

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина, Ю. С. Трефилова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Ульяновск
УлГТУ
2014

УДК 65.012.2 (075)
ББК 65.290–2я7
К 89

Рецензенты:

Директор УФИРЭ им. В. А. Котельникова РАН, доктор технических наук, профессор В. А. Сергеев;
канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и управление на предприятиях АПК» Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии им. Столыпина Е. А. Смирнова.

Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

Кондратьева, М.Н.

К89 Бизнес-планирование : учебное пособие / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина, Ю. С. Трефилова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 144 с.

ISBN 978-5-9795-1271-6

Учебное пособие содержит лекционный материал и деловую игру. Подробно рассматривается содержание процесса составления бизнес-плана. Предназначено для проведения занятий при обучении предпринимателей, менеджеров, желающих организовать свое дело (предпринимательскую деятельность), со слушателями на курсах повышения квалификации руководителей предприятий и организаций, со студентами дневного, вечернего и заочного обучения по направлениям 380302 «Менеджмент», 380301 «Экономика», изучающих дисциплины «Экономика и организация предприятий», «Бизнес-планирование». Служит примером моделирования бизнес-плана на начальном этапе процесса становления и организации функционирования предпринимательской деятельности.

Работа подготовлена зав. кафедрой «Экономика и организация производства», д-ром экон. наук, профессором М. Н. Кондратьевой, доцентом кафедры «Экономика и организация производства», канд. экон. наук Е. В. Баландиной, ведущим специалистом ГК «Росатом» Ю. С. Трефиловой.

УДК 65.012.2 (075)
ББК 65.290–2я7

ISBN 978-5-9795-1271-6

© Кондратьева М. Н., Баландина Е. В.,
Трефилова Ю. С., 2014
© Оформление. УлГТУ, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	8
1.1. Индивидуальные предприниматели	8
1.2. Юридические лица	12
1.3. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности	13
1.3.1. Хозяйственные товарищества	15
1.3.2. Хозяйственные общества	18
1.3.3. Производственные кооперативы	28
1.3.4. Государственные и муниципальные унитарные предприятия....	30
1.3.5. Потребительские кооперативы	32
1.3.6. Общественные и религиозные организации (объединения)	33
1.3.7. Фонды	33
1.3.8. Учреждения	34
1.3.9. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)	35
1.4. Внутренняя и внешняя бизнес-среда	36
1.5. Стратегия развития предприятия	39
1.5.1. Сущность стратегии предприятия	39
1.5.2. Экономическая и функциональная стратегии	47
1.5.3. Разработка маркетинговой и товарной стратегии предприятия	50
1.6. Планирование деятельности предприятия	52
1.6.1. Общая характеристика планирования	52
1.6.2. Виды планирования	54
2. БИЗНЕС-ПЛАН, ОБОБЩАЮЩИЙ ДОКУМЕНТ ОБОСНОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ	56
2.1. Понятие, значение, содержание бизнес-плана	56
2.2. Типология и назначение бизнес-планов	63
2.3. Разделы и техника составления бизнес-плана	67
3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ...	83
3.1. Сущность и классификация предпринимательских рисков	83
3.2. Методы управления предпринимательскими рисками	89

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА (ДЕЛОВАЯ ИГРА).....	93
4.1. Структура и содержание бизнес-плана, рекомендуемые для разработки.....	93
4.2. Отчетность	96
4.3. Контрольные вопросы	96
5. РАСЧЕТЫ ПО СОЗДАНИЮ НОВОГО ПРОИЗВОДСТВА.....	97
5.1. Техническая подготовка производства (Что и как производить?) ..	97
5. 2. Экономическая подготовка производства.....	100
5.2.1. Объемы производства продукции, услуг	100
5.2.2. Количество оборудования и численность рабочих	101
5.2.3. Производственная площадь	102
5.2.4. Стоимость оборудования, оснастки, инвентаря	102
5.2.5. Стоимость нематериальных активов	103
5.2.6. Первоначальные запасы сырья и материалов	103
5.2.7. Отчетность	104
5.2.8. Контрольные вопросы	104
6. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	106
6.1. Расчет текущих затрат предпринимательской деятельности.....	106
6.2. Расчет себестоимости и цены единицы продукции	109
6.3. Постоянные и переменные затраты	110
6.4. Определение минимального, безубыточного объема производства.....	110
7. ГОДОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	112
7.1. Исходные данные для расчетов.....	112
7.2 . Расчет доходов предпринимательской деятельности	112
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	115
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	117
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	121
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	123
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	124
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	137
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	143

ВВЕДЕНИЕ

«...Люди всегда хотят начать самостоятельное дело. Даже если им никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год. Все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых мелкий предприниматель имеет склонность», – писал знаменитый американский экономист Пол Самуэльсон.

Но, к сожалению, одного желания мало. Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их возможного получения, а также уметь четко определить эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Все эти задачи помогает решить бизнес-план, который является основой предпринимательской деятельности и представляет собой всестороннее исследование различных сторон работы любой фирмы.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, который используется во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы (под фирмой в дальнейшем будет подразумеваться и любая организация, и любое предприятие), каким образом ее руководители собираются решить следующие задачи: повышение прибыльности работы; определение конкретных направлений и области деятельности фирмы, целевых рынков и место фирмы на этих рынках; выбор состава и определение качественных показателей товаров и услуг, которые будут предлагаться потребителям; оценка производственных и торговых издержек по созданию и реализации товаров; оценка соответствия кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению намеченных целей; определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рынка, ценообразованию, стимулированию продаж, рекламе и каналам сбыта; оценка финансового и материального положения фирмы и соответствия материальных и финансовых ресурсов достижению намеченных целей.

В нашей стране бизнес-план пережил своеобразную эволюцию. Вначале 90-х годов он рассматривался лишь как инструмент, который позволяет привлечь иностранные инвестиции.

Сейчас же все чаще и чаще, а так и должно быть, бизнес-план считается продуктом внутренней управленческой деятельности, который необходим для решения многих вопросов функционирования фирмы, не связанных с привлечением внешних инвестиций. Это вопросы открытия нового дела и определение профиля фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности; перепрофилирования существующей фирмы, а также выбора новых видов и способов осуществления коммерческих операций.

Даже, когда бизнес несложный и все, кажется, заранее известно и посчитано, вполне может быть, что на фирму сваливается какая-нибудь неприятность, надо принять решение, а на основании чего его принимать? Именно бизнес-план позволяет без проведения конкретных реальных шагов просчитать все возможные варианты конечного результата и выбрать оптимальный. Таким образом, бизнес-план не командует, а на базе его анализа принимаются решения, в то время как обычная текучка, работа без плана, на самом деле, такого выбора лишает.

К тому же, для успешного развития дальнейших отношений необходимо иметь «общий язык», который должен основываться на международных стандартах.

В предложенной работе рассматриваются типы бизнес-планов, разделы бизнес-плана, принятых в мировой практике, особенности составления в российских условиях и методические рекомендации по разработке практического бизнес-плана.

Необходимость разработки методических указаний для проведения деловой игры по разработке бизнес-плана предпринимательской деятельности вызвана возросшим интересом значительной части населения к организации собственного дела. На современном этапе сектор малого предпринимательства (МП) пока еще не играет определяющей роли в национальной экономике России (10–12% ВВП), но он может уже сегодня оказать значительное воздействие на снижение социальной напряженности, повышение экономической активности населения и решение проблем по экономическому выживанию особенно слабо защищенных слоев населения. В особо тяжелом положении оказываются начинающие предприниматели, не обладающие, кроме бизнес-идеи, ни серьезным предпринимательским проектом, ни достаточными организационно-экономическими и управленческими знаниями, ни

ресурсами для организации деятельности. В более сложных условиях оказываются периферийные предприниматели, охват которых дневной формой подготовки затруднен, ограничено методическое обеспечение для организации самостоятельного обучения.

Учебно-методическое пособие поможет предпринимателям, студентам получить необходимые теоретические и практические знания по организации предприятия и при разработке бизнес-плана.

Слушатели (студенты) при разработке бизнес-плана в разделе «Введение» дают краткое обоснование бизнес-идеи, характеристику планируемой деятельности и основные показатели создания производства и текущей его деятельности. В приложениях даны задания на производственную практику и схема выполнения деловой игры, т. е. подготовки расчетных данных для последующего составления бизнес-плана, тесты для закрепления теоретических знаний.

Основная задача, которая стоит перед учредителями того или иного предприятия, заключается в организации производства продукции, выполнения работ или оказания услуг с целью извлечения прибыли. Реализация этой задачи и представляет собой предпринимательскую деятельность предприятия.

Предпринимательской деятельностью могут заниматься не только предприятия (юридические лица), но и граждане (физические лица).

Для того чтобы получить статус предпринимателя, юридические и физические лица обязательно должны быть зарегистрированы в соответствующих государственных органах.

1. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

1.1. Индивидуальные предприниматели

Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя (ИП).

Организатором (участником, учредителем) этого предпринимательства является один человек, который одновременно является и собственником, и менеджером, он один принимает все решения и отвечает по всем долгам.

Эта форма предпринимательской деятельности проста в оформлении и регистрации (достаточно оплатить установленную госпошлину и получить в местных органах власти патент на право заниматься соответствующей предпринимательской деятельностью), в расчетах и платежах налогов (налог с полученных доходов уплачивается по ставкам налога на доходы физических лиц), в процедуре бухгалтерского учета (упрощенная система учета). Индивидуальному предпринимателю предоставлено право иметь фирменный знак, открыть счет в банке, производить наличные и безналичные расчеты, пользоваться банковским кредитом, вовлекать в свою хозяйственную деятельность других предпринимателей (граждан и юридических лиц) на основе гражданско-правовых договоров (подряда, перевозки, купли-продажи, хранения, займа).

Но эта форма предпринимательской деятельности имеет не только преимущества, но и свои недостатки. Основной из них заключается в том, что индивидуальный предприниматель не обладает статусом юридического лица.

Следует заметить, что с точки зрения хозяйственного права статус юридического лица предоставляется только предприятиям. В этом случае юридическое лицо отвечает по своим долгам только активами своего баланса, то есть тем имуществом, которое за ним закреплено. Неюридическое лицо отвечает не только имуществом предприятия, но и имуществом участников (учредителей), то есть взыскание может быть обращено не только на то имущество, которое есть у предприятия, но и на имущество участников этого предприятия.

Применительно к индивидуальному предпринимателю это означает, что учредитель несет неограниченную ответственность по обязательствам, связанным со своей предпринимательской деятельностью, всем своим имуществом. Другими словами, имущество, вовлекаемое в хозяйственную деятельность индивидуального предпринимателя, не обособляется, и по обязательствам, данным партнерам по бизнесу, взыскание может быть обращено на все его имущество (в том числе, на жилой дом или квартиру, автомашину, дачу, бытовую технику и др.).

На индивидуального предпринимателя распространяется и законодательство о несостоятельности (банкротстве). Индивидуальный предприниматель, который не в состоянии удовлетворить требования кредиторов, связанные с осуществлением им предпринимательской деятельности, может быть признан несостоятельным (банкротом) по решению суда. С момента вынесения такого решения утрачивает силу его регистрация в качестве индивидуального предпринимателя.

В соответствии с **ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» №209-ФЗ от 24 июля 2007 г.** под субъектами малого предпринимательства понимаются внесенные в ЕГРЮЛ потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий):

- в уставном капитале которых суммарная доля участия РФ и ее субъектов не превышает 25 %;
- в уставном капитале которых суммарная доля юридических лиц, не являющихся субъектами МП, не превышает 25 %;
- средняя численность работников за отчетный период не превышает 100 человек, для микропредприятий – 50 человек;
- выручка от реализации товаров (работ, услуг) которых без учета НДС или балансовая стоимость активов (ОС и НМА) не превышает установленных норм (для микропредприятий – 60 млн руб., для малых – 400 млн руб., для средних – 1 млрд руб.);
- **индивидуальный предприниматель** ведет дело за свой счет, самостоятельно принимает решения. Его преимущество – в оперативности принятия решений и моментальном реагировании на запросы потребителей.

Однако при такой форме организации бизнеса ограничены финансовые ресурсы, что не позволяет вести производство в больших масштабах.

Ограниченность масштабов производства является причиной высоких издержек и низкой конкурентоспособности.

Государственная регистрация – это специальный акт государственного органа, фиксирующий законность его создания и предоставляющий ему право заниматься предпринимательской деятельностью.

Для государственной регистрации ООО необходимо предоставить в уполномоченный орган следующие документы:

1. Протокол общего собрания учредителей о создании предприятия.
2. Устав предприятия.
3. Гарантийное письмо о предоставлении юридического адреса.
4. Заполненные бланки по образцам, установленным регистрационным органом.
5. Квитанцию об оплате государственной пошлины.

Выбор системы налогообложения

- Общая система налогообложения:
 - налог на прибыль – 20%;
 - налог на добавленную стоимость – 18%;
 - налог на имущество – 0,1 – 2%;
 - страховые взносы – 30,2%;
 - НДФЛ (в качестве налогового агента) – 13%.
- Специальные режимы налогообложения:
 - упрощенная система налогообложения;
 - единый налог на вмененный доход.

Единый налог заменяет уплату налога на прибыль, НДС, налога на имущество. Сохраняются обязанности налогового агента и обязательства по платежам в Пенсионный фонд РФ (ПФ РФ), Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования.

ИП согласно ст. 12 Закона №212-ФЗ платит в ПФР и ФФОМС страховые взносы. Взносы в фиксированном размере обязательны к уплате всеми индивидуальными предпринимателями, независимо от системы налогообложения ИП, ведения хозяйственной деятельности и наличия доходов. В частности, если ИП работает где-то по трудовому договору, и

за него уплачиваются страховые взносы работодателем, это не является основанием для освобождения от уплаты взносов, исчисленных исходя из стоимости страхового года.

С 2014 года делением суммы взносов на страховую и накопительную часть будет заниматься сам ПФР. Теперь при начислении взносов ставки и суммы не зависят от года рождения, а перечисление осуществляется единым платежным документом (Федеральный закон от 04.12.2013 №351-ФЗ ст. 22.2). В настоящее время в пенсионном законодательстве четко определено, что страховые взносы на обязательное пенсионное страхование уплачиваются на индивидуальной возмездной основе, а их целевое назначение – обеспечение права гражданина на получение пенсии по обязательному пенсионному страхованию в размере, эквивалентном сумме страховых взносов, учтенной на его индивидуальном лицевом счете.

Таким образом, в отличие от налога, страховые взносы на обязательное пенсионное страхование отвечают признакам возмездности и возвратности. При поступлении в бюджет ПФР они персонифицируются в разрезе каждого застрахованного лица и учитываются на индивидуальных лицевых счетах, открытых каждому застрахованному в ПФР лицу. При этом учтенные на индивидуальном лицевом счете взносы формируют страховое обеспечение, которое выплачивается застрахованному лицу при наступлении страхового случая, а величина выплат будущей пенсии зависит от суммы накопленных на индивидуальном лицевом счете страховых взносов, которые уплачивались страхователями за период его трудовой деятельности.

Согласно статье 6 Федерального закона №167-ФЗ от 15.12.2001 г. (в редакции Федерального закона от 03.12.2011 №379-ФЗ) индивидуальные предприниматели являются страхователями по обязательному пенсионному страхованию по двум основаниям:

- как лица, производящие выплаты физическим лицам;
- непосредственно как индивидуальные предприниматели.

Согласно пункту 1 статьи 6 Закона №167-ФЗ, «если индивидуальный предприниматель одновременно относится к этим двум категориям страхователей, то исчисление и уплата страховых взносов производятся им по каждому основанию отдельно».

