [4].

Задание: Проведите анализ продаж и ассортимента организации, используя вышеприведенные методики.

Глава 4

SWOT-АНАЛИЗ

SWOT-анализ является резюмирующим инструментом анализа внешней среды и внутренней деятельности предприятия.

При составлении матрицы SWOT-анализа выделяют ее ключевые элементы: сильные (strengths) и слабые (weaknesses) стороны предприятия, возможности (opportunities) и угрозы (threats) внешней среды (рис. 4) [8].

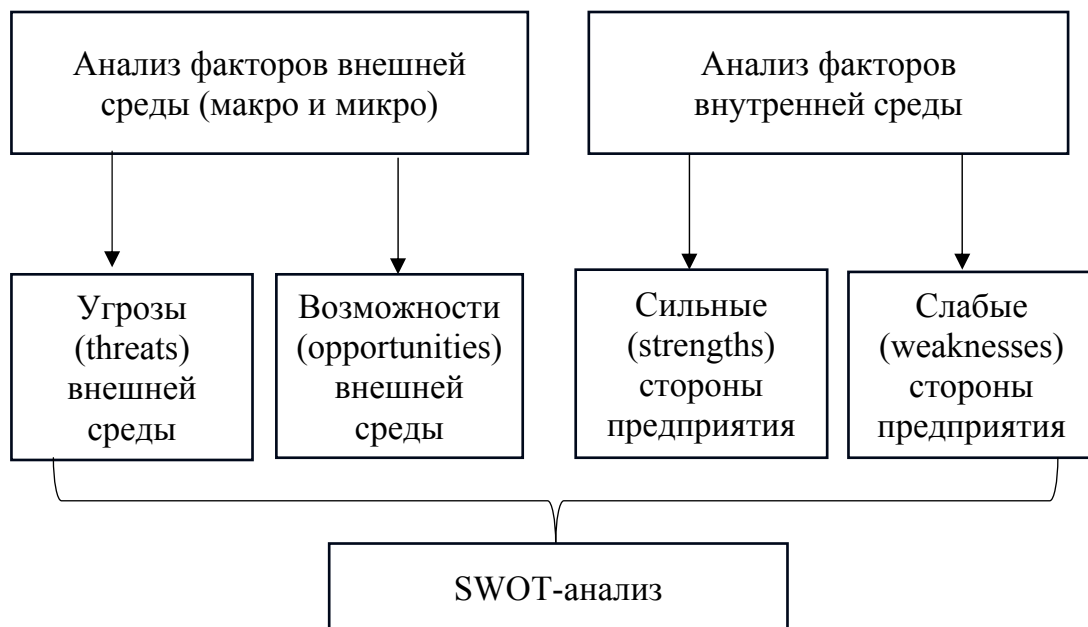


Рис. 4. Элементы для формирования SWOT-матрицы

На пересечении этих элементов матрицы SWOT образуются четыре пары различных стратегических альтернатив (рис. 5).

Результатом SWOT-анализа является список конкретных решений для развития бизнеса, которым присваиваются приоритеты, что дает возможность определения краткосрочных маркетинговых и финансовых целей предприятия.

Задание: Проведите SWOT-анализ по результатам анализа внешней среды и внутренней деятельности предприятия.

	<i>Сильные стороны (S):</i> S1 S2 S3	<i>Слабые стороны (W):</i> W1 W2 W3
<i>Возможности (O):</i> O1 O2 O3	SO Сопоставить соответствующие элементы матрицы и подробно расписать процесс реализации возможностей с помощью сильных сторон компании	WO Сопоставить соответствующие элементы матрицы и подробно расписать, как можно нейтрализовать недостатки и успешно использовать возможности
<i>Угрозы (T):</i> T1 T2 T3	TO Сопоставить соответствующие элементы матрицы и подробно расписать, какие преимущества компании помогут снизить риски от существующих угроз	WT Сопоставить соответствующие элементы матрицы и подробно расписать, какие слабые стороны повышают вероятность реализации угроз

Рис. 5. Матрица SWOT-анализа

Глава 5

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегия маркетинга разрабатывается на базе миссии предприятия и включает следующие составные части:

- сегментирование и выбор целевого рынка;
- позиционирование и разработка уникального торгового предложения (УТП);
- стратегия маркетингового комплекса.

Цель сегментирования — определение групп целевых потребителей, выявление их потребностей в товарах или услугах и формирование маркетинговой политики, направленной на более полное удовлетворение спроса в этих группах [15].

Рассмотрим процесс разработки стратегии маркетинга на примере потребительского сегментирования, представив его в виде последовательности следующих этапов:

- выбор критериев сегментирования;
- группирование потребителей на сегменты;
- профилирование полученных сегментов;
- оценка сегментов;
- выбор стратегии целевого рынка;
- позиционирование [7; 11].

Для разделения потребительского рынка на сегменты могут использоваться как один, так и сочетания различных видов критериев (табл. 6).

Таблица 6

Критерии сегментирования потребительских рынков

Критерии	Содержание
Психографические	Социальный класс, личностные характеристики, тип личности, образ жизни и т. д.
Географические	Страна, регион, климат и т. д.
Демографические	Пол, уровень образования, уровень доходов, возраст, национальность и т. д.
Поведенческие	Повод для совершения покупки, искомые преимущества, интенсивность потребления товара, степень лояльности марки и т. д.

Процесс группирования потребителей в сегменты осуществляется с помощью следующих методов:

— **однопараметрический** — на базе одного выделенного критерия (табл. 7);

Таблица 7

Однопараметрический метод, используемый при сегментировании

Критерий (например, пол)	Сегменты
Мужской	Сегмент 1
Женский	Сегмент 2

— **многопараметрический** — на сочетании выбранных критериев (двух или трех) (табл. 8, рис. 6).

Таблица 8

Карта сегментирования с использованием двух переменных

Доход на одного члена семьи в месяц, руб.	Повод для совершения покупки	
	Для себя	В подарок
20 000—30 000	Сегмент 1	Сегмент 2
30 100—50 000	Сегмент 3	Сегмент 4
Свыше 50 000	Сегмент 5	Сегмент 6

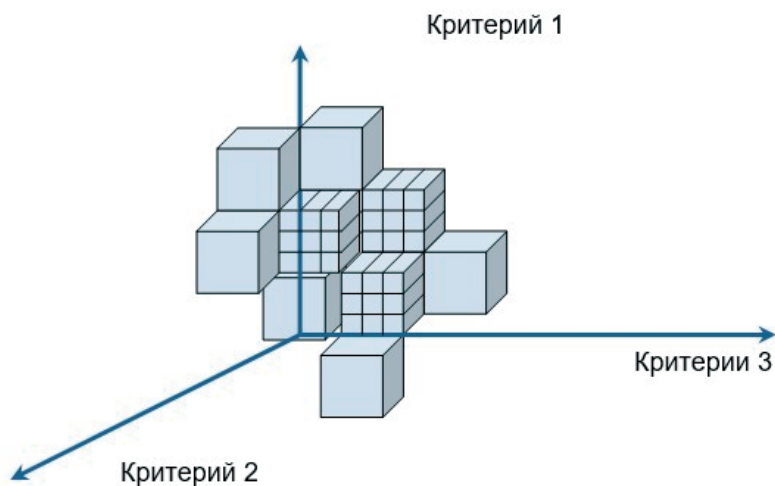


Рис. 6. Трехмерное многопараметрическое сегментирование

На следующем этапе **разрабатываются профили полученных сегментов** с помощью дескрипторных критериев, дающих возможность описать характеристики потребителя, его поведение, требования, предъявляемые к товару, и т. д.