Фиксированный размер страхового взноса индивидуального предпринимателя в Пенсионный фонд определяется как произведение минимального размера оплаты труда, установленного Федеральным законом на начало финансового года, за который уплачиваются страховые взносы, и тарифа страховых взносов в соответствующий государственный внебюджетный фонд, увеличенное в 12 раз (статья 14 Федерального закона от 24.07.2009 г. № 212-ФЗ).

В Пенсионный фонд РФ (ПФ РФ) – 26 процентов; в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС) – 5,1 процента.

В итоге фиксированные взносы ИП в 2014 году за себя должны заплатить:

– в ПФ РФ = $\text{МРОТ} \times 26\% \times 12 \text{ мес.}$,

– в ФФОМС = $\text{МРОТ} \times 5,1\% \times 12 \text{ мес.}$,

где МРОТ – минимальный размер оплаты труда в 2014 г., равный 5554 руб.

Таким образом, на 2014 год стоимость страхового года (и, соответственно, фиксированные взносы ИП в ПФ РФ и ФФОМС) составляют:

– в Пенсионный фонд – 17328,48 руб. ($5554 \text{ руб.} \times 26\% \times 12 \text{ мес.}$).

– в ФФОМС – 3399,05 руб. ($5554 \text{ руб.} \times 5,1\% \times 12 \text{ мес.}$).

Примечание: МРОТ для расчета взносов берется на 1 января текущего года. Если в течение года МРОТ изменяется, взносы на текущий год не пересчитываются. Новый МРОТ для расчета взносов будет применяться только на следующий год!

Срок перечисления страховых взносов – не позднее 31 декабря текущего года. При этом страховые взносы могут быть уплачены как частями, ежемесячно, так и единовременно.

С суммы дохода, превышающей 300 000 рублей, необходимо перечислить дополнительные взносы в Пенсионный фонд – по тарифу 1 процент от фактически полученных доходов, превышающих установленный лимит. Например, за 2014 год доход ИП составит 400 000 рублей. Значит, помимо 17328,48 рублей нужно будет пополнить бюджет Пенсионного фонда РФ еще на 1000 рублей ($(400\,000 \text{ руб.} - 300\,000 \text{ руб.}) \times 1\%$).

Дополнительные взносы в Пенсионный фонд в размере 1% от суммы превышения величины фактически полученного дохода за расчетный период следует уплатить не позднее 1 апреля следующего года.

1.2. Юридические лица

Действующим законодательством установлена система организационно-правовых форм юридических лиц – участников экономического оборота в Российской Федерации.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять

имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридическое лицо подлежит государственной регистрации в уполномоченном государственном органе. Данные государственной регистрации включаются в Единый государственный реестр юридических лиц.

Юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Учредительный договор юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем.

В учредительных документах юридического лица должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида.

В учредительных документах некоммерческих организаций и унитарных предприятий должны быть определены предмет и цели деятельности юридического лица.

В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности. Договором определяются также условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава.

1.3. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

Наиболее важным признаком классификации хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики является деление хозяйствующего субъекта по признаку организационно-правовых форм (таблица 1.1).

Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности

(коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

Таблица 1.1

Структура организационно-правовых форм

Юриди- ческие лица (органи- зации)	Коммерчес- кие организа- ции	Хозяйствен- ные товари- щества и общества	Полное товарищество	
			Товарищество на вере	
			Общество с ограниченной ответственностью	
			Общество с дополнительной ответственностью	
			Акци- онер- ные об- щест- ва	Открытое акционерное общество
				Закрытое акционерное общество
				Акционерное общество работников (народное предприятие)
			Дочерние и зависимые общества	
		Производственные кооперативы		
		Государственные и муниципальные унитарные предприятия	Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения	
			Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие)	
	Некоммерчес- кие органи- зации	Потребительские кооперативы		
		Общественные и религиозные организации (объединения)		
		Фонды		
		Учреждения		
		Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)		

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом.

Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы. Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Основной акцент при делении юридических лиц на товарищества и общества делается на то, что при формировании товариществ учредители объединяются как лица, непосредственно участвующие в хозяйственной деятельности этих организаций, а при формировании обществ объединяются капиталы учредителей, и участие учредителей в управлении обществом в этом случае не обязательно и предполагается, что для этих целей создаются специальные органы управления.

Товарищества – это обычно небольшие организации, участники которых вносят паи в любой форме, и при выходе паи изымаются, как правило, в той форме, в какой были внесены.

Все члены товарищества лично участвуют в хозяйственной деятельности этого товарищества. По степени имущественной ответственности товарищества подразделяются на полные товарищества (товарищества с неограниченной ответственностью) и товарищества на вере (товарищества с ограниченной ответственностью).

1.3.1. Хозяйственные товарищества

Полное товарищество

Полное товарищество – объединение нескольких индивидуальных предпринимателей и (или) коммерческих организаций, которые договариваются (составляют договор) о том, что они создают предприятие

(полное товарищество) для совместного ведения предпринимательской деятельности, причем каждый участник (полный товарищ) может выступать от имени товарищества и нести ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом.

Лицо может быть участником только одного полного товарищества. Основой создания полного товарищества является договор, подписываемый всеми его участниками. Устав не составляется.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников. Каждый участник полного товарищества вправе действовать от имени товарищества. При совместном ведении дел товарищества его участниками для совершения каждой сделки требуется согласие всех участников товарищества.

Участник полного товарищества обязан внести не менее половины своего вклада в складочный капитал товарищества к моменту его регистрации. Остальная часть должна быть внесена участником в сроки, установленные учредительным договором. При невыполнении указанной обязанности участник обязан уплатить товариществу десять процентов годовых с невнесенной части вклада и возместить причиненные убытки, если иные последствия не установлены учредительным договором.

Вкладом в имущество товарищества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку.

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников.

Если вследствие понесенных товариществом убытков стоимость его чистых активов станет меньше размера его складочного капитала, полученная товариществом прибыль не распределяется между участниками до тех пор, пока стоимость чистых активов не превысит размер складочного капитала.

Участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

Товарищество на вере

Товариществом на вере (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников – вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Вкладчиками в товариществах на вере могут быть граждане и юридические лица. Лицо может быть полным товарищем только в одном товариществе на вере. Товарищество на вере создается и действует на основании учредительного договора. Учредительный договор подписывается всеми полными товарищами.

Управление деятельностью товарищества на вере осуществляется полными товарищами. Вкладчик товарищества на вере обязан внести вклад в складочный капитал. Вкладчик товарищества на вере имеет право: получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в складочном капитале, в порядке, предусмотренном учредительным договором; знакомиться с годовыми отчетами и балансами товарищества; по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад в порядке, предусмотренном учредительным договором; передать свою долю в складочном капитале или ее часть другому вкладчику или третьему лицу. Вкладчики пользуются преимущественным перед третьими лицами правом покупки доли (ее части).

Товарищество на вере ликвидируется при выбытии всех участвовавших в нем вкладчиков. Однако полные товарищи вправе вместо ликвидации преобразовать товарищество на вере в полное товарищество.

Товарищество на вере сохраняется, если в нем остаются, по крайней мере, один полный товарищ и один вкладчик.

Таким образом, на участников полных товарищей в товариществе на вере распространяется неограниченная ответственность по долгам товарищества, а на вкладчиков – ограниченная, в пределах их вкладов. Полные товарищи, рискующие всем своим имуществом, имеют соответственно и большие права. Только они имеют право принимать решения, связанные с использованием общего имущества, только они управляют хозяйственной деятельностью товарищества. Вкладчики же права голоса не имеют, они могут рассчитывать только на установленный в договоре процент от прибыли. Оставшуюся прибыль делят между собой полные товарищи.

1.3.2. Хозяйственные общества

Хозяйственными обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственное общество может быть создано одним лицом, которое становится его единственным участником. Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или с дополнительной ответственностью.

Участниками хозяйственных обществ могут быть граждане и юридические лица. Вкладом в имущество хозяйственного общества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку.

Денежная оценка вклада участника хозяйственного общества производится по соглашению между учредителями (участниками) общества и в отдельных случаях, предусмотренных законом, подлежит независимой экспертной проверке.

Общество с ограниченной ответственностью

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами

размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Общество не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица. Число участников ООО не должно быть более пятидесяти.

В случае если число участников общества превысит установленный предел, общество в течение года должно преобразоваться в открытое акционерное общество или в производственный кооператив. Если в течение указанного срока общество не будет преобразовано и число участников общества не уменьшится до установленного предела, оно подлежит ликвидации в судебном порядке.

Учредители общества заключают учредительный договор и утверждают устав общества. Учредительный договор и устав общества являются учредительными документами общества. Если общество учреждается одним лицом, учредительным документом общества является устав, утвержденный этим лицом. В случае увеличения числа участников общества до двух и более между ними должен быть заключен учредительный договор.

В учредительном договоре учредители общества обязуются создать общество и определяют порядок совместной деятельности по его созданию. Учредительным договором определяются также состав учредителей (участников) общества, размер уставного капитала общества и размер доли каждого из учредителей (участников) общества, размер и состав вкладов, порядок и сроки их внесения в уставный капитал общества при его учреждении, ответственность учредителей (участников) общества за нарушение обязанности по внесению вкладов, условия и порядок распределения между учредителями (участниками) общества прибыли, состав органов общества и порядок выхода участников общества из общества.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости долей его участников. Величина уставного капитала общества должна быть не менее стократной величины минимального размера оплаты труда (МРОТ), установленного федеральным законом на дату представления документов для государственной регистрации общества. Каждый учредитель общества должен полностью внести свой вклад в уставный

капитал общества в течение срока, который определен учредительным договором и который не может превышать одного года с момента государственной регистрации общества. На момент государственной регистрации общества его уставный капитал должен быть оплачен учредителями не менее чем наполовину.

Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества. Решение об определении части прибыли общества, распределяемой между участниками общества, принимается общим собранием участников общества.

Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Компетенция общего собрания участников общества определяется уставом общества. Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества, если иное не предусмотрено в уставе общества.

Уставом общества может быть предусмотрено образование Совета директоров (наблюдательного совета) общества. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества. Исполнительные органы общества подотчетны общему собранию участников общества и совету директоров (наблюдательному совету) общества. Общество не обязано публиковать отчетность о своей деятельности.

Общество с дополнительной ответственностью

Обществом с дополнительной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров.

Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для

всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Таким образом, ответственность участников по долгам общества (при недостатке имущества общества) возлагается на имущество участников, но не на все, как это делается в полном товариществе, а лишь в одинаковом для всех участников кратном размере к сумме внесенных ими вкладов в имущество общества (например, в трех-, пяти-, десятикратном размере, что должно быть определено учредительными документами).

Открытые и закрытые акционерные общества

Акционерным обществом (далее – обществом) признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество может быть открытым или закрытым, что отражается в его уставе и фирменном наименовании.

Открытое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу. Открытое общество вправе проводить и закрытую подписку на выпускаемые им акции. Число акционеров открытого общества не ограничено. Общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается закрытым обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Число акционеров закрытого общества не должно превышать пятидесяти.

В случае если число акционеров закрытого общества превысит установленный предел, указанное общество в течение одного года должно преобразоваться в открытое. Если число его акционеров не уменьшится до установленного предела, общество подлежит ликвидации в судебном порядке.

Акционеры закрытого общества пользуются преимущественным правом приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества.

Учредителями общества являются граждане и (или) юридические лица.

Общество не может иметь в качестве единственного учредителя (акционера) другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

Учредители общества заключают между собой письменный договор о его создании, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по учреждению общества, размер уставного капитала общества, категории и типы акций, подлежащих размещению среди учредителей, размер и порядок их оплаты, права и обязанности учредителей по созданию общества. Договор о создании общества не является учредительным документом общества. Учредительным документом общества является устав.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Номинальная стоимость всех обыкновенных акций общества должна быть одинаковой. Уставный капитал общества определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Общество размещает обыкновенные акции и вправе размещать один или несколько типов привилегированных акций. Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должна превышать 25 процентов от уставного капитала общества. При учреждении общества все его акции должны быть размещены среди учредителей. Все акции общества являются именными.

Минимальный размер уставного капитала открытого акционерного общества должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда для штрафов, установленного федеральным законом на дату регистрации общества, (т. е. не менее 100 000 рублей), а закрытого общества – не менее стократной суммы минимального размера оплаты труда для штрафов, установленного федеральным законом на дату государственной регистрации общества (т. е. не менее 10 000 рублей).

Уставный капитал общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций.

Уставный капитал общества может быть уменьшен путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества.

Акционеры – владельцы обыкновенных акций общества могут участвовать на общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, а также имеют право на получение дивидендов, а в случае ликвидации общества – право на получение части его имущества.

Уставом общества может быть предусмотрена конвертация привилегированных акций в обыкновенные акции. Конвертация обыкновенных акций в привилегированные акции, облигации и иные ценные бумаги не допускается.

В уставе общества должны быть определены размер дивиденда и (или) стоимость, выплачиваемая при ликвидации общества (ликвидационная стоимость) по привилегированным акциям.

Акционеры – владельцы привилегированных акций общества, не имеют права голоса на общем собрании акционеров, за исключением случаев, когда решаются вопросы о реорганизации и ликвидации общества, о внесении изменений и дополнений в устав общества, ограничивающих их права, включая случаи изменения размера дивиденда, очередности выплаты дивиденда и (или) ликвидационной стоимости акций.

В обществе создается резервный фонд в размере, предусмотренном уставом общества, но не менее 5 процентов от его уставного капитала. Резервный фонд общества формируется путем обязательных ежегодных отчислений до достижения им размера, установленного уставом общества. Размер ежегодных отчислений предусматривается уставом общества, но не может быть менее 5 процентов от чистой прибыли до достижения размера, установленного уставом общества. Резервный фонд общества предназначен для покрытия его убытков, а также для выкупа акций общества в случае отсутствия иных средств.

Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов общества оказывается меньше величины минимального уставного капитала, общество обязано принять решение о своей ликвидации.

Общество вправе один раз в год принимать решение (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям. Дивиденды выплачиваются

из чистой прибыли общества. Дивиденды по привилегированным акциям могут выплачиваться за счет специально предназначенных для этого фондов общества. Срок выплаты годовых дивидендов определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров о выплате годовых дивидендов.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров. Годовое общее собрание акционеров проводится в сроки, устанавливаемые уставом общества, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. На годовом общем собрании акционеров должны решаться вопросы об избрании совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, утверждении аудитора общества, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания акционеров.

Голосование на общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция общества – один голос».

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

В обществе с числом акционеров – владельцев голосующих акций менее пятидесяти устав общества может предусматривать, что функции совета директоров общества (наблюдательного совета) осуществляет общее собрание акционеров. В компетенцию совета директоров (наблюдательного совета) общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

Членом совета директоров (наблюдательного совета) общества может быть только физическое лицо. Член совета директоров (наблюдательного совета) общества может не быть акционером общества.

Для общества с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более одной тысячи количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) общества не может быть менее семи членов, а для общества с числом акционеров – владельцев обыкновенных и иных голосующих акций общества более десяти тысяч – менее девяти членов. Председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества

избирается членами совета директоров (наблюдательного совета) общества из их числа большинством голосов от общего числа членов совета директоров (наблюдательного совета) общества.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией).

Акционерные общества работников (народные предприятия)

В 1998 г. вступил в силу федеральный закон «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)».