Информацию для профилирования получают в ходе маркетинговых исследований (количественный опрос) [15].

Пример выявленных характеристик сегментов в ходе проведения маркетинговых исследований потенциальных потребителей приведен в таблице 9.

Таблица 9

Описание профилей сегментов

Параметры оценки	Сегменты	
	1 — люди возрастом 36+ с детьми	2 — молодые люди (21—35) без детей
1. Численность сегмента	55 %	45 %
2. Социально-демографические характеристики		
Пол	женщины (45 %) мужчины (55 %)	женщины (60 %) мужчины (40 %)
Возраст	36—∞	21—35
Семейное положение	В браке / есть дети	Нет детей
Уровень дохода	50 000 и выше	до 50 000
Место проживания	Калининградская область / туристы	Калининградская область / туристы
Осведомленность о продукте	+	+
3. Важность реализации следующих характеристик		
Наличие УТП и дополнительных услуг	Важный фактор	Очень важный фактор (решающее значение)
Наличие инфраструктуры для детей	Очень важный фактор (решающее значение)	Безразличен данный фактор
Состояние и чистота шатров	Важный фактор	Важный фактор
Состояние территории	Очень важный фактор (решающее значение)	Средняя значимость
Сервис	Важный фактор	Важный фактор
Охрана территории	Средняя значимость фактора	Безразличен данный фактор
Качество еды / кафе / ресторана	Важный фактор	Важный фактор
4. Желаемые дополнительные услуги		
Дополнительные услуги	Банный комплекс, кинотеатр, трансфер из/в аэропорт, прокат велосипедов, Wi-Fi	Банный комплекс, кинотеатр, йога на открытом воздухе, Wi-Fi

Оценка выбранных сегментов. По результатам профилирования выделяются и изучаются различные сегменты, однако фирма, особенно на этапе становления, не может работать со всеми сегментами сразу, поэтому для выбора в дальнейшем стратегии охвата целевого рынка она анализирует полученные сегменты по следующим свойствам:

- наличие заметных отличий между сегментами;
- измеримость;
- привлекательность сегмента и его конкурентные преимущества (табл. 10);
- доступность сегмента;
- стабильность сегмента, то есть возможность оценки его жизнеспособности;
- возможность прогнозирования развития сегмента [7; 15].

Таблица 10

**Оценка привлекательности сегментов
и конкурентных преимуществ предприятия**

Фактор	Балл	Весовой коэффициент	Оценка (гр. 2 × гр. 3)
<i>Оценка привлекательности сегмента</i>			
Потенциал			
Прибыльность			
Темп роста			
Уровень конкуренции			
Входные барьеры			
<i>Итого:</i>			
<i>Оценка конкурентных преимуществ предприятия</i>			
Доля рынка			
Рентабельность			
Качество продукта			
Степень инновационности			
<i>Итого:</i>			

В случае, если измерить количественно данные факторы не представляется возможным, оценка будет носить описательный характер.

Полученные в ходе оценки данные дают основание для построения матрицы, по результатам которой предприятие отбирает наиболее привлекательные из выделенных сегментов (рис. 7).

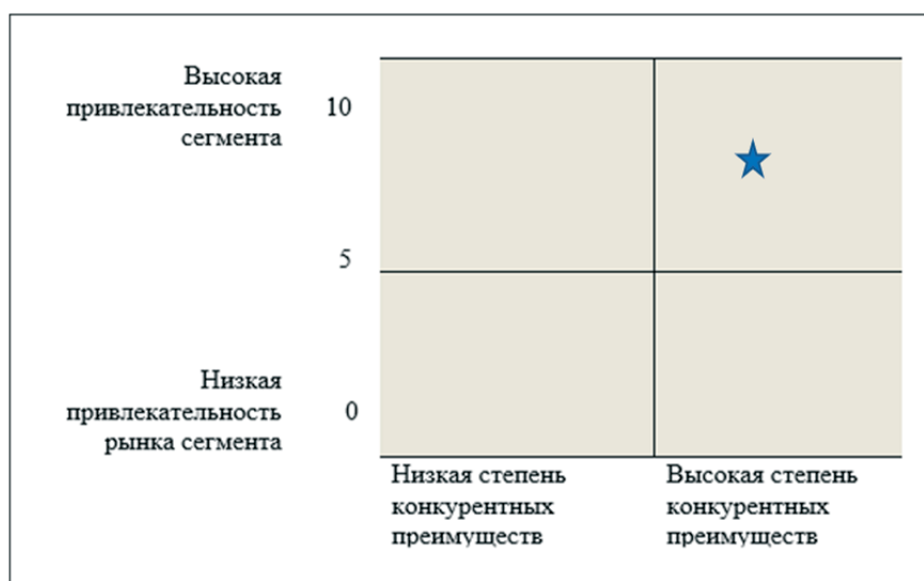


Рис. 7. Анализ сегментов

Выбор целевых сегментов. После осуществления оценки сегментов предприятие принимает решение о количестве сегментов, которые следует выбрать в качестве цели, что будет являться основой максимально эффективной маркетинговой стратегии фирмы.

Концентрированный маркетинг — ориентир на один сегмент. Данная стратегия позволяет наиболее полно учесть потребности потребителей, однако является довольно рискованной, так как все ресурсы вкладываются в разработку только одного сегмента.

Дифференцированный маркетинг — маркетинговая стратегия, предполагающая выбор нескольких сегментов, для каждого из которых разрабатывается своя маркетинговая программа.

В рамках данной стратегии может использоваться *потребительский маркетинг*, при котором каждый потребитель рассматривается как отдельный рыночный сегмент (например, в сфере услуг).

Недифференцированный маркетинг ориентирован на общность интересов потребителей и разработку такой программы, которая удовлетворяла бы потребности всех потребителей, предлагая стандартный товар (например, для товаров первой необходимости).

Заключительный этап процесса сегментирования — *позиционирование* на основе важнейших характеристик для потребителя и определяющее восприятие предложения фирмы.

Одним из возможных инструментов определения позиции товара на рынке являются карты восприятия, для построения которых используют два подхода:

- базируется на мнении потребителей относительно «идеального» товара, который мог бы удовлетворить их конкретную потребность (рис. 8);
- предполагает изучение мнения потребителей о важнейших характеристиках товаров фирмы и конкурирующих марок, а также об уровне их восприятия (рис. 9) [10; 13].

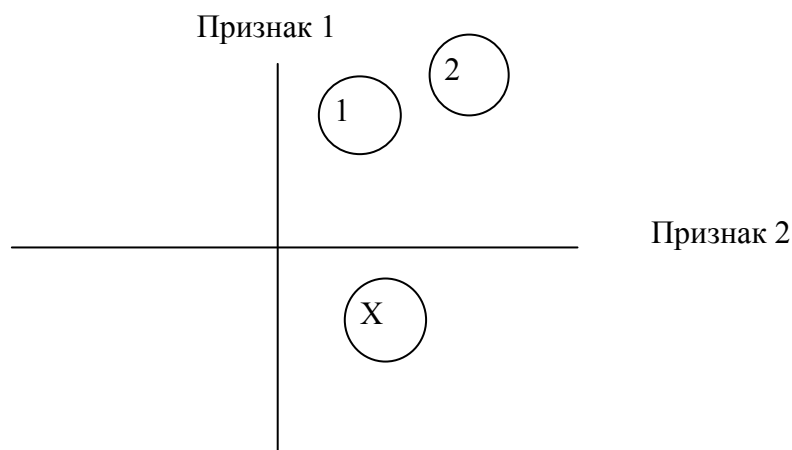


Рис. 8. Определение «идеального» товара на карте позиционирования:
 1, 2 — свойства конкурирующих продуктов;
 X — «идеальное значение» свойств анализируемого товара

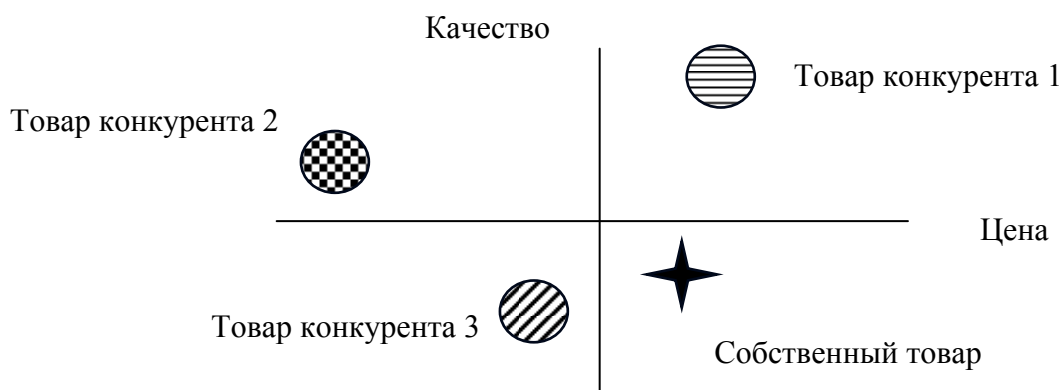


Рис. 9. Карта восприятия

Карты помогают определить восприятие товара потребителями целевого сегмента и его место по отношению к конкурентам.

Предприятие может предлагать продукт, идентичный продукту-конкуренту, или дистанцироваться от конкурентов с помощью дифференциации по следующим параметрам:

- физическим характеристикам, предлагая продукт с отличительными особенностями;

- типу обслуживания, предлагая ряд дополнительных услуг, не имеющих у конкурентов;
- персоналу, обучая персонал навыкам, отличающим его в лучшую сторону от персонала конкурентов;
- местонахождению (для сферы услуг), используя превосходство по географическому расположению предприятия;
- имиджу, формируя отличный от конкурентов имидж [1].

Задание: Разработайте стратегию маркетинга для выбранного вами направления бизнеса, используя следующие этапы:

- сегментирование и выбор целевого рынка;
- позиционирование и разработка УТП;
- стратегия маркетингового комплекса.

Глава 6

ПЛАН МАРКЕТИНГА

План маркетинга представляет собой комплекс программ по продукту, цене, распределению и продвижению, разрабатываемых как для каждого товара, целевого сегмента, так и по предприятию в целом [10].

Процесс **планирования продукта** / продуктовой линии включает следующие этапы:

- описание продукта / продуктовой линии;
- изучение результатов проведенного анализа ассортимента относительно продукта / продуктовой линии;
- выбор соответствующей стратегии в области продукта;
- разработку плановых показателей и мероприятий для реализации выбранной стратегии (табл. 11).

Показатели при планировании продукта могут изменяться в зависимости от цели проекта.

Таблица 11

Планирование продукта (прогнозные значения)

Сегмент	Продукт	Показатели				Стадия ЖЦТ	Ситуация на целевом рынке	Стратегические цели	Выбранная стратегия	Планируемые мероприятия
		Доход (валовая реализация)	Доля в общем обороте	Переменные затраты	Маржинальная прибыль					

Примечание. Для каждого сегмента все ячейки заполняются отдельно

Планирование цены предполагает выполнение следующих действий:

- анализ цен на продукт фирмы и конкурентов;
- разработку цели относительно продукта;
- определение издержек (подробно описано в плане производства);
- выбор методов ценообразования;

- определение предварительной цены;
- разработку тактических решений;
- установление окончательной цены [10].

Также в бизнес-плане необходимо изложить используемые предприятием каналы распределения товара и систему товародвижения.

Программа распределения включает следующие этапы:

- анализ существующей системы распределения (производится с использованием количественных и качественных показателей) (табл. 12, 13);
- определение объема торговых запасов;
- составление программы товаропотоков;
- календарное планирование подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок потребителю (составление плана-графика подготовки товара к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям);
- оценка результатов сбытовой деятельности фирмы [10].

Таблица 12

Анализ существующей системы распределения

Оптовый торговец / розничный торговец / прямые продажи	Объем продаж в натуральном выражении	Выручка от продаж, руб.
Клиенты группы А		
Клиенты группы В		
Клиенты группы С		

Примечание. Посредники распределяются по методу ABC-анализа, основанному на принципе Паретто, 80 % объема продаж обеспечивается 20 % продавцов и т. д.

Таблица 13

Информация для расчета LTV (Lifetime Value)

Оптовый торговец / розничный торговец / прямые продажи	Доход от реализации произведенной и проданной клиенту продукции	Рентабельность продаж (ROS)	Доход от реализации — затраты на клиента (сырьевые затраты)	Рентабельность продаж (ROS)	Доход от реализации — затраты на маркетинг	Рентабельность продаж (ROS)
Фирма 1						
Фирма 2						
Фирма 3						
Фирма N						

Очень важным показателем при анализе существующей системы распределения является показатель **LTV (Lifetime Value)** — пожизненная ценность клиента, с помощью которого оценивается прибыль от отношений с посредником, через которого фирма реализует свой товар.

LTV помогает не только определить наиболее перспективных клиентов, но и оценить эффективность всей системы распределения.

Разработка **программы продвижения** включает следующие этапы:

- анализ предыдущей кампании;
- характеристика целевых групп;
- определение целей и задач программы продвижения (табл. 14);
- разработка мероприятий для всех целевых групп на базе поставленных задач (табл. 15);
- расчет бюджета на программу продвижения;
- разработка плана мероприятий по продвижению товаров и услуг (табл. 16);
- составление сметы расходов на программу продвижения (сумма расходов по смете не должна превышать сумму планируемого бюджета на программу продвижения) (табл. 17);
- составление сметы расходов на программу продвижения по кварталам (табл. 18).

Таблица 14

Примерный перечень задач продвижения по сегментам

Задачи	Целевые сегменты			
	1	2	3	4
Построить образ марки				
Информировать о марке				
Определить позицию по отношению к конкуренту				
Создать первичный спрос				
Увеличить интенсивность потребления товара				
Создать осведомленность о новом товаре / услуге				
Сформировать группу постоянных клиентов				
И т. д.				

Таблица 15

Мероприятия по продвижению

Мероприятия	Целевые сегменты			
	1	2	3	4
Печать POS-материалов				
Провести дегустации				
Сформировать программу лояльности (выпустить бонусную карту)				
И т. д.				

Таблица 16

План мероприятий по продвижению

Каналы продвижения	Средства	Примечания
Реклама на месте продажи	Плакаты, листовки, флаеры	Стимулирование интенсивных покупок
И т. д.		