В российском законодательстве о народном предприятии использовались основные принципы Плана наделения работников акционерным капиталом, разработанным в США, ряде других стран с развитой экономикой, а также в отдельных странах с экономикой переходного типа (Польша, Венгрия и др.) по соображениям как идеологического порядка (реализация идеи так называемого рабочего, или демократического, или народного капитализма), так и сугубо экономического. При этом отечественные разработчики Закона о народных предприятиях, в отличие от своих зарубежных коллег, использовали принципы последних в их наиболее демократическом варианте, адаптированные к российской специфике.

Акционерное общество работников (народное предприятие – НП) как организационно-правовая форма является разновидностью закрытого акционерного общества и имеет ряд принципиальных особенностей при создании, функционировании, прав собственности на основной капитал и на получаемые результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Прежде всего, следует подчеркнуть, что народное предприятие может быть создано только путем преобразования какой-либо коммерческой организации (за исключением государственной) в народное предприятие путем принятия на общем собрании соответствующего решения.

Число акционеров народного предприятия не может составлять менее 45 человека и не должно превышать пяти тысяч, причем на предприятии могут трудиться и работники-неакционеры, однако их численность не должна превышать 10 процентов численности всех работников народного предприятия.

Минимальный уставный капитал народного предприятия должен составлять не менее 1000-кратного размера МРОТ для штрафов, установленного Федеральным законом на дату государственной регистрации НП.

Народное предприятие вправе выпускать только обыкновенные (голосующие) акции, причем работникам предприятия должно принадлежать количество акций, номинальная стоимость которых составляет более 75 процентов его уставного капитала.

Один работник НП не может владеть количеством акций, номинальная стоимость которых превышает 5 % его уставного капитала.

Большая часть решений в НП принимается общим собранием акционеров по принципу «один акционер – один голос», в то время как решение по чисто экономическим вопросам принимается по принципу «одна акция – один голос».

Вновь принятые работники наделяются акциями в зависимости от трудового вклада не ранее, чем через три месяца, и не позднее двух лет после приема на работу в НП. Ежегодно работники НП наделяются акциями или за счет дополнительного выпуска, или путем распределения акций, выкупленных НП у уволившихся работников, пропорционально суммам их зарплаты за прошедший финансовый год.

Во время работы в НП работник-акционер имеет право продать по договорной цене не более 20 % принадлежащих ему акций другим акционерам или самому НП, а в случае их отказа – работникам НП, не являющимся его акционерами. При этом не допускается покупка акций генеральным директором, его заместителями и помощниками, членами наблюдательного совета и контрольной комиссии НП.

Для генерального директора устанавливается ограничение размера оплаты труда, который не может более чем в 10 раз превышать средний размер оплаты труда одного работника за отчетный финансовый год.

Принципиальная экономическая сущность народного предприятия как формы хозяйствования заключается в том, чтобы обеспечить пол-

новластный, гарантированный от внешних воздействий контроль работающих над его финансовыми потоками. Если при других организационно-правовых формах часть прибыли неминуемо попадает «внешним» собственникам, которые распоряжаются ею по своему усмотрению, то в народном предприятии вся прибыль (после налогообложения) остается в его распоряжении и полностью направляется на развитие предприятия или на стимулирование его работников.

Практика функционирования народных предприятий в России выделяет, по крайней мере, два положительных момента. Прежде всего, стимулирует производительный, качественный и высокооплачиваемый труд, в силу того, что распределение акций осуществляется пропорционально годовой зарплате: больше зарабатываешь, больше получишь и акций. Кроме того, стремление работников увеличить свой пакет акций по довольно высокой выкупной цене способствует закреплению кадров. Чем эффективнее работает народное предприятие, тем выше стоимость его акций, и, следовательно, больше потенциальная сумма средств, которая может быть получена работником в случае добровольного увольнения или выхода на пенсию. В настоящее время народные предприятия выплачивают уходящим на пенсию работникам за их акции значительные суммы (от 200 тыс. до 1 млн руб. одновременно).

Дочерние и зависимые общества

Общество может иметь дочерние и зависимые общества с правами юридического лица на территории Российской Федерации, а за пределами территории Российской Федерации – в соответствии с законодательством иностранного государства – по месту нахождения дочернего или зависимого обществ.

Общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества (товарищества).

В случае несостоятельности (банкротства) дочернего общества по вине основного общества (товарищества), последнее несет субсидиарную

ответственность по его долгам. Несостоятельность (банкротство) дочернего общества считается происшедшей по вине основного общества (товарищества) только в случае, когда основное общество (товарищество) использовало указанные право и (или) возможность в целях совершения дочерним обществом действия, заведомо зная, что вследствие этого наступит несостоятельность (банкротство) дочернего общества.

Акционеры дочернего общества вправе требовать возмещения основным обществом (товариществом) убытков, причиненных по его вине дочернему обществу. Общество признается зависимым, если другое (преобладающее) общество имеет более 20 процентов голосующих акций первого общества.

1.3.3. Производственные кооперативы

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Законом и учредительными документами производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности юридических лиц. Производственный кооператив является коммерческой организацией.

Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размерах и в порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом кооператива.

Учредительным документом производственного кооператива является его устав, утверждаемый общим собранием его членов. Устав кооператива кроме общепринятых сведений должен содержать условия о размере паевых взносов членов кооператива; о составе и порядке внесения паевых взносов членами кооператива и их ответственности за нарушение обязательства по внесению паевых взносов; о характере и порядке трудового участия его членов в деятельности кооператива и их ответственности за нарушение обязательства по личному трудовому

участию; о порядке распределения прибылей и убытков кооператива; о размере и условиях субсидиарной ответственности его членов по долгам кооператива; о составе и компетенции органов управления кооперативом и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов.

Число членов кооператива не должно быть менее пяти. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива. Уставом кооператива может быть установлено, что определенная часть принадлежащего кооперативу имущества составляет неделимые фонды, используемые на цели, определяемые уставом.

Член кооператива обязан внести к моменту регистрации кооператива не менее десяти процентов паевого взноса, а остальную часть – в течение года с момента регистрации. Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом кооператива. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов.

Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. В кооперативе с числом членов более пятидесяти может быть создан наблюдательный совет, который осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов кооператива. Исполнительными органами кооператива являются правление и (или) его председатель. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива.

Членами наблюдательного совета и правления кооператива, а также председателем кооператива могут быть только члены кооператива. Член кооператива не может одновременно быть членом наблюдательного совета и членом правления либо председателем кооператива. Член кооператива вправе по своему усмотрению выйти из кооператива. В этом случае ему должна быть выплачена стоимость пая или выдано имущество, соответствующее его паю, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом кооператива.

Член кооператива может быть исключен из кооператива по решению общего собрания в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязанностей, возложенных на него уставом кооператива, а также в других случаях, предусмотренных законом и уставом кооператива.

Член кооператива, исключенный из него, имеет право на получение пая и других выплат, предусмотренных уставом кооператива. Член кооператива вправе передать свой пай или его часть другому члену кооператива. Передача пая (его части) гражданину, не являющемуся членом кооператива, допускается лишь с согласия кооператива. В этом случае другие члены кооператива пользуются преимущественным правом покупки такого пая (его части).

1.3.4. Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Устав унитарного предприятия должен содержать помимо общепринятых сведений информацию о предмете и целях деятельности предприятия, а также о размере уставного фонда предприятия, порядке и источниках его формирования.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на собственника его имущества. Органом унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным собственником органом и им подотчетен.

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Унитарное предприятие не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества.

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления.

Учредительным документом предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, является его устав, утверждаемый уполномоченным на то государственным органом или органом местного самоуправления.

Собственник имущества, находящегося в хозяйственном ведении, решает вопросы создания предприятия, определения предмета и целей его деятельности, его реорганизации и ликвидации, назначает директора (руководителя) предприятия, осуществляет контроль за использованием по назначению и сохранностью принадлежащего предприятию имущества. Собственник имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении предприятия.

Предприятие не вправе продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог, вносить в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ и товариществ или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника.

Остальным имуществом, принадлежащим предприятию, оно распоряжается самостоятельно.

Уполномоченный орган обязан постоянно контролировать движение чистых активов предприятия. Если стоимость чистых активов становится меньше размера, определенного законом, предприятие может быть ликвидировано по решению суда.

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, может создать в качестве юридического лица другое унитарное предприятие путем передачи ему в установленном порядке части своего имущества в хозяйственное ведение (дочернее предприятие).

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие)

По решению Правительства Российской Федерации на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, может быть образовано унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие).

Учредительным документом казенного предприятия является его устав, утверждаемый Правительством Российской Федерации. Казенное предприятие имеет права владения, пользования и распоряжения закрепленным за ним имуществом только в целях выполнения своей уставной деятельности и заданиями собственника.

Собственник имущества, закрепленного за казенным предприятием, вправе изъять излишнее, неиспользуемое либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению. Казенное предприятие самостоятельно реализует производимую им продукцию.

Порядок распределения доходов казенного предприятия определяется собственником его имущества. Российская Федерация несет субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия при недостаточности его имущества. Казенное предприятие может быть реорганизовано или ликвидировано по решению Правительства Российской Федерации.

1.3.5. Потребительские кооперативы

Потребительским кооперативом признается добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов.

Устав потребительского кооператива должен содержать, помимо общепринятых сведений, условия о размере паевых взносов членов кооператива; о составе и порядке внесения паевых взносов членами кооператива и об их ответственности за нарушение обязательства по внесению паевых взносов; о составе и компетенции органов управления кооперативом и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах,

решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов; о порядке покрытия членами кооператива понесенных им убытков.

Члены потребительского кооператива обязаны в течение трех месяцев после утверждения ежегодного баланса покрыть образовавшиеся убытки путем дополнительных взносов. В случае невыполнения этой обязанности кооператив может быть ликвидирован в судебном порядке по требованию кредиторов. Члены потребительского кооператива солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива.

Доходы, полученные потребительским кооперативом от предпринимательской деятельности, осуществляемой кооперативом в соответствии с законом и уставом, распределяются между его членами.

1.3.6. Общественные и религиозные организации (объединения)

Общественными и религиозными организациями (объединениями) признаются добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей.

Общественные и религиозные организации являются некоммерческими организациями. Они вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Участники (члены) общественных и религиозных организаций не сохраняют прав на переданное ими этим организациям в собственность имущество, в том числе на членские взносы. Они не отвечают по обязательствам общественных и религиозных организаций, в которых участвуют в качестве их членов, а указанные организации не отвечают по обязательствам своих членов.

1.3.7. Фонды

Фондом признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая

социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.

Имущество, переданное фонду его учредителями (учредителем), является собственностью фонда. Учредители не отвечают по обязательствам созданного ими фонда, а фонд не отвечает по обязательствам своих учредителей. Фонд использует имущество для целей, определенных в его уставе. Фонд вправе заниматься предпринимательской деятельностью, необходимой для достижения общественно полезных целей, ради которых создан фонд, и соответствующей этим целям.

Фонд обязан ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества. Порядок управления фондом и порядок формирования его органов определяются его уставом, утверждаемым учредителями.

Устав фонда, помимо общеустановленных сведений, должен содержать информацию о цели фонда, указания об органах фонда, в том числе о попечительском совете, осуществляющем надзор за деятельностью фонда, о порядке назначения должностных лиц фонда и их освобождения, о месте нахождения фонда, о судьбе имущества фонда в случае его ликвидации.

1.3.8. Учреждения

Учреждением признается организация, созданная собственником, для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

Права учреждения на закрепленное за ним имущество соответствуют правам казенного предприятия, то есть это имущество может быть использовано только в целях выполнения своей уставной деятельности и заданиями собственника.

Собственник имущества, закрепленного за учреждением, вправе изъять излишнее, неиспользуемое либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению.

Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник соответствующего имущества.

1.3.9. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)

Коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями.

Если по решению участников на ассоциацию (союз) возлагается ведение предпринимательской деятельности, такая ассоциация (союз) преобразуется в хозяйственное общество или товарищество, либо может создать для осуществления предпринимательской деятельности хозяйственное общество или участвовать в таком обществе.

Общественные и иные некоммерческие организации, в том числе учреждения, могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) этих организаций. Ассоциация (союз) некоммерческих организаций является некоммерческой организацией. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов. Члены ассоциации (союза) несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и в порядке, предусмотренными учредительными документами ассоциации.

Учредительными документами ассоциации (союза) являются учредительный договор, подписанный ее членами, и утвержденный ими устав. Учредительные документы ассоциации (союза) должны содержать, помимо общепринятых сведений, условия о составе и компетенции органов управления ассоциацией (союзом) и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов членов ассоциации (союза), и о порядке распределения имущества, остающегося после ликвидации ассоциации (союза).

Член ассоциации (союза) вправе по своему усмотрению выйти из ассоциации (союза) по окончании финансового года. В этом случае он несет субсидиарную ответственность по обязательствам ассоциации (союза) пропорционально своему взносу в течение двух лет с момента выхода. Член ассоциации (союза) может быть исключен из нее по решению остающихся участников в случаях и в порядке, установленных

учредительными документами ассоциации (союза). В отношении ответственности исключенного члена ассоциации (союза) применяются правила, относящиеся к выходу из ассоциации (союза).

С согласия членов ассоциации (союза) в нее может войти новый участник. Вступление в ассоциацию (союз) нового участника может быть обусловлено его субсидиарной ответственностью по обязательствам ассоциации (союза), возникшим до его вступления.

1.4. Внутренняя и внешняя бизнес-среда

Для эффективного управления организацией необходимо уметь не только определять влияние на организацию множества факторов, но и предвидеть это влияние. Эти факторы действуют как внутри организации, так и вне ее.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Они, в основном, являются результатом управленческих решений, однако не все и не всегда могут полностью контролироваться руководителями. Основные внутренние переменные, которые требуют внимания руководства, – это цели, структура, задачи, технология, люди.

Цель – конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы.

Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Подразделения могут быть определены как функциональные области, что обозначает ту работу, которую подразделения выполняют для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Характерной особенностью современных организаций является специализированное разделение труда – закрепление определенной работы за специалистами, т. е. теми, кто способен ее выполнить лучше других. Например, разделение управленческого труда: эксперты по маркетингу,

финансам, производству и т. п. Или разделение производственной деятельности на многочисленные малые операции, что рассматривается как конкретная специализация труда.

Фактически, во всех организациях имеет место горизонтальное разделение труда по специальностям. В достаточно больших организациях специалистов группируют вместе в пределах функциональной области. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и возможности ее успешной деятельности.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности.

Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми; работа с предметами (машины, сырье, инструменты) и работа с информацией.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой, поскольку выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Важно помнить, что и организация, и руководители, и сотрудники – это не что иное, как группы людей со своими интересами, запросами, переживаниями.

Поведение человека в обществе и на работе является результатом сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. В качестве таких характеристик следует выделить следующие: способности, потребности, ожидания, восприятие, ценности и др.

Внешние переменные – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Способность организации реагировать

и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха.

По характеру воздействия на организацию выделяют внешнюю среду прямого воздействия и косвенного воздействия.

Основными факторами *внешней среды прямого воздействия* являются поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации.

Поставщики обеспечивают удовлетворение потребности организации в различных ресурсах.

Обеспечение материальными ресурсами включает поставки сырья и полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, оборудования, энергии в соответствии с объемами и структурой потребностей в установленные сроки при выполнении других условий.

Обеспечение финансовыми ресурсами включает обоснование объема и структуры необходимых ресурсов, взаимоотношений с инвесторами, финансовыми и коммерческими структурами, бюджетом, частными лицами.

Для современной организации возрастает значение обеспечения менеджмента качественной информацией. Это может быть информация о рынках сбыта, планах конкурентов, приоритетах государственной политики, новых разработках продукции и т. д.

Потребители приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. Учет запросов последних – необходимое условие успешной деятельности организации.