Таблица 17

Смета расходов на программу продвижения

№ п/п	Мероприятия	Объем заказа	Стоимость, руб.	Ответственный
1.	Печатная реклама			
1.1.				
1.2.				
...				
2.	Реклама на телевидении			
2.1.				
2.2.				
...				
3.	Наружная реклама			
3.1				
3.2.				
...				
4.	Реклама в Интернете			
4.1				
4.2.				
...				
5.	Изготовление сувенирной продукции			
5.1.				
5.2.				
...				
6...				
<i>Итого:</i>				

Таблица 18

Смета расходов на программу продвижения по кварталам

Мероприятия	Планируемый период (год)			
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
1. СМИ				
2. Телевидение и радио				
3. Наружная реклама				
4. Реклама в Интернете				
5. Печатная продукция				
...				
<i>Итого:</i>				
<i>Общий расчетный бюджет:</i>				

Задание: Разработать план маркетинга под выбранный вами проект, используя шаблоны таблиц 14—18.

Глава 7

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Целью организационного плана является демонстрация потенциальным инвесторам способности организации обеспечивать согласованную коллективную деятельность по реализации проекта [2].

Структура раздела может выглядеть следующим образом в зависимости от вида деятельности предприятия (производственное предприятие, предприятие в сфере розничной торговли, в сфере услуг):

- организационная структура управления компании. Обоснование выбранного типа организационной структуры управления (рис. 10);
- квалификационные требования и функциональные обязанности ключевого управленческого и основного персонала организации (табл. 19);
- штатное расписание по всем категориям промышленно-производственного персонала, включая временную рабочую силу (табл. 20);
- мотивацию персонала;
- календарный план (табл. 21) [14].

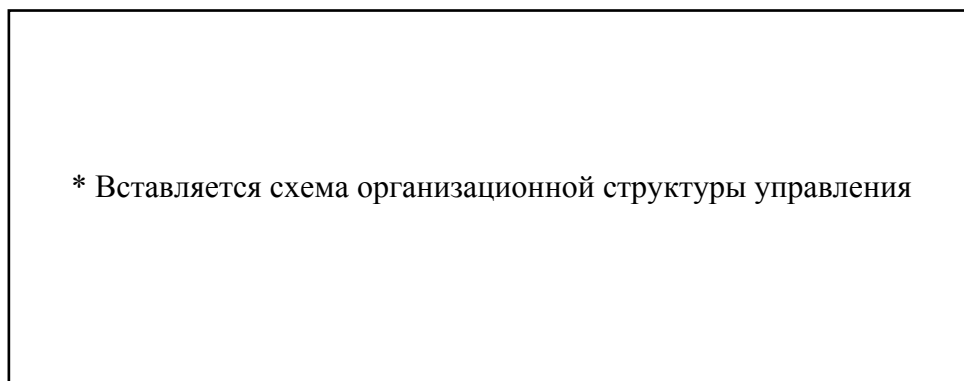


Рис. 10. Организационная структура управления компании

Описание и обоснование выбранного типа организационной структуры управления: _____

Таблица 19

Ключевой управленческий и основной персонал предприятия

ФИО	Возраст	Образование	Профессиональный стаж	Предыдущие должности и места работы	Месячный оклад, руб.	Годовой оклад, руб.
Ключевой управленческий персонал						
Основной персонал предприятия						

Таблица 20

Промышленно-производственный персонал предприятия

Должность	Количество штатных единиц	Месячный оклад, руб.	Способы мотивации трудовой деятельности	Режим труда
Промышленно-производственный (в том числе торговый) персонал:				
1.				
2.				
3.				
<i>Итого фонд оплаты труда:</i>				

Таблица 21

Календарный план проекта

Этап	Неделя / Месяц							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Организационные вопросы								
Регистрация бизнеса								
Открытие расчетного счета								
Подбор персонала								
Обучение персонала								
Покупка и настройка онлайн-кассы								

Окончание табл. 21

Этап	Неделя / Месяц							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Подготовка помещения								
Поиск помещения	■	■						
Обсуждение условий		■						
Заключение договора аренды		■						
Проектирование вентиляции			■					
Монтаж вентиляции			■	■				
Заказ оборудования и мебели		■	■					
Косметический ремонт			■	■	■			
Расстановка мебели					■			
Продукт								
Планирование ассортимента	■	■						
Разработка дизайна образцов		■						
Поиск поставщиков		■						
Заказ пробного сырья		■						
Изготовление образцов продукции			■	■				
Тестирование качества образцов				■				
Заказ сырья					■			
Производство 1-й партии					■	■		
Продвижение проекта								
Сайт	■	■	■	■	■	■	■	■
Страница VK	■	■	■	■	■	■	■	■
SMM-продвижение			■	■	■	■	■	■
Первые продажи						■	■	■

Задание: Разработать организационный план под выбранный вами проект, используя шаблоны таблиц 19—21 и рисунка 10.

Глава 8

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Целью производственного плана является демонстрация инвесторам ресурсных возможностей предприятия производить необходимое количество продукции требуемого качества.

Структура раздела, так же как и в организационном плане, может меняться в зависимости от вида деятельности, размера предприятия и иметь следующий вид:

- описание технологического процесса;
- составление схемы размещения производственных площадей предприятия;
- составление баланса производственных мощностей предприятия;
- расчет амортизационных отчислений за год (месяц);
- определение загрузки производственных мощностей;
- составление производственной программы выпуска продукта на основе сформированного портфеля заказов;
- расчет объема реализации (выручки) на основе производственной программы;
- составление сметы затрат на производство единицы продукции;
- разработка плана трудовых затрат;
- определение плановой себестоимости как по отдельным видам продукции (работ, услуг), так и по предприятию в целом;
- подготовка информации об источниках средств, имеющихся на начало реализации проекта;
- оценка потребностей в дополнительных инвестициях и источники их финансирования [1; 14].

После описания технологического процесса и составления схемы размещения производственных площадей необходимо составить баланс производственной мощности, то есть определить производственную оснащенность предприятия (табл. 22—24).

Таблица 22

Баланс производственной мощности по объектам недвижимости

Наименование группы ОПФ	Количество	Месторасположение	Площадь, м ²	Стоимость ОПФ, тыс. руб.	Описание
1. Здания					
2. Сооружения					
<i>Итого:</i>					

Таблица 23

Баланс производственной мощности по оборудованию

Наименование оборудования	Количество оборудования	Производственная мощность оборудования	Стоимость оборудования, тыс. руб.	Описание
Машины, оборудование				
<i>Итого:</i>				

Таблица 24

Баланс производственной мощности транспортных средств

Транспортные средства	Количество	Стоимость ТС, тыс. руб.	Характеристики ТС
<i>Итого:</i>			

Затем следует рассчитать амортизационные отчисления за год (месяц), (табл. 25).

Таблица 25

Расчет амортизационных отчислений

Группы ОПФ	Первоначальная стоимость ОПФ, тыс. руб.	Срок полезного использования ОПФ, лет	Способ начисления амортизации	Норма амортизации	Сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.	
					за год	за мес.
1.						
2.						
и т. д.						
<i>Итого:</i>		—	—	—		

Затем определить загрузку мощностей, для чего необходимо:

— рассчитать объем необходимых для производства единицы продукции ресурсов;

- рассчитать прогноз производства и сбыта произведенной продукции;
- разработать производственную программу выпуска продукта на основе сформированного портфеля заказов (табл. 26);
- рассчитать планируемую выручку (табл. 27).

Таблица 26

Производственная программа предприятия

Вид продукта	Объем выпуска продукции в натуральных единицах										
	20__ г.					20__ г.					20__ г.
	месяц			Всего	кварталы				Всего		
	1	...	12		1	2	3	4			
Продукт 1											
Продукт 2											
Продукт N...											

Таблица 27

Плановый объем выручки

Вид продукта	Объем выпуска продукции в натуральных единицах										
	20__ г.										20__ г.
	месяц			Всего	кварталы				Всего		
	1	...	12		1	2	3	4			
Продукт 1											
Объем продаж, ед.											
Цена за ед. продукции, руб.											
Выручка от реализации продукции, руб.											
Продукт N											
Объем продаж, ед.											
Цена за ед. продукции, руб.											
Выручка от реализации продукции, руб.											

Далее следует составление плана трудовых затрат с разработкой потребности в промышленно-производственном персонале (ППП) (табл. 28).

Таблица 28

**Расчет потребности в промышленно-производственном персонале
и заработной плате**

Наименование категории ППП	20__ г.				20__ г.
	Потребность, чел.	Средняя зарплата, руб.	Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФОМС, руб.	Всего, руб.	
Руководители					
Специалисты					
Служащие					

Затем необходимо рассчитать плановую себестоимость как по отдельным видам продукции (работ, услуг), так и по предприятию в целом, на основе которой исчисляется прогнозная себестоимость реализуемой продукции, используемая для составления прогнозного отчета о прибылях и убытках (табл. 29).

Таблица 29

Плановая себестоимость реализуемой продукции

Вид продукта	Объем выпуска продукции в натуральных единицах									
	20__ г.									20__ г.
	месяц			Всего	кварталы				Всего	
	1	...	12		1	2	3	4		
Продукт 1										
Объем продаж, ед.										
Себестоимость ед. про- дукции, руб.										
Всего себестоимость, руб.										
Продукт N										
Объем продаж, ед.										
Себестоимость ед. про- дукции, руб.										
Всего себестоимость, руб.										
<i>Итого:</i>										

Далее следует собрать необходимую информацию об источниках средств, имеющихся на начало реализации проекта и произвести оценку потребностей в дополнительных инвестициях и источниках их финансирования (табл. 30, 31).

Таблица 30

Источники средств, привлеченные на начало реализации проекта

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
Собственные средства	
Заемные средства	
Предполагаемая государственная поддержка проекта	
И т. д.	

Таблица 31

Оценка потребностей в дополнительных инвестициях и источники их финансирования

Потребность в инвестициях	Поставщик	Срок поставки	Величина инвестиций, тыс. руб.	Источники финансирования
1. Оборудование				
2. ...				
3. Материал				
4. ...				
<i>Итого:</i>	—	—		—

Задание: Разработать производственный план под выбранный вами проект, используя шаблоны таблиц 22—31.

Глава 9

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН И ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Целью *финансового плана* является обоснование эффективности бизнес-идеи.

Основные разделы финансового плана:

- план о движении денежных средств;
- план прибылей и убытков;
- балансовый план;
- анализ безубыточности проекта;
- оценка эффективности проекта.

План о движении денежных средств (баланс денежных потоков) (табл. 32) позволяет определить количество финансовых ресурсов по видам деятельности:

- основной, связанной с выпуском продукции или оказанием услуг;
- инвестиционной, связанной с привлечением собственного капитала;
- финансовой, связанной с привлечением и возвратом заемного капитала [14].

Таблица 32

План о движении денежных средств

Показатели	Единица измерения	«0»	20__	20__	20__	20__	20__
Поступления от продаж	тыс. руб.						
Затраты на материалы и комплектующие	тыс. руб.						
Зарплата	тыс. руб.						
Общие затраты	тыс. руб.						
Налоги	тыс. руб.						
Выплата процентов по кредитам	тыс. руб.						
Прочие поступления	тыс. руб.						
Прочие затраты	тыс. руб.						
Денежные потоки от операционной деятельности	тыс. руб.						
Инвестиции в здания и сооружения	тыс. руб.						

Показатели	Единица измерения	«0»	20__	20__	20__	20__	20__
Инвестиции в оборудование и другие активы	тыс. руб.						
Оплата расходов будущих периодов	тыс. руб.						
Инвестиции в оборотный капитал	тыс. руб.						
Выручка от реализации активов	тыс. руб.						
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	тыс. руб.						
Поступления акционерного капитала	тыс. руб.						
Целевое финансирование	тыс. руб.						
Поступления кредитов	тыс. руб.						
Возврат кредитов	тыс. руб.						
Лизинговые платежи	тыс. руб.						
Выплата дивидендов	тыс. руб.						
Денежные потоки от финансовой деятельности	тыс. руб.						
Суммарный денежный поток за период	тыс. руб.						
Денежные средства на конец периода	тыс. руб.						

Итогом *плана прибылей и убытков* (табл. 33) является расчет чистой прибыли. Данный вид плана составляется по отдельным продуктам, в результате чего делается вывод о корректировке продуктового портфеля фирмы [14].

Таблица 33

План прибылей и убытков

Показатели	Единица измерения	«0»	20__	20__	20__	20__	20__
Выручка (нетто)	тыс. руб.						
– Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.						
материалы и комплектующие	тыс. руб.						
оплата труда	тыс. руб.						

Показатели	Единица измерения	«0»	20__	20__	20__	20__	20__
налоги, относимые на текущие затраты	тыс. руб.						
производственные расходы	тыс. руб.						
начисленные лизинговые платежи	тыс. руб.						
амортизация	тыс. руб.						
Валовая прибыль	тыс. руб.						
– Коммерческие расходы	тыс. руб.						
– Административные расходы	тыс. руб.						
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.						
– Налоги, относимые на финансовые результаты	тыс. руб.						
– Проценты к уплате	тыс. руб.						
+ Прибыль (убыток) от прочей реализации	тыс. руб.						
+ Курсовая разница и доходы от конвертации	тыс. руб.						
+ Прочие внереализационные доходы (расходы)	тыс. руб.						
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.						
– Налог на прибыль	тыс. руб.						
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.						
– дивиденды	тыс. руб.						
= нераспределенная прибыль	тыс. руб.						
То же, нарастающим итогом	тыс. руб.						

Итогом *балансового плана* является вывод о финансовом состоянии организации в целом (табл. 34).

Таблица 34

Основные статьи и разделы баланса

Показатели	Единица измерения	«0»	20__	20__	20__
Денежные средства	тыс. руб.				
Дебиторская задолженность	тыс. руб.				
Авансы поставщиков	тыс. руб.				