Государственные и муниципальные органы также непосредственно воздействуют на организацию, а, следовательно, относятся к среде прямого воздействия. Это налоговая и санитарная инспекции, органы статистического учета и т. д.

Факторы *внешней среды косвенного воздействия* имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические

данные. К факторам внешней среды косвенного воздействия относят социокультурные факторы, экономические факторы, политические факторы и др.

1.5. Стратегия развития предприятия

1.5.1. Сущность стратегии предприятия

В рыночной экономике крупные и малые предприятия постоянно вынуждены приспосабливаться к усиливающейся нестабильности внешней среды и в первую очередь бороться с конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Это объективно требует, чтобы каждое предприятие вырабатывало и искало свой путь развития в соответствии с требованиями рынка, т. е. чтобы быть финансово устойчивым, нужно расти, изыскивать новые формы применения капитала, новые экономически эффективные технологии производства, новые формы доведения продукции до рынка.

Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения ее целей.

Цели – это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Стратегия призвана обеспечивать адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде, поэтому она должна отвечать на следующие вопросы:

- Что, в каком количестве и какого качества производить?
- Как и на какие рынки работать?
- Какие действия, как и зачем необходимо осуществлять в первую очередь?

Таким образом, реализация стратегии может обеспечивать постоянное усиление экономической мощи предприятия, повышение конкурентоспособности произведенных им товаров и оказываемых услуг.

В общем виде все подходы к разработке стратегии развития исходят из необходимости нахождения оптимального состояния между имеющимися на предприятии ресурсами и возможностями по их использованию, с одной стороны, и удовлетворением запросов и требованиями рынка – с другой. Это предполагает хорошее знание возможностей предприятия в техническом, производственном, организационном и экономическом отношениях. К ресурсам и

возможностям предприятия обычно относят людские, материальные, технологические, организационные, информационные и финансовые. Совокупность ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, называют его потенциалом. Производственные факторы не только дефицитны, но и довольно дороги, поэтому с позиции эффективности имеет решающее значение то, как они будут использованы. Многое зависит от масштабов производства, а также от соответствия оборудования, технологии, уровня квалификации работников предприятия возможностям производить те товары, которые необходимы покупателю. Последовательность процесса выработки стратегии можно отобразить в виде цепочки: анализ внешней и внутренней среды – разработка миссии и целей предприятия – выбор конкретной стратегии развития – реализация стратегии. Сначала анализируется внутреннее состояние и внешняя среда предприятия, его позиция на рынке, динамика развития, потенциала, поведение конкурентов, характеристики выпускаемой продукции, состояние экономики, культурной среды и т. д. Анализ ключевых факторов осуществляется по методу SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – сильные и слабые стороны, возможности и опасности). Ситуационный, или «SWOT-анализ» может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней среды организации. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, каждая из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации (видов бизнеса), состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда включает маркетинговую, финансовую, производственную и кадрово-организационную составляющие, каждая из которых имеет свою структуру. В таблице 1.2 приводится пример возможной формы для анализа сильных и слабых сторон организации.

Таблица 1.2

Анализ сильных и слабых сторон организации

Составляющие внутренней среды	Эффективность составляющих внутренней среды					Важность		
	очень силь- ная	силь- ная	нейт- раль- ная	сла- бая	очень слабая	высо- кая	сред- няя	низ- кая
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<u>Маркетинг:</u>								
Репутация организации и продуктов								
Рыночная доля								
Качество продуктов								
Уровень сервиса								
Производствен- ные издержки								
Затраты на распределение								
Эффективность продвижения								
Эффективность работы сбытовиков								
<u>Финансы:</u>								
Уровень прибыльности								
Финансовая стабильность								
Рентабельность инвестиций								
Цена акций								
<u>Производство:</u>								
Уровень НИОКР и инноваций								
Возможности своевременных поставок								
Состояние основных фондов								

Окончание таблицы 1.2

Составляющие внутренней среды	Эффективность составляющих внутренней среды					Важность		
	очень сильная	сильная	нейтральная	слабая	очень слабая	высокая	средняя	низкая
Резервы производственных мощностей								
Использование современных технологий								
<u>Организация и кадры:</u>								
Предпринимательская ориентация								
Квалификация руководства								
Квалификация персонала								
Рациональность распределения прав и ответственности								

Кроме того, внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как и отдельные составляющие внутренней среды, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Так как организационная культура не имеет четкого проявления, то ее анализ на формальной основе весьма затруднен. Хотя, конечно, можно попытаться экспертно по приведенной форме оценить такие факторы, как наличие миссии, объединяющей деятельность сотрудников; наличие неких общих ценностей; гордость за свою организацию; система мотивации, четко увязанная с результатами работы сотрудников; психологический климат в коллективе.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том

случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое планирование, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

Сначала **с учетом конкретной ситуации**, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз (опасностей) и возможностей.

Далее **устанавливается связь между ними**. Для этого составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 1.1). Слева выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации.

Матрица SWOT	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис.1.1. Матрица SWOT

В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИБ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь

должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на **матрице возможностей** (рис. 1.2).

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
Высокая	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Рис. 1.2. Матрица возможностей

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя и низкая). Полученные внутри матрицы десять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо

обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 1.3). Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	<i>Разрушение</i>	<i>Критическое состояние</i>	<i>Тяжелое состояние</i>	<i>«Легкие ушибы»</i>
Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК »	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Рис. 1.3. Матрица угроз

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, также должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

Что касается конкретного наполнения рассмотренных матриц, то рекомендуется проводить выявление возможностей и угроз в трех направлениях: рынок, продукт и деятельность по реализации продуктов на целевых рынках (ценообразование, товарораспределение и продвижение продуктов). Источником возникновения возможностей и угроз могут быть потребители, конкуренты, изменение факторов макровнешней среды, например, законодательной базы, таможенной политики. Целесообразно

проводить данный анализ, отвечая применительно к возможностям и угрозам по трем направлениям на следующие вопросы:

- Характер возможности (угрозы) и причина ее возникновения.
- Как долго она будет существовать?
- Какой силой она обладает?
- Насколько она ценна (опасна)?
- Какова степень ее влияния?

После анализа внешней и внутренней среды разрабатываются миссия и цели предприятия.

Миссия – это концепция бизнеса, где кратко изложено главное предназначение предприятия на достаточно длительную перспективу его существования.

Она должна быть просто и четко сформулирована, чтобы быть понятной и своим сотрудникам, и потребителям. Миссия может изменяться в соответствии с требованиями рынка, так как она в первую очередь предусматривает удовлетворение запросов потребителей. После формулировки миссии определяются долгосрочные и краткосрочные цели предприятия.

Процесс выбора стратегии включает разработку нескольких вариантов стратегий, направленных на выполнение поставленных целей.

При выборе стратегии решающим фактором является ее эффективность.

В качестве результата от реализации стратегии могут выступать показатели:

- экономического эффекта (рост массы и нормы прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж);
- социального эффекта (улучшение условий труда, его привлекательности, развитие культуры и образования);
- технического эффекта (повышение качества и конкурентоспособности продукции);
- экологического эффекта (снижение степени загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов).

Решение о выборе наиболее целесообразной стратегии принимается после проведенного анализа и оценки. Затем выбранная стратегия предприятия реализуется с учетом требования рынка.

В зависимости от уровня управления выделяют: портфельную стратегию – для уровня крупной корпорации и деловую (конкурентную) – на уровне предприятия, входящего в корпорацию. «Портфель» в данном случае представляет портфель ценных бумаг, принадлежащих корпорации, при помощи которых корпорация управляет своими предприятиями. Все типы деловых стратегий можно разделить на три группы: наступательная (или стратегия прорыва), оборонительная (или стратегия выживания) и стратегия сокращения и смены видов бизнеса.

Более привлекательной для предприятия может быть наступательная стратегия, целью которой является завоевание определенной доли рынка. Эта стратегия, основанная на достижениях научно-технического прогресса, позволяет занять лидирующие позиции на рынке или в отрасли, но она требует значительных инвестиций и имеет высокую степень риска, однако в случае успеха окупаются все затраты, и предприятие может получить высокую прибыль.

Оборонительная стратегия используется предприятием, которое хочет сохранить собственные позиции на рынке. Эта стратегия выбирается, если предприятие удовлетворено своей долей рынка или у него недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии. Однако в данном случае необходимо особенно внимательно следить за конкурентами, которые могут подорвать его позиции, применив наступательную стратегию.

Стратегия сокращения и смены видов бизнеса предприятие вынуждено применять, когда необходима перегруппировка сил после длительного периода роста или в связи со структурной перестройкой, вызывающей глобальные перемены в экономике.

Предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а несколько стратегий. Задача руководства заключается в том, чтобы при выборе стратегии всесторонне учесть конкретные условия и цели бизнеса.

1.5.2. Экономическая и функциональная стратегии

Стратегия деятельности разрабатывается и реализуется в целом для предприятия. Однако каждое предприятие представляет собой сложную многофункциональную систему, поэтому экономическую стратегию деятельности предприятия, которую иначе можно назвать *генеральной*

стратегией, детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами. Таким образом, функциональная стратегия является одним из видов стратегии в зависимости от уровня управления, в данном случае это уровень отдельных подразделений и служб, т. е. замыкается иерархическая цепочка: «портфельная стратегия» – уровень крупных корпораций – «деловая стратегия» – уровень предприятия – «функциональная стратегия» – уровень подразделения.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться следующие функциональные стратегии: финансовая стратегия, стратегия производства, стратегия организационных изменений, стратегия маркетинга и др.

Например, финансовая стратегия разрабатывается для достижения поставленных целей в области управления финансами предприятия. Анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе служит основой разработки финансовой стратегии. Также учитываются и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой устойчивости предприятия на перспективу.

Главная цель предприятия расчленяется на основные функциональные цели, средством осуществления которых служат функциональные программы развития (функциональные стратегии). Схема применения функционально-программного подхода представлена на рисунке 1.4.

Функциональные стратегии для своего осуществления определяют тактические цели, воплощение которых в жизнь происходит с помощью организационно-технических мероприятий (мини-проектов).

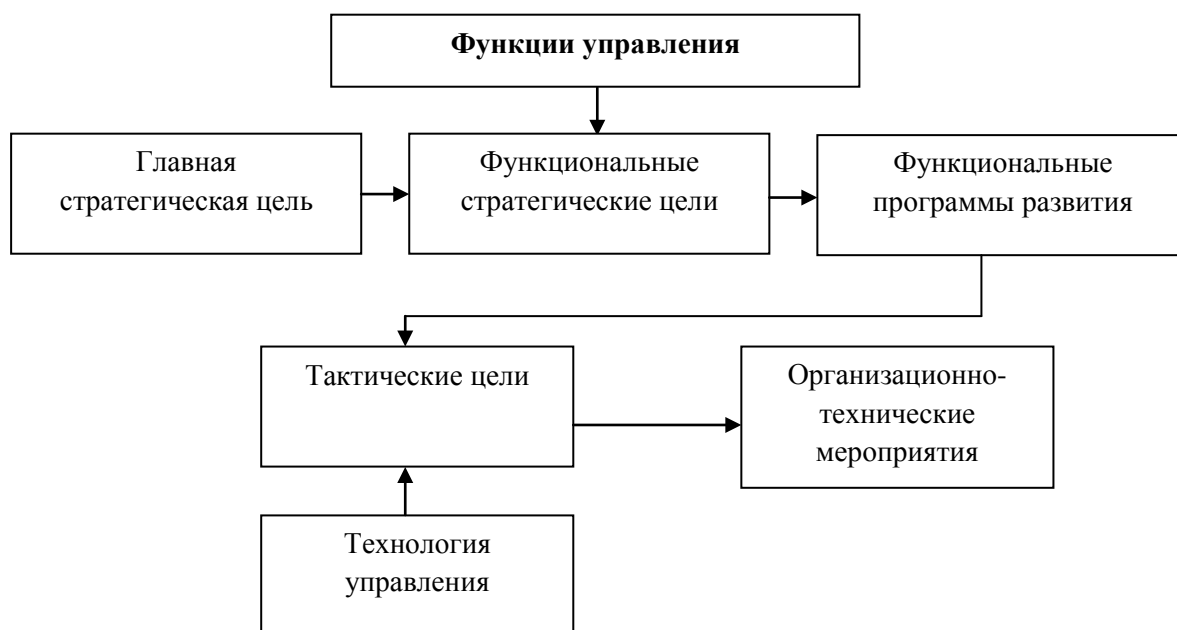


Рис. 1.4. Схема применения функционально программно обеспечения

Для задания тактических целей анализируется технология управления по подразделениям и службам, состав и характер тактических управленческих решений, принимаемых на разных уровнях управления.

Таблица 1.3

Характеристика функциональных программ (стратегий) развития

Функциональные стратегии	Критериальные показатели
1. Подготовка производства новой продукции	1. Показатель обновления продукции 2. Показатель снятия с производства устаревшей продукции 3. Продолжительность цикла подготовки производства и освоения новой продукции
2. Повышение эффективности производства	1. Повышение рентабельности производства 2. Снижение материалоемкости производства 3. Снижение трудоемкости производства 4. Снижение себестоимости производства
3. Развитие коммерческих служб и повышение эффективности управления МТС	1. Сроки поставки материалов 2. Нормативы запасов материалов 3. Показатели коммерческих расходов материалов

Окончание таблицы 1.3

Функциональные стратегии	Критериальные показатели
4. Повышение качества продукции	1. Показатели качества продукции 2. Показатели по браку 3. Гарантийные сроки 4. Показатели эксплуатационного сервиса
5. Развитие испытательно-исследовательской базы	1. Показатели ввода новых испытательных станций 2. Объем испытательных и исследовательских работ
6. Сертификация продукции	1. Показатели охвата продукции сертификацией
7. Введение вычислительной техники и автоматизированных систем	1. Показатели оснащения компьютерами и средствами связи 2. Затраты на компьютеризацию
8. Экономия теплоэнергетических ресурсов	1. Нормы расхода электроэнергии и воды 2. Снижение энергоемкости
9. Повышение уровня организации производства, сокращение численности на ротацию кадров	1. Снижение затрат на управление производством 2. Показатели компьютеризации производства 3. Показатели информационных потоков и сетей
10. Обучение и подготовка кадров	1. Профессиональная подготовка рабочих 2. Обучение и повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих 3. Создание кадрового резерва 4. Ротация кадров

Как видно из таблицы 1.3, каждая функциональная программа раскрывается через критериальные показатели, которые находятся под контролем отдельных функциональных подразделений.

1.5.3. Разработка маркетинговой и товарной стратегии предприятия

По мере развития рыночных отношений роль маркетинга в экономике и управлении предприятием возрастает. Это объясняется тем, что происходит переход от «рынка продавца» к «рынку покупателя». Маркетинг, изучая потребности рынка и продвигая на рынок произведенную продукцию, призван приспособить средства производства

к требованиям рынка. Таким образом, маркетинг определяет не только сбытовую сферу предприятия, но и выступает в качестве стратегического маркетинга.

Стратегия маркетинга – это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения, которые формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования – сегментов рынка.

Маркетинговая стратегия может включать несколько функциональных блоков, в том числе:

- анализ рынков и рыночных возможностей;
- сегментирование, отбор целевых рынков и позиционирование;
- ценовую стратегию и политику;
- товарную стратегию.

До внедрения маркетинговой стратегии предприятию необходимо выявить своих целевых потребителей и определить, под воздействием чего они делают свой выбор. Выделяют четыре группы факторов, оказывающих влияние на поведение покупателя при выборе товара: это факторы культурного уровня, социального, личного и психологического порядка. Задача исследователя рынка состоит в том, чтобы понять различных участников процесса покупки и разобраться в факторах влияния на покупательское поведение. Это позволяет разработать эффективную стратегию маркетинга для своего целевого рынка. Разработка маркетинговой стратегии включает в себя следующие этапы:

- всестороннее изучение состояния и динамики потребительского спроса на товар (услугу);
- максимальное приспособление производства к требованиям рынка;
- воздействие на потребительский спрос различными средствами (реклама);
- организация доставки товаров в необходимом количестве, соответствующего качества, в нужное потребителю место и время;
- своевременный выпуск на рынок новой высококачественной продукции.

Осуществление этих этапов позволит добиться в перспективе расширения продаж и завоевания рынка, что является основой устойчивого развития предприятия в современных условиях.

Товарная стратегия, являясь составной частью хозяйственной и маркетинговой стратегии, представляет собой комплекс мероприятий по развитию ассортимента, созданию новых товаров и исключению из производственной программы товаров, утративших потребительский спрос, улучшению упаковки товара, разработке его брэнда.

Ориентация на реальные требования и пожелания потребителей – основной принцип разработки как маркетинговой, так и товарной стратегии.

Продвижение товаров на рынке является одним из элементов товарной стратегии. Оно включает:

- стимулирование сбыта – это многообразные средства кратковременного воздействия на покупателя или продавца (купоны, премии, конкурсы, зачеты за покупку), призванные стимулировать потребительские рынки, сферу торговли и собственный торговый персонал предприятия;
- реклама – это использование продавцом платных средств распространения информации для доведения сведений о товарах и услугах. Рекламодатели должны четко определить цели своей рекламы;
- пропаганда – бесплатное получение редакционного места и времени. Эта стратегия обладает огромными потенциальными возможностями, но используется недостаточно часто;
- личная продажа осуществляется коммивояжерами и используется многими предприятиями несмотря на высокую стоимость. Некоторые предприятия отводят им ведущую роль в своих товарных стратегиях.

1.6. Планирование деятельности предприятия

1.6.1. Общая характеристика планирования

Планирование – это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения. Цели планирования:

1. Получение максимальной прибыли с минимальными затратами посредством удовлетворения потребителей.

2. Завоевание максимальной доли на рынке.
3. Повышение конкурентоспособности предприятия.
4. Задачи планирования.
5. Позволяет предвидеть перспективу.
6. Рациональное использование ресурсов.
7. Снижение риска банкротства.
8. Повышение эффективности производства.
9. Улучшение финансового состояния предприятия.

Основные принципы планирования:

1. Принцип обоснованности целей и задач предприятия. При этом выделяют цели:

- хозяйственно-экономические, обеспечивающие эффективность производства;
- производственно-технологические, определяющие функциональное назначение предприятия;
- научно-технические, обеспечивающие научно-технический прогресс;
- социальные, обеспечивающие удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей работников предприятия;
- экологические, обеспечивающие изготовление экологически чистой продукции без негативного воздействия на окружающую среду.

1. Принцип системности. Он означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия.

2. Принцип научности. Требует учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов.

3. Принцип непрерывности. Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования.

4. Принцип сбалансированности плана. Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием.

5. Принцип директивности. В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем предприятия.

Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются объем продаж товарной массы, прибыль и доля на рынке.

1.6.2. Виды планирования

План – это документ, в котором отражена упорядоченная схема действий по достижению определенной цели.

В зависимости от продолжительности планового периода выделяют **перспективное (долгосрочное и среднесрочное) и текущее (краткосрочное)** планирование.

Долгосрочное планирование обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды и определяет общую стратегию предприятия в рамках «продукт-рынок». При составлении плана изучаются варианты расширения производства и снижения издержек. Прогнозируются изменения в номенклатуре продукции и уточняется политика в функциональных сферах. Результатом этого плана являются формулировка долгосрочных целей, составление долгосрочных проектов и принятие долгосрочной политики в основных областях.

Среднесрочное планирование (от двух до трех лет) учитывает возможности всех подразделений на основе их собственной оценки. Разрабатывается план предприятия по маркетингу, план производства, план по труду и финансовый план.

Текущее планирование обычно рассчитано на год, полгода, квартал, месяц и включает объем производства, план по труду и заработной плате, планирование материально-технического обеспечения, себестоимости, прибыли, рентабельности.

Содержание плана:

1. Цель деятельности предприятия.
2. Средства достижения цели.
3. Методы и сроки увязки средств и целей.
4. Этапы и сроки выполнения работ.
5. Методы, этапы и средства контроля выполнения работ.

В планировании используются следующие основные методы:

- нормативный – на основе прогрессивных норм использования ресурсов;

- балансовый – целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;

- экстраполяции – выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;

- интерполяции – предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;

- факторный – на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей;

- матричный – путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями;

- экономико-математического моделирования с применением ЭВМ и другие.

Технология планирования:

1. Определение и обоснование основной задачи предприятия.
2. Установление конкретных показателей.
3. Детализация задания по объемам работы, конкретным исполнителям, срокам исполнения.
4. Детальные расчеты затрат и полученных результатов.

2. БИЗНЕС-ПЛАН, ОБОБЩАЮЩИЙ ДОКУМЕНТ ОБОСНОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

2.1. Понятие, значение, содержание бизнес-плана

Учитывая то, что современные хозяйствующие субъекты находятся в динамичной среде, которая характеризуется высокой степенью неопределенности, вызванной отсутствием полноты и точности информации о множестве факторов внешней и внутренней среды. Вследствие этого руководители каждого предприятия и предприниматели заинтересованы в снижении негативных последствий влияния этих факторов. Поэтому особое место в системе внутрифирменного планирования занимает бизнес-планирование, которое реализуется в рамках общей стратегии в развитии фирмы (предпринимательства), направленное на разработку проектов по выпуску новых видов продукции и привлечению необходимых финансовых средств, а также для реализации бизнес-идеи.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только коммерческим проектом, но и самим предприятием. Благодаря бизнес-плану у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться. Целью бизнес-плана может быть получение кредита или привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы и др.

Планирование является важнейшей частью любого бизнеса. Важность его выражена в известном афоризме: «Планировать или быть

планированным»¹. Смысл высказывания заключается в том, что фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей.

Бизнес-план – это план построения бизнеса на основе бизнес-идеи. Бизнес-план является постоянно действующим *стратегическим* документом, который определяет *цели организуемого производства*. В бизнес-плане решаются как внутренние задачи, связанные с управлением деятельности предприятия, так и внешние, обусловленные установлением взаимодействия с другими фирмами, заказчиками и т. д.

Так, что же такое бизнес-план?

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Ценность и значение бизнес-плана заключается не только необходимостью убедить инвестора в получении средств, но и в том, что он является инструментом, посредством которого руководители могут осуществлять и корректировать, контролировать деятельность предприятия, выявлять риски и проводить мероприятия по устранению этих рисков. Кроме этого бизнес-план помогает оценить реальные возможности предприятия, указывает оптимальное решение поставленных задач, способствует предотвращению ошибок, показывает перспективу предприятия, и как было указано выше, помогает *убедить потенциальных инвесторов* предоставить кредиты.

Бизнес-план – это документ, на основании которого инвестор или кредитор составляют свое мнение о фирме и принимают решение о предоставлении ей средств. Поэтому при составлении бизнес-плана надо, прежде всего, представлять, кому он будет адресован: кредитору или инвестору, поскольку у этих двух групп заимодавцев различные цели, а, следовательно, и различные принципы оценки бизнес-плана.

¹ Микроэкономика. Экономика предприятия (фирмы). – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2000. – 384 с.

Кредитор, предоставляющий заемные средства на определенный срок, хочет убедиться в том, что кредитуемая им фирма достаточно надежна, и он сможет вовремя получить долг и причитающиеся по нему проценты. Его мало интересует, каковы размеры прибыли фирмы в целом, поскольку он заинтересован лишь в том, чтобы получаемая фирмой прибыль позволяла ей выплатить основной долг и проценты по нему. Кроме того, его интересы охраняет кредитный договор, который гарантирует кредитору первоочередное возмещение ссуды даже в случае банкротства фирмы-должника.

Риски инвестора намного выше. Во многих случаях он даже рискует потерять весь свой вложенный капитал. Поэтому для того, чтобы решиться на такой риск, инвестор должен иметь перспективу получения высокой нормы прибыли.

Следовательно, при оценке бизнес-плана кредитор будет анализировать деятельность предприятия, прежде всего, с точки зрения его надежности и устойчивости, а инвестор – с точки зрения его доходности.

Однако на кого бы ни был ориентирован план, он должен легко читаться и быть хорошо оформленным. Рекомендуется, чтобы его размеры не превышали в среднем 40 страниц, а если материалов намного больше, то следует подумать, что вынести в приложение. В то же время, если объем бизнес-плана получается намного меньше 40 страниц, значит, его составители плохо знакомы с принципами и техникой подготовки этого документа.

Конкуренция между желающими получить кредит, характерная для современной эпохи бизнеса, заставляет предпринимателей подумать и о презентабельности документа: внешнем виде, обложке, рисунках, фотографиях и проч. Бизнес-планы предприятий, для описания деятельности которых используются сложные технические термины, должны включать глоссарий терминов для непосвященного читателя.

Одним из важнейших принципов составления бизнес-плана является требование, согласно которому его составители должны ориентироваться не на товар или услугу, производимые их предприятием, а на выбранный ими рынок и удовлетворение потребности потребителя. Что, например, приобретает потребитель, покупая учебники? Он приобретает не товар «книги», а знания или доступ к знаниям. Именно на этом следует сфокусировать внимание в бизнес-плане. При этом надо подчеркнуть, какие

преимущества получит потребитель, приобретая данный товар или услугу, по сравнению с приобретением товаров или услуг конкурентов. Будет ли это выигрыш во времени или в деньгах, или потребность будет удовлетворена более полно, пользоваться товаром будет удобнее или экономичнее, а предоставленная услуга будет более комплексной?

Если есть возможность, надо обязательно подчеркнуть уникальность, но опять же не товара, а предприятия: владение патентами и секретами производства, наличие на предприятии людей редких профессий или талантов, уникальную выгодность местоположения и т. п. Принципы оценки предприятия, доставшиеся нам от плановой экономики, на первое место ставили основные фонды: насыщенность техникой, ее новизну и проч. В рыночной экономике при оценке предприятия самое пристальное внимание уделяется человеческому фактору: кто является владельцем предприятия, из кого состоит команда менеджеров, каков их профессиональный уровень, какова мотивация их деятельности и почему, наконец, они собрались вместе на данном предприятии. Это и есть те вопросы, которые потенциальный инвестор в первую очередь задает себе, начиная работать с заинтересовавшим его бизнес-планом.

Если предприниматель берется за составление бизнес-плана, то он обязан показать в нем реалистичную, подкрепленную расчетами картину того, чего может достичь предприятие при соответствующем финансировании. Бизнес-план должен убедить кредиторов в возвратности кредитов, выплате процентов в необходимые сроки и обещать им первоклассные гарантии, а инвестора – убедить в высокой прибыли на вложенный капитал и ее получении в возможно короткие сроки.

Несмотря на отсутствие законодательных актов, прямо обязывающих разработку бизнес-плана, сегодня в РФ принято значительное количество указов, которые формируют предпринимательскую среду, предполагающую необходимость разработки бизнес-планов для получения финансирования проекта. В зависимости от назначения бизнес-плана, объем его может состоять до 60 страниц. В отличие от плана производственно-хозяйственной деятельности предприятия, бизнес-план может иметь 6, 7, 12, 18 и другое количество разделов. Он ориентирован на достижение успеха главным образом в финансово-экономической деятельности. Хотя бизнес-план не имеет строго регламентированных содержания и структуры, при его подготовки следует обратить внимание на следующие условия.

1. Бизнес-план должен быть профессиональным. По содержанию, оформлению бизнес-плана судят о компетенции предпринимателя, разрабатывающего его. Этот документ должен быть простым, понятным и доступным для пользователя.

2. Бизнес-план должен быть разделен на главы (разделы). Первый раздел (главу) необходимо посвятить целям и задачам предпринимательского дела. Бизнес-план должен быть составлен таким образом, чтобы любой инвестор мог легко отыскать интересующие его разделы, части, пункты. С этой целью необходимо предусмотреть функциональное подразделение каждой главы. Для более полного и наглядного восприятия информации рекомендуется использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики.

3. Следует заручиться объективной оценкой бизнес-плана. Прежде всего, необходимо ознакомить с ним всех членов предпринимательского коллектива.

4. Необходимо контролировать распространение бизнес-плана, так как он содержит конфиденциальную информацию о бизнесе предпринимателя или группы предпринимателей. Следует нумеровать каждый экземпляр. Круг пользователей бизнес-плана состоит из разработчиков, сотрудников предприятия и потенциальных инвесторов.

Бизнес-план почти всегда готовится для использования внешних источников финансирования инвестиций: заемных финансовых средств от кредитора (банковских и других кредитов, облигационных займов), привлеченных финансовых средств инвестора (от продажи акций, паевых и иных взносов), бюджетных инвестиционных ассигнований. Существует и другая функция бизнес-плана – планирование всей хозяйственной деятельности фирмы. В идеале один и тот же бизнес-план должен выполнять обе названные функции, но на практике бизнес-план, ориентированный на получение внешнего финансирования, и бизнес-план для внутреннего пользования имеют существенные различия как по структуре, так и по содержанию. Остановимся на принципах составления бизнес-плана для подготовки получения финансовых ресурсов извне.

Основными **задачами бизнес-плана** является:

1. Определение ответственных лиц.
2. Выбор состава продукции.
3. Оценка издержек и цены.

4. Оценка кадрового потенциала.
5. Определение мероприятий по изучению рынка, рекламы.
6. Оценка положения предприятия.
7. Оценка рисков и возможных трудностей.

Оптимальным по структуре и содержанию считается бизнес-план, включающий следующие разделы:

1. Цели и задачи предпринимательского проекта.
2. Обобщенное резюме, основные параметры бизнес-плана.
3. Описание предприятия (организации).
4. Характеристика продуктов, товара, услуг, работ, предоставляемых потребителю.
5. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж.
6. План (программы) действий и организационные меры:
 - а) маркетинговый план;
 - б) план производства;
 - в) организационный план;
 - г) финансовый план;
 - д) инвестиционный план;
 - е) план управления рисками и т. д.
7. Ресурсное обеспечение предпринимательского проекта.
8. Эффективность предпринимательского проекта.
9. Приложение и др.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием независимо от его функциональных ориентаций. Организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка предприятий. Выявление потенциальных возможностей (анализ сильных и слабых сторон). В бизнес-плане обосновываются: общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка; выбор стратегии и тактики конкуренции; оценка финансовых материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения предприятия.

Необходимость в планировании бизнеса создает следующие преимущества: возможность создания будущих благоприятных условий, предупреждение возникающих проблем, стимулирование менеджеров к реализации своих решений в работе, улучшение координации в

деятельности организации, создание предпосылок для повышения образовательной подготовки менеджеров, обеспечение фирмы необходимой информацией, рациональное использование и распределение ресурсов, улучшение контроля в организации.

Бизнес-план – документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Бизнес-план необходим когда:

1. Фирме требуется финансовые ресурсы для дальнейшего развития. Чаще всего это является главным доводом для составления бизнес-плана, так как банк или иной кредитор требует бизнес-план (внешнее предназначение бизнес-плана).

2. Создается новая фирма или меняется собственник существующего бизнеса, поэтому разрабатывается стратегия его развития. Либо фирма хочет показать партнерам перспективы своего развития (бизнес-план для целей коммуникации).