Показатели	Единица измерения	«0»	20__	20__	20__
Готовая продукция	тыс. руб.				
Незавершенное производство	тыс. руб.				
Материалы и комплектующие	тыс. руб.				
НДС на приобретенные товары	тыс. руб.				
Расходы будущих периодов	тыс. руб.				
Прочие оборотные активы	тыс. руб.				
Суммарные оборотные активы	тыс. руб.				
Постоянные активы	тыс. руб.				
здания и сооружения	тыс. руб.				
оборудование и прочие активы	тыс. руб.				
Незавершенные капиталовложения	тыс. руб.				
Суммарные внеоборотные активы	тыс. руб.				
ИТОГО АКТИВОВ	тыс. руб.				
Кредиторская задолженность	тыс. руб.				
за поставленные товары	тыс. руб.				
за постоянные активы	тыс. руб.				
Расчеты с бюджетом	тыс. руб.				
Расчеты с персоналом	тыс. руб.				
Авансы покупателей	тыс. руб.				
Краткосрочные кредиты	тыс. руб.				
Прочие краткосрочные обязательства	тыс. руб.				
Суммарные краткосрочные обязательства	тыс. руб.				
Долгосрочные обязательства	тыс. руб.				
Акционерный капитал	тыс. руб.				
Нераспределенная прибыль	тыс. руб.				
Прочие источники финансирования	тыс. руб.				
Суммарный собственный капитал	тыс. руб.				
ИТОГО ПАССИВОВ	тыс. руб.				
Контроль сходимости баланса (Пассивы — Активы)					

В разделе «анализ безубыточности проекта» рассчитываются экономические и финансовые показатели, такие как [3]:

1. Точка безубыточности (критическая) (Q_{кр}) показывает тот объем выпускаемой продукции, при котором предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка. Для ее расчета используется формула

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P-VC}, \quad (5)$$

где FC (fixed costs) — сумма накладных (условно-постоянных) затрат, необходимая для коммерческой деятельности, руб.; P (price) — цена за единицу продукта, руб.; VC (variable costs) — сумма средних условно-переменных затрат на единицу продукта, руб.

2. Порог рентабельности (В_{кр}) — это объем выручки, не приносящий убытков, но не обеспечивающий получение прибыли. Рассчитывается по формуле

$$В_{кр} = Q_{кр} \times P, \quad В_{кр} = \frac{FC \times B}{Пв}, \quad (6)$$

где B — размер выручки, руб.; Пв — валовая прибыль, руб.

3. Запас финансовой прочности (В_{пр}) — это сумма возможного снижения выручки, не позволяющая предприятию выйти из зоны прибыли. Рассчитывается по формуле

$$В_{пр} = B - В_{кр}. \quad (7)$$

4. Маржа безопасности (Q_{бз}) — показывает количество продукции, не позволяющее предприятию выйти из зоны прибыли. Рассчитывается по формуле

$$Q_{бз} = Q - Q_{кр}, \quad (8)$$

где Q — количество продукции, шт.

Рекомендуется рассчитывать критический объем производства для нескольких вариантов (табл. 35).

Таблица 35

Расчет точки безубыточности продукта по вариантам

Показатели	В1	В2	В3
	Оптимистический	Консервативный	Пессимистический
Производственная программа — Q, шт.			
Цена единицы — P, руб.			
Выручка — B, тыс. руб.			
Постоянные затраты — FC, тыс. руб.			

Показатели	B1	B2	B3
	Оптимистический	Консервативный	Пессимистический
Переменные затраты на единицу продукта, руб.			
Точка безубыточности — Ткр, шт.			
Порог рентабельности — Вкр, тыс. руб.			
Запас финансовой прочности — Впр., тыс. руб.			
Маржа безопасности — Qбз, шт.			

В разделе «оценка эффективности бизнес-проекта» доказываемся финансовая состоятельность компании при реализации проекта.

Для оценки эффективности инвестиционных затрат проекта рассчитываются такие показатели, как:

- чистая приведенная стоимость;
- индекс рентабельности инвестиций;
- внутренняя норма рентабельности.
- срок окупаемости (Pay-Back Period, PBP) [3].

Чистая приведенная стоимость (NPV) показывает дополнительный доход, который будет получен инвестором сверх ожидаемого. Чем больше NPV, тем более эффективным считается проект (формула (9)):

$$NPV = \sum ДП_k / (1 + r)^k - IC, \quad (9)$$

где ДП — чистый дисконтированный поток; r — стоимость капитала инвестиционного проекта (ставка дисконтирования); IC — инвестиции, k — период проекта.

Индекс рентабельности инвестиций (PI) базируется на сравнении доходов и расходов при реализации проекта (формула (10)):

$$PI = \sum ДП_k / (1 + r)^k / IC. \quad (10)$$

Если $PI \geq 1$, то проект принимается, так как доходы по инвестиционному проекту превышают затраты по нему.

Если $PI < 1$, то проект отклоняется, так как доходы по инвестиционному проекту меньше предполагаемых затрат.

Внутренняя норма рентабельности (доходности) проекта (IRR) показывает такую ставку дисконтирования, при которой $NPV=0$, то есть проект будет ни прибыльным, ни убыточным.

При заемных средствах IRR указывает на верхнюю границу банковской ставки по кредиту, выше которой проект будет считаться убыточным.

Срок окупаемости проекта (PP) — $PP = n$ (количество лет), при котором денежные потоки превысят инвестиции.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) — это период времени, при котором совокупные дисконтированные денежные потоки проекта равны первоначальным инвестициям (формула (11)):

$$DPP = \sum ДП_k / (1 + r)^k. \quad (11)$$

Данный показатель указывает на срок окупаемости инвестиционного проекта.

Задание: Разработать финансовый план и оценить эффективность бизнес-проекта под выбранный вами проект, используя информацию, представленную в главе 9.

Глава 10

АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЕКТА И ИХ МИНИМИЗАЦИЯ

Риск в экономике рассматривается как событие, которое может произойти или не произойти с определенной долей вероятности, следствием чего возникают непредвиденные потери запланированного дохода, которые могут быть:

- материальными (оборудование, материальные ресурсы и т. д.);
 - финансовыми (штрафы, пени и т. д.);
 - интеллектуальными (ущерб, нанесенный интеллектуальной собственности, и т. д.);
 - трудовыми (травмы, гибель персонала на рабочем месте и т. д.);
 - специальными (нанесение ущерба окружающей среде в результате деятельности предприятия и т. д.).
- При расчете данного вида потерь учитывают как компенсацию, так и затраты по предотвращению подобных событий в будущем.

Характеристика рисков по уровню финансовых потерь представлена в таблице 36.

Таблица 36

Характеристика рисков по уровню финансовых потерь

Допустимый		Критический	Катастрофический
очень низкий	низкий	высокий	очень высокий
Событие не оказывает существенного влияния на деятельность организации. Потери меньше величины ожидаемой прибыли	Возможные потери должны быть предотвращены за счет соответствующих методов управления рисками. Есть вероятность полной потери расчетной прибыли	Меры по нивелированию риска не окажут существенного влияния, организация понесет потери, которые превышают расчетную прибыль	Риск может повлиять на достижение основных целей организации. В данном случае нужно уклоняться от риска. Потери превышают денежные возможности предпринимателя (угроза банкротства)

Для анализа рисков часто используют следующие методы:

- экспертных оценок — основывается на изучении мнений профессионалов;

— статистические, с помощью которых выявляют частоту и уровень событий, повлекших за собой потери;

— расчетно-аналитические — рассчитывается вероятность наступления рисков.

Показатель «степень риска» указывает на возможность предприятия погасить ущерб от риска собственными финансовыми ресурсами. Рассчитывается с помощью коэффициента риска (K_p) по формуле

$$K_p = Y/C, \quad (12)$$

где Y — максимально возможная сумма убытка, руб.; C — стоимость собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений денежных средств, руб.

Оптимальный коэффициент риска равен 0,3, коэффициент риска, ведущий к банкротству, — 0,7 и более.

После определения рисков и их оценки приступают непосредственно к выбору методов управления рисками (рис. 11).