3. Происходят (планируются) значительные изменения в бизнесе: реконструкция производства, приобретение нового оборудования, переход на выпуск новой продукции и т. д. (бизнес-план как план деятельности).

Поэтому правильно составленный бизнес-план, в конечном счете, отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

Овладение искусством составления бизнес-планов сегодня становится крайне актуальным в силу трех причин:

- во-первых, в нашей экономике нарождается новое поколение предпринимателей; многие из них никогда не руководили хоть каким-нибудь коммерческим предприятием и потому очень плохо представляют весь круг ожидающих их проблем;
- во-вторых, меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычному делу – борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей;
- в-третьих, рассчитывая получить инвестиции для подъема экономики, необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам,

что мы способны просчитывать все аспекты использования таких инвестиций.

2.2. Типология и назначение бизнес-планов

В свое время классики менеджмента обратили внимание на то, что отсутствие планов на предприятии сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной сменой ориентации, что является причиной плохого состояния дел или их краха. Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. В России выделяют четыре типа бизнес-планов:

1. Внутренний бизнес-план субъекта хозяйствования.
2. Бизнес-план для получения кредитов, с целью пополнения оборотных средств.
3. Инвестиционный бизнес-план.
4. Бизнес-план финансового оздоровления (санации).

1. Внутренний бизнес-план

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть приспособлен, адаптирован к внутренней системе учета и планирования. Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. Громоздкость системы планирования снижает ее эффективность.

Структура, объем внутреннего бизнес-плана регламентируется внутренними требованиями руководства и службы контроллинга. Для подготовки внутреннего бизнес-плана следует использовать современные программные средства:

- «план»;
- «аналитик»;
- «project expert» и др.

По данному типу бизнес-планов существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование принято во многих странах мира.

Особенности описания изделий во внутреннем бизнес-плане.

Главное внимание при описании изделий (услуг) необходимо уделять не техническому описанию изделий, а качеству, надежности, конкурентоспособности предлагаемых товаров и услуг. Рекомендовано использовать следующую схему описания изделия (услуг):

1. Наименование изделия и его сертификация.
2. Назначение и области применения.
3. Основные технические, эстетические и другие характеристики в сопоставлении с имеющимися на рынке аналогами:
 - продукцией ближайшего конкурента;
 - лучшими отечественными образцами;
 - лучшими зарубежными образцами.
4. Структура выпуска в натуральных и стоимостных показателях. При описании структуры выпуска целесообразно использовать современные диаграммные методы представления информации; они наглядны, хорошо воспринимаются читающим, позволяют рельефно отобразить динамику структуры выпуска.
5. Патентная защищенность.
6. Ключевые проблемы, факторы неопределенности и меры по их устранению.
7. Условия поставки.

2. Бизнес-план для получения кредитов, с целью пополнения оборотных средств

Бизнес-план нужен для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств. В данном типе бизнес-плана важно учесть интересы конкретных инвесторов. Необходимо помнить, что любой кредитор руководствуется, прежде всего, не гуманными соображениями, а принципами коммерческой выгоды. Часто субъекты хозяйствования, чтобы убедить кредитора в бизнес-плане, показывают сверхрентабельность проекта. Но лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора.

3. Инвестиционный бизнес-план

Инвестиционный бизнес-план должен предусматривать: строительство (освоение капитальных вложений), производство,

реализацию продукции. Объем реализованной продукции должен дать такую массу чистой прибыли, которая **обеспечивает возврат кредита.**

4. Бизнес-план финансового оздоровления (санации)

Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности и цели. Существует несколько целей составления бизнес-планов. В соответствии с этими целями принято выделять следующие типы бизнес-планов.

1. Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

2. Концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

3. Бизнес-план компании (группы) – изложение перспектив развития компании на предстоящий период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4. Бизнес-план структурного подразделения – изложение перед высшим руководством корпорации плана в развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста, оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

5. Бизнес-план (заявка на кредит для получения на коммерческой основе заемных средств от банка).

6. Бизнес-план (заявка на грант, для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов, для решения острых, социальных, экономических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для организации, региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект).

7. Бизнес-план развития региона (обоснование перспектив социально политического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями).

Понятно, что при составлении бизнес-плана каждого вида, должно быть больше уделено внимания определенным вопросам, связанным с целью его составления. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальные инвесторы и кредиторы смогли получить полное представление о предлагаемом проекте и его целях. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Например, одно дело – открыть мастерскую по ремонту швейных машин, а совсем другое – организовать производство ткацких станков. В первом случае бизнес-план не требует большой объемной проработки, и поэтому часть его разделов может отсутствовать. Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, для чего следует провести достаточно трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы помочь экономистам и предпринимателям решить *четыре основные задачи*:

1. Изучить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта.
2. Оценить затраты, которые будут необходимы для изготовления и реализации продукции, соизмерить их с ценами конкурентов и определить потенциальную прибыльность предполагаемого проекта.
3. Проанализировать и обнаружить всевозможные «подводные камни» подстерегающие предпринимателя в первые годы его проекта.
4. Определить показатели (финансовые) для определения развития бизнеса или его банкротства.

Бизнес-план является одним из первых обобщающих документов обоснования инвестиций и содержит укрупненные данные о планируемой номенклатуре и объемах выпуска продукции, характеристики рынков сбыта и сырьевой базы, потребность производства в земельных, энергетических и трудовых ресурсах, а также содержит ряд показателей, дающих представление о коммерческой, бюджетной и экономической эффективности рассматриваемого проекта и в первую очередь представляющих интерес для участников-инвесторов проекта. Расчеты показателей адаптированы к требованиям и условиям современного отечественного и зарубежного инвестирования.

В настоящее время в России инвестиционная деятельность недостаточно активна. Но уже сегодня инвесторы принципиально отвергают рассмотрение громоздких, превышающих нормативы бизнес-планов.

Важно помнить об экономическом механизме возврата кредита. Инвестиционный кредит предусматривает совершенствование и изменение технологии, либо ввод новых основных фондов. Все это связано с такой экономической категорией, как капитальные вложения. Сегодня проблемы учета капитальных вложений отошли на второй план, но это временное явление, связанное со спадом в освоении капитальных вложений на производстве. В связи с тем, что инвестиционный кредит используется для освоения капитальных вложений, возврат кредита осуществляется за счет полученной чистой прибыли.

2.3. Разделы и техника составления бизнес-плана

В зависимости от назначения бизнес-плана объем его может состоять до 20-60 страниц.

Обычно бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. Резюме.
2. Описание предприятия (организации).
3. Описание услуг, работ, продукции.
4. Анализ рынка и конкуренции.
5. Маркетинговый план.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Инвестиционный план.
10. Приложение.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием независимо от его функциональных ориентаций, организационно-управленческую и финансово-экономическую оценку предприятий, выявление потенциальных возможностей (анализ сильных и слабых сторон).

В бизнес-плане обосновываются: общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка:

- выбор стратегии и тактики конкуренции;
- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения предприятия.

Необходимость в планировании бизнеса создает следующие преимущества: возможность создания будущих благоприятных условий, предупреждение возникающих проблем, стимулирование менеджеров к реализации своих решений в работе, улучшение координации в деятельности организации, создание предпосылок для повышения образовательной подготовки менеджеров, обеспечение фирмы необходимой информацией, рациональное использование и распределение ресурсов, улучшение контроля в организации.

Бизнес-план – документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Раздел №1. Резюме.

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять свое время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: «Что они получают в случае успешной реализации этого бизнес-плана?» и «Каков риск потери ими денег?».

Для ответа на эти вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому из них фирма устанавливает цели, к которым стремиться фирма. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновения на рынки и вытеснение старых товаров.

Каждая цель должна иметь стратегию своего достижения, а на основе стратегии разрабатывается перечень определенных мероприятий с их

сроком выполнения и конкретными исполнителями, ответственными за проведение этих мероприятий

Часто в резюме включают основные данные о фирме: дата создания и регистрации, форма собственности, контактные телефоны руководства фирмы, краткое описание сферы, в которой уже действует фирма, или в которую она собирается войти.

Концепция бизнеса (резюме). Сжатый обзор информации о намеряемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие, начиная свое дело или развивая имеющиеся.

В резюме должны быть отражены следующие основные моменты:

1. Возможности для бизнеса.
2. Привлекательность бизнеса.
3. Возможности для предприятия и региона.
4. Необходимые финансовые ресурсы (собственные и (или) заемные).
5. Срок окупаемости проекта.
6. Возможный срок возврата заемных средств.
7. Условия инвестирования.
8. Ожидаемая прибыль и ее распределение.

Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые ожидаются от проекта в будущем. Надо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

Раздел №2. Предприятие:

- а) описание предприятия;
- б) товары, услуги;
- в) рынок сбыта;
- г) место расположения;
- д) конкурентная среда;
- е) управление;
- ж) кадры;
- з) целевое назначение кредита и его предполагаемый возврат.

В разделе, *описывающем ситуацию* в настоящее время и дающем краткую информацию о предприятии, отражаются следующие моменты:

1. События, повлиявшие на появление идеи по бизнес-плану.
2. Главные обстоятельства и проблемы стоящие перед менеджерами.
3. Состояние на рынке и положение, которого необходимо добиться.

Завершает раздел описание ключевых факторов, которые должны определить успех предлагаемого бизнеса.

Раздел №3. Описание услуг, работ, продукции.

В разделе, характеризующем объект бизнеса, необходимо отметить направленность бизнес-плана, какая продукция, какие услуги. И, самое главное, здесь необходимо отметить важность товаров для потребителей и его уникальность и особенности.

Раздел №4. Анализ рынка и конкуренции.

Исследования и анализ рынка, направленные на выявление потребителей продукции и услуг и определение потенциальных потребителей. В этом разделе желательно указать и определить приоритеты потребителей, которыми они руководствуются при покупке (качество, цена, время и точность поставки, сервисное послепродажное обслуживание). Также необходимо провести сегментацию рынка, определить размеры и емкость по продукции предприятия. Дать оценку конкурентов с выявлением их сильных и слабых сторон. В этом разделе фирме необходимо разъяснить потенциальным партнерам, как она намерена воздействовать на рынок и потребителя, чтобы обеспечить сбыт своей продукции.

Раздел №5. Маркетинговый план.

Это план мероприятий по достижению намеченного объема продаж и получению максимальной прибыли путем удовлетворения рыночных потребностей. В этом разделе необходимо отразить маркетинговую стратегию развития предприятия, разрабатывая эту стратегию, необходимо учесть влияние внешних и внутренних факторов в целях адаптации предприятия меняющимся рыночным условиям.

В этом разделе предприниматель детализирует цели маркетинга по продаже конкретных товаров (услуг), определяет рынки, на которые его предприятие (фирма) будет ориентироваться, основные сегменты рынков по каждому отдельному виду товаров/услуг, тактику конкурентной борьбы, бюджет маркетинга и т. д. После этого определяется конкретная маркетинговая стратегия для достижения сформулированных целей. Помимо конкурентов на развитие рынка оказывают влияние и другие внешние факторы, такие как государственное регулирование, политика

поставщиков, политическое положение в стране и общественное мнение. Если какой-то из этих факторов играет для данного производства особо важную роль, то его следует рассмотреть подробнейшим образом.

Здесь также может быть рассчитан предполагаемый объем продаж предприятия (фирмы), при этом отдельно по периодам с учетом сезонности продаж, товарам и услугам, группам потребителей.

По каждому из указанных критериев целесообразно рассчитать долю рынка и сделать не один, а несколько вариантов расчетов и прогнозов: консервативный, наиболее вероятный и оптимистический. В этот план рекомендовано включить четыре основных продукта:

1. *Товар*. Его назначение, качество, уникальность, полезность, привлекательность и послепродажное сервисное обслуживание.

2. *Цена*. Стратегия ценообразования, которая базируется на следующих методах:

- полных затрат;
- усредненных затрат;
- предельных затрат;
- стандартных издержек производства;
- прямых затрат (целевой нормы прибыли).

3. *Месторасположение*. Точки и каналы сбыта и распределения.

4. *Методы стимулирования*. Реклама, выставки и т. д.

Ценообразование. При анализе ценообразования в бизнес-плане рассматривается общий подход фирмы к ценовой политике, ее ценовая стратегия. Наиболее распространенные варианты обычно включают принцип ценообразования в зависимости от качества продукции – чем выше качество, тем выше цена; издержек производства – чем они ниже, тем соответственно ниже цена; цен конкурентов.

Любая фирма, претендующая на привлечение внешнего финансирования, должна провести предварительное исследование относительно возможной реакции потребителей на повышение или понижение цены (рассчитать эластичность спроса по цене), а также рассмотреть комплекс мер, которые следует принять в случае изменения цен конкурентов.

При определении ценовой стратегии обычно исходят из целей фирмы, поэтому для разных фирм или различных стадий жизненного цикла товара

ценовая политика может и должна быть различной. При выходе на новые рынки для привлечения покупателей устанавливаются заниженные цены.

Новый товар хорошо известной фирмы, наоборот, может претендовать на более высокие цены в течение периода, когда он находится вне конкуренции. Цена может быть подчинена достижению совершенно конкретной задачи, выраженной в конкретной величине нормы прибыли или сроков окупаемости затрат и т. д.

Система продвижения товаров/услуг. Сюда относятся разработка оптимальных схем логистики (вопросы транспортировки и складирования), создание кантов сбыта (магазинов, фирм-посредников, дилерской сети) и методов стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания, рекламная кампания и формирование общественного мнения. При описании методов стимулирования продаж предприниматель сообщает будущим инвесторам, что представляет собой его фирменный стиль, использует ли он товарный знак, организует ли ярмарки и выставки, осуществляет ли продажу в рассрочку и проч.

Раздел №6. План производства.

План производства отражает производственный процесс. Если отдельные операции поручаются субподрядчику, то это должно быть указано в производственном плане.

Здесь целесообразно, представить производственный процесс с указанием его структуры и трудоемкости.

Определение месторасположения вновь создаваемого предприятия – один из ключевых вопросов, решение которого обуславливает успех деятельности предприятия. Требования к месту нахождения предприятия обусловлены рядом факторов: вид бизнеса, финансовые возможности фирмы, потребность в постоянном доступе потребителей в офисе, внешний вид помещений, потребность в доступе автомобильных дорог и др.

Необходимо отразить потребность в производственных помещениях и их площадь, общую, а также производственную. Площадь можно арендовать. Кроме того, надо определить потребность в материальных ресурсах (сырье, материалы, оборудования и механизмы, транспортные средства, система тепло-, водо- и электроснабжения), *взаимоотношения с поставщиками.*

Раздел №7. Организационный план.

Организационный план разрабатывается только при создании нового предприятия. Здесь необходимо привести организационную структуру (функциональную, линейную, матричную), в которой четко определены должностные инструкции ведущих менеджеров, их роль в управленческом процессе, а также определяется, как будет осуществляться взаимодействие служб и предприятий.

Кроме того, здесь необходимо указать потребность в трудовых ресурсах, организацию оплаты труда (как наемных рабочих, так и расходы на управление), также необходимо указать, как будет осуществляться техника безопасности (условия труда). Обязательно указать топ-менеджеров пофамильно, год рождения, образование, прошлые достижения, указать требуемый персонал. Желательным является разработка штатного расписания.

Примечание. Довольно часто подразделом организационного плана является правовое обеспечение деятельности предприятия, в котором приводится информация о правовых аспектах деятельности (сведения о регистрации, форма собственности, учредительные документы, законодательные ограничения, патентная защита и т. д.).

Персонал предприятия. В этом разделе поименно перечисляется весь управленческий персонал, год рождения, образование, прошлые достижения, но и объясняется, почему эти люди собрались вместе, какова мотивация их совместной деятельности. Отдельно рассматриваются такие группы, как: активные инвесторы, предоставившие предприятию капитал, консультации или экспертизу; сотрудники на ключевых постах (директора по производству, маркетингу, кадрам, финансам и проч.); юрисконсульт; члены Совета директоров, в число которых помимо собственных директоров обычно включают известных в кругах бизнеса деятелей; консультантов из других фирм, в том числе юридических, банков, бирж, университетов и т. п.

Организационная схема управления предприятием показывает, как взаимодействуют службы, кто и чем занимается, как осуществляются координация и контроль за различными видами деятельности. Банкиры и инвесторы обращают на это особое внимание, поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты.

У малых предприятий, только начинающих свою коммерческую деятельность, организационная структура, естественно, несложная, но и в ней должны быть заложены основы для ее дальнейшего роста и усложнения. В любом случае должна быть обеспечена тесная увязка между разработкой организационной схемы и остальными частями бизнес-плана: в схеме должны найти отражение стратегия и методы, изложенные в других разделах.

Кадровая политика и стратегия должны дать представление о философии, которой руководствуется фирма при решении кадровых вопросов, что в значительной степени определяет лицо фирмы, так как оказывает влияние на ее долговременную эффективность. Здесь рассматриваются условия подбора и найма персонала, размеры и структура вознаграждения и другие формы стимулирования персонала, включая участие в прибылях. Желательным является разработка штатного расписания.

План производства. Основной целью составления производственного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия (фирмы) качественно и в срок производить товар (услугу), т. е. эффективности предприятия (фирмы). Было бы ошибкой полагать, что инвесторы на слово поверят обещаниям, даже документированным, возврата денег с прибылью. На самом деле любой серьезный инвестор лично изучает и оценивает организацию производства на предприятии (фирме), управленческие методы и управленческий персонал.

Но степень интереса стороннего вкладчика несоизмерима с интересом собственника предприятия (фирмы). Поэтому роль производственного плана в бизнес-плане зависит от ориентации последнего либо на внешних инвесторов, либо на внутренние потребности. В зависимости от этого производственный план может быть схематичным или развернутым.

Степень детализации производственного плана связана также с характером производства: чем выше технологическая сложность производственных процессов, тем подробнее производственный план.

Обычно производственный план включает разделы с описанием технологии производства, ресурсов предприятия (фирмы) и менеджмента.

Технология производства. В этом разделе составители бизнес-плана рассказывают о процессе разработки продукта (товара, услуги или технологии), особенно нового, и его результатах в виде полученных

патентов, лицензий, товарных знаков. Здесь же можно рассказать о подразделении предприятия, занимающемся разработкой новых товаров и технологий, и даже об отдельных изобретателях – авторах интересных разработок.

Можно также описать производственный процесс: последовательность операций, особенности производства (экологичность, безопасность, экстремальные условия), структуру издержек производства, перспективу их снижения и организацию сервиса

Внешние факторы, оказывающие влияние на производственную деятельность. К их числу относятся: доступ к экономическим ресурсам, поставщики, клиенты, изменения в технологии, а также изменения в федеральном и местном законодательстве.

Ресурсы. Как правило, в бизнес-планах рассматриваются материальные и людские ресурсы предприятия.

К материальным ресурсам (фондам) относятся производственные помещения, транспортные средства, машины и оборудование, сырье и материалы, запасы готовой продукции. В контексте бизнес-плана рассматриваются местоположение предприятия, наличие транспортной и коммуникационной инфраструктур, производственные площади, количество и технический уровень оборудования.

Наибольший интерес для кредиторов и инвесторов представляет анализ людских ресурсов, и прежде всего управленческого аппарата. Этот раздел раскрывает заинтересованным лицам, кто персонально стоит за данным бизнесом. Многие инвесторы начинают свое знакомство с бизнес-планом именно с этого раздела, полагая, что, как бы заманчивы ни были идеи, изложенные в документе, успех предприятия будет зависеть от того, кто их воплощает в жизнь.

Раздел №8. Финансовый план.

Цель финансового плана – определить эффективность определяемого бизнеса. В данном разделе необходимо отразить:

1. Общую потребность в инвестициях.
2. Источники финансирования.
3. План доходов и расходов.
4. Баланс денежных расходов и поступлений.
5. Потребность в оборотном капитале.

6. Срок окупаемости проекта.

7. Отчет по прибыли.

8. Необходимые финансовые коэффициенты и показатели (коэффициент ликвидности, оборачиваемости оборотных средств, рентабельность по чистому доходу, рентабельность по себестоимости).

Особое место в финансовом плане отводится расчету безубыточности и запаса финансовой прочности (разница объема продаж анализируемого года, и объема точки безубыточности).

Если разрабатывается план финансового оздоровления предприятия, то в этом разделе необходимо рассчитать показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В некоторых экономических источниках рекомендуется отразить:

- а) источники финансирования и назначения средств;
- б) перечень основных средств;
- в) баланс;
- г) планируемые доходы (прогнозные отчет о прибылях и убытках):
 - 1. Сводка на предстоящие 3 года.
 - 2. Помесячная разбивка на первый год.
 - 3. Поквартальная разбивка на 2 и 3 годы.
 - 4. Пояснительная записка;
- д) планируемый денежный оборот:
 - 1. Помесячная разбивка на первый год.
 - 2. Поквартальная разбивка на 2 и 3 годы.
 - 3. Пояснительная записка;
- е) анализ отклонения;
- ж) финансовая отчетность действующего предприятия:
 - 1. Годовые балансы за последние 3 года.
 - 2. Отчеты о прибылях и убытках за последние 3 года.
 - 3. Налоговые декларации.

Раздел №9. Инвестиционный план.

В инвестиционном плане указывается:

- 1. Цель привлечения заемных средств.
- 2. Объем требуемых ресурсов.
- 3. Срок кредитования

4. Способность компании заемщика своевременно производить выплаты по кредиту.

5. Наличие залога или обеспечения.

6. Анализ рисков.

Фактор риска оказывает большое влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, поэтому необходимо знать и учитывать как минимум следующие виды рисков:

1. Производственные.

2. Коммерческие.

3. Финансовые.

4. Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Одним из методов снижения влияния рисков на деятельность предприятия является: коммерческое страхование, создание резервного фонда и функционирование предприятия с большим запасом финансовой прочности.

Раздел №10. Вспомогательные документы. (Приложение).

Раздел содержит:

1. Личная анкета.

2. Личный баланс и бюджет.

3. Отчет о кредитных операциях.

4. Рекомендательные письма.

5. Функциональные обязанности.

6. Договоры о намерениях.

7. Копия договоров аренды.

8. Контракты.

9. Юридические документы и другие документы, имеющие отношение к бизнес-плану.

Необходимо отметить, что различные экономисты выделяют несколько разные структуры бизнес-планов, однако все они имеют приблизительно одинаковое строение.

Успешная подготовка бизнес-плана начинается с правильного оформления *титульного листа*, который в обязательном порядке должен содержать излагаемые ниже компоненты.

1. Полное официальное название фирмы, под которым она значится в регистрационных документах. Если у фирмы есть фирменный знак, то следует также поместить его на титульном листе после названия фирмы.

2. Организационно-правовая форма предприятия.

3. Юридический адрес фирмы, т. е. адрес, указанный в регистрационных документах предприятия.

4. Почтовый адрес фирмы, который может отличаться от юридического.

5. Телекоммуникационные реквизиты: номера телефонов, факсов, электронной почты.

6. Фамилии и должности сотрудников фирмы, которые будут выступать как контактные лица. При этом желательно указать несколько контактных телефонов, включая домашние.

7. Дата: месяц и год составления и рассылки плана.

8. Порядковый номер экземпляра.

9. Гриф конфиденциального характера документа.

Каждый бизнес-план должен иметь подробное оглавление с указанием страниц, что облегчает читателям работу с планом. Считается, что инвесторы, получающие в день по несколько десятков, если не сотен бизнес-планов, тратят в среднем на каждый из них не более пяти минут. И только в случае, если при беглом просмотре что-то в плане привлекло внимание, этот план удостоивается более внимательного изучения.

Оглавление помогает привлечь внимание к наиболее интересным разделам плана и быстро их отыскать. Инвесторы, как правило, не вкладывают капитал в любую внешне выгодную сделку, а специализируются на определенном направлении. Одни придерживаются отраслевого подхода, других интересует местонахождение предприятия, третьих — его размеры. Не стоит полагать, что все кредиторы и инвесторы ищут в бизнес-плане одно и то же. Наоборот, каждый из них ищет что-то свое, и хорошо составленное оглавление призвано помочь каждому отыскать это «свое».

Трудно представить себе кредитора или инвестора, который бы разбирался одинаково хорошо во всех отраслях современного производства, учитывая его все возрастающую сложность и диверсификацию. Владельцы же предприятия или новой технологии, пытаясь убедить инвесторов в ее выгодах, часто невольно переходят в

тексте бизнес-плана на техническую и квазитехническую терминологию. Малопонятные термины затрудняют понимание текста и быстро утомляют читателя. Для того чтобы этого избежать, целесообразно в приложении к бизнес-плану дать *гlossарий специальных терминов* и не забывать в тексте почаще делать ссылки на него. При этом следует помнить, что малоизвестные термины или выражения могут встречаться не только в технике или науке, но и в области экономики.

В ходе составления бизнес-плана его авторы часто ссылаются на различные документы типа регистрационного свидетельства, устава акционерного общества или патентную документацию. Включение этих документов в текст бизнес-плана может неоправданно расширить его и затруднить процесс чтения и восприятия. Компромиссным вариантом для таких случаев будет выделение специального приложения в конце бизнес-плана, которое обычно обозначается подзаголовком «Сопроводительные документы».

К числу *сопроводительных документов* обычно относят всю документацию, использованную при составлении бизнес-плана, включая финансовые расчеты. Ниже перечисляются наиболее распространенные из документов, относимые в раздел сопроводительных:

- описание постов, должностные инструкции, кадровые справки;
- товарные спецификации, буклеты, чертежи, фотографии;
- патентная документация;
- прейскуранты, инвентарные ведомости;
- образцы рекламных материалов;
- копии договоров и контрактов;
- финансовые документы: расчет и анализ валовой прибыли, бюджета, баланса движения денежных средств за год и за пять лет, анализ финансовых коэффициентов и расчет точки безубыточности.

Роль исполнительского резюме (краткого изложения бизнес-плана на 2 – 3 страницах) сродни роли оглавления: оно должно привлечь внимание читающего. Учитывая, что это первый раздел, который читает кредитор/инвестор, исполнительское резюме, возможно, является самым главным элементом бизнес-плана. В исполнительском резюме составители документа должны коротко и сжато рассказать о предприятии, его продукции (товаре или услуге), ресурсах, поставщиках и клиентах, а

главное, о его рыночных возможностях и перспективах, нарисовав полную финансовую картину с расчетом предполагаемой прибыли и ее использования. При этом весь материал надо донести до читателя так, чтобы у последнего обязательно возник интерес к предлагаемой сделке.

Исполнительское резюме обычно состоит из ключевых фраз других разделов бизнес-плана, но чтобы избежать механически-компиляционной формы изложения, первый вариант резюме рекомендуется написать в самом начале, до работы над текстом бизнес-плана, когда мысли, чувства и идеи еще свежи, а второй – после его написания, выбрав из проработанного текста ключевые моменты. Затем два варианта сравниваются, из них выбираются наиболее удачные места, и составляется один окончательный вариант, который содержит первоначальные идеи, тщательно отработанные в ходе написания бизнес-плана.

После резюме в бизнес-плане, как правило, **в разделе «Предприятие»** обычно дается:

- а) описание фирмы;
- б) товары, услуги;
- в) рынок сбыта;
- г) место расположения;
- д) конкурентная среда;
- е) управление;
- ж) кадры;
- з) целевое назначение кредита и его предполагаемый возврат и т. д.

Для кредиторов важно получить как можно больше **сведений о предприятии (фирме)**, поэтому они проявляют большой интерес к его (ее) истории. Их, как правило, интересует все: начали ли предприниматели новую деятельность или же купили готовое предприятие (фирму), расширяют ли они производственную деятельность или отпочковались от более крупной материнской фирмы. Должен быть указан статус фирмы (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью и т. п.), дата и место основания (регистрации) фирмы, ее владельцы и управленческий персонал со всеми изменениями перечисленных позиций за последние пять лет. Приветствуется даже изложение достижений и анализ ошибок (разумеется, исправимых) фирмы за весь или обозримый период ее деятельности.

В начале основного раздела бизнес-плана дается краткое **описание бизнеса**: направления деятельности (производство, торговля, услуги); состояние отрасли в целом, и как данная фирма вписывается в отрасль, и какое место в ней занимает; кто является потребителем результатов деятельности фирмы; является ли бизнес сезонным, ориентирован ли он на производство небольшого количества высококачественных товаров (услуг) или на массовое производство дешевых. Здесь же обычно кратко излагаются цели бизнес-плана: какие средства хочет получить предприниматель, на какие цели и в какие сроки, какая ожидается прибыль от вложений. Составитель плана должен объяснить, почему он уверен в успехе фирмы и ее прибыльности. Этот раздел дает еще один шанс обратить внимание инвесторов на наиболее привлекательные черты данного конкретного предприятия (фирмы).

Описание товара или услуги. В этом маленьком, но важном разделе предприниматель должен рассказать о продукции своего предприятия (фирмы): описать ее физические свойства, объяснить, какие потребности удовлетворяют его товары или услуги, что отличает данный товар или услугу от других, имеющих на рынке, каковы его (ее) преимущества и недостатки и что выигрывает потребитель, приобретая именно этот товар или услугу. Важно указать в данном разделе, какой интеллектуальной собственностью располагает предприниматель: патенты, лицензии, секреты производства.

Инвестор почувствует интерес к предприятию (фирме), если увидит, что производимый им (ею) товар или услуга имеют уникальные свойства, например существенные преимущества в цене или потребительских качествах. Такие преимущества обозначаются в мировой коммерческой практике специальным термином «уникальность товара». Если таких преимуществ нет, то это большой минус для предприятия (фирмы), и составителям бизнес-плана следует позаботиться об их разработке.

В **финансовом плане** все изложенное в предыдущих разделах словами находит цифровое выражение, позволяющее оценить выгодность предприятия (фирмы) в конкретных категориях эффективности.

Финансовый план, как никакой другой раздел бизнес-плана, важен не только для потенциальных инвесторов, но и для внутреннего использования, поэтому следует относиться с особой тщательностью к его составлению и постоянно его обновлять. Финансовые аспекты требуют особых знаний,

прежде всего знаний бухгалтерского учета и анализа, поэтому для его подготовки, если предприятие (фирма) настолько мало, что у него (нее) нет своего бухгалтера (финансовой службы) или он (она) недостаточно квалифицирован, часто приглашаются специалисты из фирм по бухгалтерскому учету и финансовому менеджменту. В зарубежной практике сложились достаточно строго формализованные требования к подготовке финансового плана, которые включают определенный набор финансовых плановых и отчетных документов и расчет безубыточной деятельности предприятия (фирмы).

К сожалению, российская система бухгалтерского учета и анализа отличается от систем, принятых в большинстве зарубежных стран (хотя и между системами различных стран существуют некоторые отличия), однако начавшийся в России переход на международную систему учета должен упростить взаимопонимание во многих вопросах бизнеса, включая подготовку бизнес-планов. Многие российские банки уже полностью перешли на новую систему, другие находятся на подходе к ней. В настоящем исследовании будут приведены требования к составлению финансового раздела бизнес-плана исходя из международных требований.