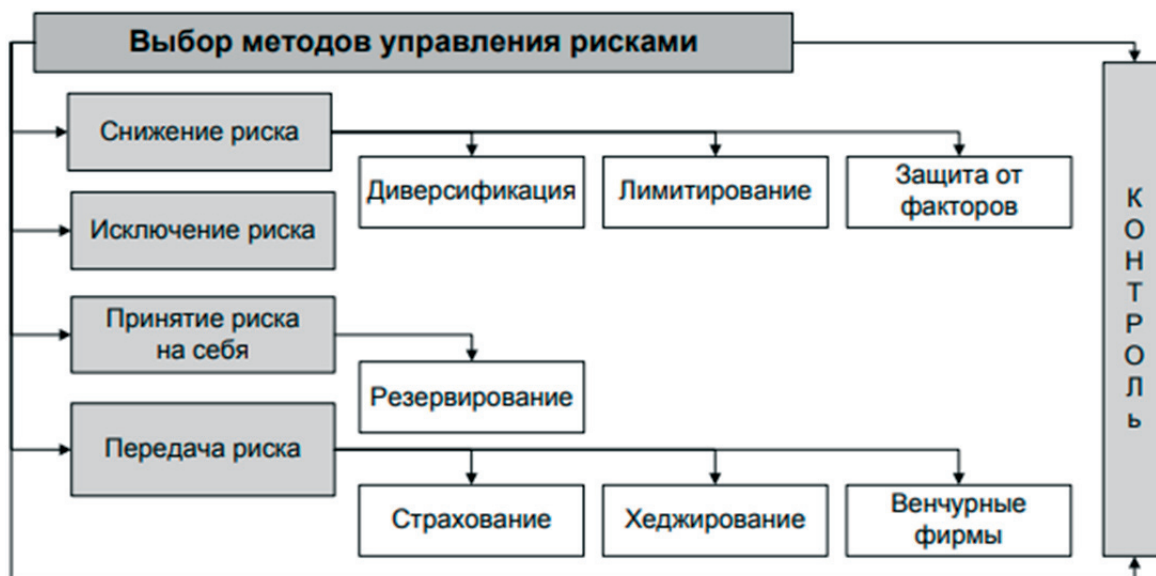


Рис. 11. Выбор методов управления рисками [14]

Защита от факторов риска позволяет минимизировать негативные последствия рисков в рамках предприятия. Все мероприятия по снижению рисков классифицируются на две подгруппы: планируемые и осуществляемые до события и после.

Диверсификация — приводит к распределению капитала между различными объектами вложения, распределяя риски, препятствуя концентрации рисков.

Лимитирование — показывает верхние и нижние ограничения на возможный ущерб.

Резервирование или самострахование — позволяет предприятию снизить риски с помощью резервирования части своих ресурсов для того, чтобы преодолеть негативные последствия по рискам.

Для этой цели создаются фонды, которые в зависимости от цели назначения могут быть в натуральной или денежной форме, а отчисления в них определяются уставом предприятия и другими внутренними нормативами.

Страхование рисков заключается в передаче части рисков страховой компании, что несомненно повышает инвестиционную привлекательность проекта.

При наступлении страхового случая страхование рисков выступает в роли защиты имущественных интересов предприятия [14].

Задание: Проанализируйте риски проекта и предложите методы управления рисками под выбранный вами проект.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамов В. С., Абрамов С. В.* Стратегический менеджмент : в 2 ч. Ч. 1: Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / под ред. В. С. Абрамова. М. : Юрайт, 2021.
2. *Абрамс Р.* Бизнес-план на 100 %. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М. : Альпина Паблишер, 2019.
3. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. Н. Барышниковой. М. : Олимп-Бизнес, 2004.
4. *Бузукова Е. А.* Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы. СПб. : Питер, 2007.
5. *Гребенников А. А.* Оценка финансового состояния предприятия на базе годовой управленческой отчетности // Планово-экономический отдел. 2019. № 12.
6. *Давлетшина С. М., Мендель О. П.* Оценка финансового состояния организации (предприятия) : учеб. пособие. Уфа : УГАТУ, 2021. URL: https://www.ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/EI_izd/2021-153.pdf (дата обращения: 15.05.2023).
7. *Калюжнова Н. Я., Кошурникова Ю. Е.* Современные модели маркетинга : учеб. пособие для вузов / под общ. ред. Н. Я. Калюжновой. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2021.
8. *Катькало В. С., Веселова А. С., Смельцова С. В.* Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ». М. : Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021.
9. *Клюковкин В. Н., Федотов М. О.* Применение моделей для принятия портфельных решений // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 2. С. 20—27.
10. *Кузьмина Е. Е., Шаляпина Н. М.* Планирование маркетинга : учеб. пособие. М. : КноРус, 2006.
11. *Кузьмина Е. Е.* Маркетинг : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2021.
12. *Питерсон С. Д.* Как разработать бизнес-план. М. : Диалектика, 2018.
13. *Розин М.* Стратегия чистого листа: как перестать планировать и начать делать бизнес. М. : Альпина Паблишер, 2015.
14. *Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В.* Бизнес-планирование : учеб. пособие. СПб. : Университет ИТМО, 2015.
15. *Шаляпина Н. М., Шаляпина М. А.* Маркетинговые исследования : учеб. пособие. Владивосток : Дальрыбвтуз, 2014.
16. *Шубин А. В., Герасимов Б. И., Романов А. П.* Моделирование организационной структуры промышленного предприятия / под ред. Б. И. Герасимова. Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2005.

Показатели оценки эффективности организационной структуры предприятия

№	Показатель	Формула	Расшифровка обозначений	Рекомендуемое значение показателя
<i>1. Показатели оценки эффективности организационной структуры предприятия как целостной системы</i>				
1.1.	Уровень определенности цели	$k_{1.1} = \frac{m'}{m}$	m' — количество подразделений, обособованные и взаимоувязанные цели которых сформулированы; m — количество подразделений всего	1
1.2	Коэффициент дублирования и игнорирования функций	$k_{1.2} = \frac{F_n - F_d}{F_n}$	F_n — количество функций по нормативу; F_d — количество дублируемых и игнорируемых функций	1
1.3	Удельный вес должностей, для которых в должностных инструкциях определены реально выполняемые обязанности и права	$k_{1.3} = \frac{D_{\text{опр}}}{D}$	$D_{\text{опр}}$ — количество должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности; D — всего должностей	1
1.4	Соотношение средней заработной платы к среднеотраслевому уровню	$k_{1.4} = \frac{3П_{\text{ср}}}{3П_{\text{ср. отр}}}$	$3П_{\text{ср}}$, $3П_{\text{ср. отр}}$ — заработная плата средняя и среднеотраслевая соответственно	1,15
<i>2. Показатели оценки эффективности организационной структуры предприятия для административного блока</i>				
2.1	Удельный вес численности руководителей в численности ППП	$k_{2.1} = \frac{Ч_p}{Ч_{\text{ППП}}}$	$Ч_p$ — численность руководителей; $Ч_{\text{ППП}}$ — численность ППП	0,15
2.2	Коэффициент экономичности содержания управленческого персонала	$k_{2.2} = \frac{НР}{СБ_{\text{ф}}}$	$НР$ — расходы на содержание административного персонала; $СБ_{\text{ф}}$ — фактическая себестоимость товарного выпуска	0,2

2.3	Коэффициент изменения роста прибыли к динамике изменения административного персонала	$k_{2.3} = \frac{T_{\text{п}}}{T_{\text{А}}}$	$T_{\text{п}}$ — темп роста прибыли; $T_{\text{А}}$ — темп роста численности административного персонала	≥ 1
2.4	Количество сотрудников, на одного руководителя	$k_{2.4} = \frac{\text{Ч}_{\text{ППП}} - \text{Ч}_{\text{р}}}{\text{Ч}_{\text{р}}}$	$\text{Ч}_{\text{ППП}}$ — численность ППП; $\text{Ч}_{\text{р}}$ — численность руководителей	4—9
2.5	Уровень соответствия фактического диапазона управления i -ого руководителя нормативному	$k_{2.5} = \frac{D_{\text{упр. ф}}}{D_{\text{упр. н}}}$	$D_{\text{упр. ф.}}$, $D_{\text{упр. н}}$ — диапазон управления фактический и нормативный соответственно	1
2.6	Коэффициент исполнительности документов	$k_{2.6} = \frac{N}{D}$	N — количество невыполненных документов; D — общее количество документов	0
3. Показатели оценки эффективности организационной структуры предприятия для исполнительного блока				
3.1	Коэффициент изменения прибыли к изменениям численности рабочих	$k_{3.1} = \frac{T_{\text{п}}}{T_{\text{р}}}$	$T_{\text{п}}$ — темп роста прибыли; $T_{\text{р}}$ — темп роста численности рабочих	≥ 1
3.2	Количество рабочих, на одного производственного руководителя	$k_{3.2} = \frac{\text{Ч}_{\text{раб}}}{\text{Ч}_{\text{р}}}$	$\text{Ч}_{\text{раб}}$ — численность рабочих; $\text{Ч}_{\text{р}}$ — численность руководителей производственных подразделений	4—9
3.3	Уровень выполнения норм рабочего времени, %	$k_{3.3} = \frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}}$	$T_{\text{норм}}$ — нормированное время на выполнение рабочего процесса; $T_{\text{факт}}$ — фактическое время длительности рабочего процесса	100

Составлено на основе [16].

Оценка финансового состояния предприятия

Группа показателей	Финансовый коэффициент	Формула расчета	Пояснение
Имущественное состояние	Обновления основных средств	Стоимость поступивших основных средств за период / Первоначальная стоимость основных средств на конец периода	Показывает долю новых объектов в их общей величине на конец года. Чем выше коэффициент обновления основных средств, тем выше потенциал предприятия
	Износа основных средств	Величина амортизации основных средств / Первоначальная стоимость основных средств	Коэффициент отражает степень изношенности основных средств. Значение коэффициента износа поможет компании понять ситуацию с основными средствами. Возможно, их нужно модернизировать или приобрести новые. Чем выше значение коэффициента, тем больше изношено основное средство
Ликвидность	Абсолютной ликвидности	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения / Краткосрочные обязательства	Показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время (на дату составления баланса). Рекомендуемое значение показателя — 0,2—0,5. Слишком высокое значение коэффициента говорит о неоправданно высоких объемах свободных денежных средств, слишком высокой доле неработающих активов
	Текущей ликвидности	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность / Краткосрочные обязательства	Показывает прогнозируемые платежные возможности предприятия в условиях современного проведения расчетов с дебиторами. Рекомендуемое значение — 0,5—0,8. Низкое значение указывает на необходимость систематической работы с дебиторами, чтобы обеспечить ее преобразование в денежные средства

	Общей ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	Показывает достаточность оборотных средств предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств. Характеризует также запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами. Рекомендуемое значение показателя — 1,5—2,5. Нормальным считается значение коэффициента 2 и более (это значение наиболее часто используется в российских нормативных актах; в мировой практике считается нормальным от 1,5 до 2,5, в зависимости от отрасли). Значение ниже 1,5 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Необходимо сокращать кредиторскую задолженность и снижать оборотные активы. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала. Недостаточно активно используются оборотные активы предприятия, необходимо улучшить доступ к краткосрочному кредитованию
Финансовая устойчивость	Финансовой независимости (коэффициент автономии) Маневренности собственных средств	Собственный капитал / Пассив баланса Величина оборотных активов – Краткосрочные обязательства / Величина оборотных активов	Характеризует долю собственного капитала в валюте баланса. Превышение значения ($\geq 0,5$) указывает на укрепление финансовой независимости предприятия от внешних источников Характеризует долю собственных оборотных средств в собственном капитале. Нормативное значение показателя — 0,2—0,5. Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше у предприятия финансовых возможностей для маневра

Группа показателей	Финансовый коэффициент	Формула расчета	Пояснение
	Обеспеченности собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства / Оборотные активы	Характеризует долю собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в оборотных активах. Нормативное значение показателя $\geq 0,1$. Чем выше показатель, тем больше возможностей у предприятия в проведении независимой финансовой политики
	Соотношения собственных и заемных средств	Величина заемных средств / Величина собственных средств	Характеризует соотношение между собственными и заемными средствами. Нормативное значение показателя $\geq 1,0$. Возможность покрытия собственным капиталом заемных средств
	Финансовой устойчивости	Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства / Пассив баланса	Показывает, в какой степени организация зависит от внешних источников финансирования, сколько заемных средств привлекла организация на 1 руб. собственного капитала. Нормальным считается коэффициент финансовой устойчивости в пределах от 0,5 до 0,7. Коэффициент, равный 0,5, означает, что половина активов компании профинансирована заемными деньгами, вторая половина — собственными
	Финансовой устойчивости	Собственные средства + Долгосрочные обязательства / Пассив баланса	Показывает степень зависимости организации от внешнего финансирования и помогает спрогнозировать ее платежеспособность в долгосрочной перспективе. Оптимальным значением для коэффициента считается диапазон от 0,8 до 0,9
Деловая активность	Оборачиваемости основных фондов	Выручка от продаж / Средняя величина внеоборотных активов за расчетный период	Показывает, сколько рублей выручки приносит 1 руб., вложенный организацией в основные средства. Чем выше коэффициент оборачиваемости основных средств, тем эффективнее используются основные средства

Оборачиваемости оборотных средств	Выручка от продаж / Средняя величина оборотных активов за расчетный период	Показывает, сколько раз в течение отчетного периода компания использовала средний остаток оборотных средств
Оборачиваемости запасов	Себестоимость проданных товаров / Средняя стоимость запасов за расчетный период	Показывает, сколько раз в среднем реализуются запасы предприятия за установившийся промежуток времени
Оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка от продаж / Средняя величина дебиторской задолженности за расчетный период	Показывает, насколько эффективно организация провела работу по сбору оплаты за свои услуги и работы
Оборачиваемости кредиторской задолженности	Себестоимость проданных товаров / Средняя величина кредиторской задолженности за расчетный период	Показатель измеряет эффективность работы с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражает политику организации в отношении продаж в кредит
Рентабельность активов	Чистая прибыль / Средняя величина активов за расчетный период	Показывает, какую прибыль приносит компания каждый рубль, инвестированный в ее активы
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка от продаж	Характеризует, сколько прибыли приходится на один рубль объема продаж
Рентабельность реализованной продукции	Прибыль от реализации товаров / Полная себестоимость реализации продукции	Показывает, сколько прибыли от реализации продукции приходится на один рубль полных затрат
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Средняя стоимость собственного капитала за расчетный период	Показывает величину чистой прибыли, приходящейся на один рубль собственного капитала

Составлено на основе [5; 6].

Шаляпина Марина Анатольевна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Часть 2

Учебное пособие

Учебное электронное издание

Редактор *В. Е. Москаленко*
Компьютерная верстка *Г. И. Винокуровой*

Дата выхода в свет 11.12.2023 г.

Усл. печ. л. 3,4