К числу плановых и отчетных форм, упомянутых выше, относятся:

- оперативные планы (отчеты) за каждый период и по каждому товару и рынку;
- планы (отчеты) о доходах и расходах по производству товаров/услуг, которые показывают, получает ли предприятие (фирма) прибыль или терпит убытки от продажи каждого из товаров;
- план (отчет) о движении денежных средств показывает поступление и расходование денег в процессе производственной деятельности предприятия (фирмы);
- балансовый отчет, подводящий итог деятельности.

Важным элементом финансового плана является анализ безубыточности коммерческой деятельности предприятия (фирмы), который может быть произведен двумя способами: с использованием формулы или посредством построения графика. Подробный анализ коэффициентов, рассчитываемых на основе финансовых документов, которые приводятся в финансовом разделе бизнес-плана, и методика их расчета изложены в специальной литературе по подготовке бизнес-планов.

3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Сущность и классификация предпринимательских рисков

Выживание предпринимательских структур в современных условиях напрямую зависит от умения грамотно оценивать возможные предпринимательские риски, выбирать оптимальные методы управления ими, находить эффективные формы для предупреждения или уменьшения последствий воздействия рисков на субъекты и объекты предпринимательской деятельности.

Причиной возникновения рисков являются неопределенности, существующие в каждом проекте. *Предпринимательский риск* – это вероятное ухудшение бизнеса. По гражданскому законодательству все последствия предпринимательского риска несет сам предприниматель, поэтому он объективно использует защитную функцию риска посредством разработки обоснованного бизнес-плана, заключения договоров с добросовестными хозяйствующими партнерами, выполнения в срок обязательства перед бюджетами всех уровней, чтобы избежать несостоятельности (банкротства).

Предпринимательские риски могут возникнуть при осуществлении деятельности в результате влияния многочисленных *факторов*. Они могут быть следствием *внутренних* для фирмы решений или следствием воздействия *внешней* предпринимательской среды.

Внешние факторы риска – это такие явления, события, организации и люди, которые извне влияют на бизнес и являются причинами вероятных потерь. Таких внешних факторов риска существует множество, они взаимосвязаны и взаимозависимы.

Внешние факторы риска классифицируются по следующим группам:

1. Факторы конкуренции.
2. Факторы региональной экономической ситуации.
3. Факторы национальной экономической ситуации.
4. Факторы техногенных ситуаций.
5. Факторы природных катаклизмов.
6. Факторы социальной ситуации.
7. Факторы политической ситуации.
8. Факторы ситуации на финансовых рынках.

9. Факторы правовой ситуации в сфере бизнеса.

10. Факторы криминального свойства.

Внутренние факторы риска – это причины предпринимательских потерь внутри бизнеса. Внутренними причинами предпринимательских рисков часто являются несовершенство структуры фирмы, ошибки управления бизнесом, отсутствие у персонала мотивации на добросовестный труд, а часто даже саботаж, вредительство, воровство, предательство сотрудников.

Для успешного управления предпринимательскими рисками выделяем следующие *группы внутренних факторов риска бизнеса*:

1. Факторы операционно-технологические.
2. Факторы административно-управленческие.
3. Факторы инженерно-научные.
4. Факторы организационно-структурные.
5. Факторы криминального свойства.
6. Человеческие факторы.

Объекты риска – это все то, что подвержено влиянию внутренних и внешних факторов. Мы выделяем следующие группы *объектов риска*, подлежащих защите:

1. Имущество (земля, здания и сооружения, оборудование, транспорт, права и привилегии, торговые марки и бренды, ноу-хау, опыт, репутация, интеллектуальная собственность).

2. Доходы (процесс получения, деловые отношения, прибыль, рента, платежи к получению).

3. Свобода от ответственности (опасность продукции, опасность производства, опасность правонарушений).

4. Ключевой персонал (жизнь и здоровье, деловая репутация, связи, личные доходы, личная свобода, уникальные личные качества).

Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска. Под **классификацией риска** следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей. Научно обоснованная классификация риска позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Оно создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском. Каждому риску соответствует своя система управления риском.

Допустимый риск – это угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли; таким образом, данный вид предпринимательской деятельности или конкретная сделка, несмотря на вероятность риска, сохраняют свою экономическую целесообразность.

Критический риск – этот риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки. При этом *критический риск первой степени* связан с угрозой получения *нулевого дохода*, но при возмещении произведенных предпринимателем материальных затрат. *Критический риск второй степени* связан с возможностью потерь в размере *полных издержек* в результате осуществления данной предпринимательской деятельности, т. е. вероятны потери намеченной выручки, и предпринимателю приходится возмещать затраты за свой счет.

Под **катастрофическим понимается риск**, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предприятия. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству предпринимательской фирмы, так как в данном случае возможна потеря не только всех вложенных предпринимателем в определенный вид деятельности или в конкретную сделку средств, но и его имущества. Это характерно для ситуации, когда предпринимательская фирма получала внешние займы под ожидаемую прибыль; при возникновении катастрофического риска предпринимателю приходится возвращать кредиты из личных средств.

По степени правомерности предпринимательского риска могут быть выделены **оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный)** риски. Возможно, это наиболее важный для предпринимательского риска элемент классификации, имеющий наибольшее практическое значение.

Все предпринимательские риски можно также разделить на две большие группы в соответствии с возможностью страхования: **страхуемые и не страхуемые**. Предприниматель может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности, обезопасить

себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов. Таким образом, некоторые виды риска, такие как риск гибели имущества, риск возникновения пожара, аварий и т. п., предприниматель может застраховать. Страховой риск – это вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование.

В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:

- риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);

- риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:

- вероятные потери в результате пожаров и других стихийных бедствий;

- вероятные потери в результате автомобильных аварий;

- вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;

- вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;

- вероятные потери в результате передачи сотрудниками фирмы коммерческой информации конкурентам;

- вероятные потери в результате невыполнения обязательств субподрядчиками;

- вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;

- вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя или ведущего сотрудника фирмы.

Однако существует еще одна группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании, но при этом именно взятие на себя не страхуемого риска является потенциальным источником прибыли предпринимателя. Но если потери в результате страхового риска покрываются за счет выплат страховых компаний, то потери в результате не страхуемого риска возмещаются из собственных средств организации. Основными **внутренними источниками покрытия риска** являются **собственный капитал фирмы**, а также специально созданные **резервные фонды**. Кроме внутренних, есть еще и **внешние источники покрытия** вероятных потерь: например, **за дочерние банки отвечает материнский банк**.

Следует выделить еще две большие группы рисков: **статистические (простые) и динамические (спекулятивные)**. Особенность статистических рисков заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. При этом потери для предпринимательской фирмы, как правило, означают и потери для общества в целом. В соответствии с причиной потерь *статистические риски* могут далее подразделяться на следующие группы:

- вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и т. п.);
- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства для предпринимательской фирмы (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью взыскать возмещение с виновника из-за несовершенства законодательства);
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя;
- потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника предпринимательской фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности).

В отличие от статистического риска *динамический риск* несет в себе либо потери, либо прибыль для предпринимательской фирмы. Поэтому их можно назвать «*спекулятивными*». Спекулятивные риски выражаются в возможности получить как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков. Кроме того, динамические риски, ведущие к убыткам для отдельной фирмы, могут одновременно принести выигрыш для общества в целом. Поэтому динамические риски являются трудными для управления.

В зависимости от основной причины возникновения рисков (базисный или природный) они делятся на следующие категории: **природно-естественные риски, экологические, политические, транспортные, коммерческие риски**. К *природно-естественным* рискам относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т. д. *Экологические риски* – это

риски, связанные с загрязнением окружающей среды. *Политические риски* связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Политические риски возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта.

К политическим рискам относятся: невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутривнутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго, из-за отказа нового правительства выполнять принятые предшественниками обязательства и т. п.

Транспортные риски – это риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, воздушным, железнодорожным и т. д.

Коммерческие риски представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов от данной коммерческой сделки. По структурному признаку коммерческие риски делятся на ***имущественные, производственные, торговые, финансовые.***

Имущественные риски – это риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т. п.

Производственные риски – риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и прежде всего с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т. п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, недоставки товара и т. п.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов. Финансовые риски подразделяются на два вида рисков: риски, связанные с покупательной способностью денег, и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски). К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся следующие разновидности

рисков: *инфляционные и дефляционные риски, валютные риски и риски ликвидности.*

Инфляционный риск – это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери.

Дефляционный риск – это риск того, что при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.

Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

Риски ликвидности – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости.

Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды рисков: *риск упущенной выгоды* (неполученная прибыль), *риск снижения доходности*, который может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам; *риск прямых финансовых потерь*. Риски прямых финансовых потерь включают следующие разновидности: *биржевой риск* (опасность потерь от биржевых сделок), *селективный риск* (неправильный выбор видов вложения капитала), *риск банкротства* (потеря предпринимателем собственного капитала и неспособности его рассчитываться по взятым на себя обязательствам), а также *кредитный риск* (опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору).

3.2. Методы управления предпринимательскими рисками

Методы управления предпринимательскими рисками – это способы активного воздействия на факторы риска и способы защиты от них объектов риска. Многообразие применяемых в предпринимательской деятельности методов управления риском можно разделить на 4 группы.

Методы управления рисками: 1) *методы уклонения от рисков;* 2) *методы локализации рисков;* 3) *методы диверсификации рисков;*

4) *методы компенсации рисков*. Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике, ими пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка.

Методы уклонения от риска подразделяются на:

- отказ от ненадежных партнеров; отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить круг партнеров; отказ от инвестиционных и инновационных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает сомнения;
- отказ от рискованных проектов, т. е. отказ от инновационных и иных проектов, реализуемость или эффективность, которых вызывает сомнение;
- страхование рисков, основной прием снижения риска. Правда, трудно использовать механизм страхования при освоении новой продукции или новых технологий, так как страховые компании не располагают в таких случаях достаточными данными для проведения расчетов;
- поиск гарантов, как и при страховании, целью является перенос риска на какое-либо третье лицо. Функции гаранта могут выполнять различные субъекты (различные фонды, государственные органы, предприятия), при этом необходимо соблюдать принцип равной взаимной полезности, т.е. желаемого гаранта можно заинтересовать уникальной услугой, совместной реализацией проекта.

Методы локализации рисков используются в редких случаях, когда удастся довольно четко идентифицировать риски и источники их возникновения. Выделив экономически наиболее опасные этапы или участки деятельности в обособленные структурные подразделения, можно сделать их более контролируемыми и снизить уровень риска. К таким методам локализации относятся:

- создание венчурных предприятий. Рискованная часть проекта локализуется в дочернем предприятии, при этом сохраняется возможность использования научного и технического потенциала материнской компании;
- создание специальных структурных подразделений (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов;

- заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов.

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

- распределение ответственности между участниками проекта. Не должно быть этапов, операций или работ с размытой или неоднозначной ответственностью;

- диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования – это увеличение числа применяемых технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или оказываемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия различных регионов;

- диверсификация сбыта и поставок, т. е. работа одновременно на нескольких рынках, когда убытки на одном рынке могут быть компенсированы успехами на других рынках, распределение поставок между многими потребителями, стремясь к равномерному распределению долей каждого контрагента. Так же мы можем диверсифицировать закупку сырья и материалов, что предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его «окружения». При нарушении поставок по разным причинам предприятие безболезненно сможет переключиться на работу с другим поставщиком аналогичного продукта;

- диверсификация инвестиций (реализация нескольких небольших по вложениям проектов);

- распределение риска во времени (по этапам работы), т. е. необходимо распределять и фиксировать риск во времени при реализации проекта. Это улучшает наблюдаемость и контролируемость этапов проекта и позволяет при необходимости сравнительно легко их корректировать.

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

- стратегическое планирование деятельности как метод компенсации риска дает положительный эффект, если разработка стратегии охватывает все сферы деятельности предприятия. Этапы работы по стратегическому планированию могут снять большую часть неопределенности, позволяют

предугадать появление узких мест при реализации проектов, заранее идентифицировать источники рисков и разработать компенсирующие мероприятия, план использования резервов;

- прогнозирование внешней обстановки, т. е. периодическая разработка сценариев развития и оценки будущего состояния среды хозяйствования для участников проекта, прогнозирование поведения партнеров и действий конкурентов, общеэкономическое прогнозирование;

- мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды предполагает отслеживание текущей информации о соответствующих процессах. Полученные данные позволят уловить тенденции развития взаимоотношений между хозяйствующими субъектами, дадут время для подготовки к нормативным новшествам, предоставят возможность принять соответствующие меры для компенсации потерь от новых правил хозяйственной деятельности и скорректировать оперативные и стратегические планы;

- создание системы резервов. Этот метод близок к страхованию, но сосредоточенному внутри предприятия. На предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов, комплектующих, резервные фонды денежных средств, разрабатываются планы их использования в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности. Актуальным является выработка финансовой стратегии для управления своими активами и пассивами с организацией их оптимальной структуры и достаточной ликвидности вложенных средств;

- обучение персонала и его инструктирование.

При выборе конкретного средства разрешения риска предприятие должно исходить из следующих принципов:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;

- нельзя рисковать многим ради малого;

- следует предугадывать последствия риска.

Применение на практике этих методов и принципов позволит избежать указанных рисков и предотвратить возможные убытки.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА (ДЕЛОВАЯ ИГРА)

Во-первых, давайте разберемся в сути бизнес-плана. Что это за документ, кому он нужен и зачем?

Бизнес – это состязание и умение выстоять в конкурентной борьбе, а бизнес-план является инструментом для успешной работы предприятия, определяющим стратегию и тактику действий в достижении поставленной цели. Нужен он Вам для определения линии поведения в организации деятельности предприятия и нужен он в поиске партнера, в первую очередь, в финансировании Вашей идеи. Этим документом Вы должны убедить своего потенциального партнера в том, что имеется необходимый кадровый потенциал, материальные ресурсы, которые позволят наладить прибыльный бизнес. Вы должны убедить будущего партнера, у которого есть капитал, в своих способностях грамотно и эффективно наладить и управлять предполагаемым бизнесом. А он должен убедиться, поверить Вам и доверить свой капитал, разумеется, на каких-то условиях. Ведь грамотно и безубыточно распорядиться капиталом – это его бизнес.

За прошедшие годы, когда как-то стал развиваться в России малый бизнес, к назначению бизнес-плана мы стали уже привыкать, стали видеть, что грамотно составленный бизнес-план – это пока единственный документ, убеждающий партнера в серьезности Ваших намерений.

4.1. Структура и содержание бизнес-плана, рекомендуемые для разработки

В полном объеме бизнес-план содержит 20 – 25 страниц машинописного текста. Ниже приводится содержание бизнес-плана производственного направления деятельности малого предприятия (МП), и, возможно, с несколько меньшим объемом (10 – 15 стр.) бизнес-план индивидуально-частной (предпринимательской) деятельности (ИПД), в том числе:

1. Краткое содержание бизнес-плана.
2. Создаваемая структура и виды деятельности.
3. Исследование и анализ рынка.

4. План технической подготовки производства или доработки продукта.

5. Экономика малой или индивидуально-предпринимательской деятельности.

6. План маркетинга.

7. План производства.

8. Управленческая команда.

9. Общее расписание по созданию нового предприятия.

10. Оценка риска.

11. Финансовый план.

12. Перспектива развития предприятия.

Деловая игра, которая начинается с раздела «Организация собственного дела», подразумевает разработку бизнес-плана какого-либо вида деятельности и, следовательно, руководитель занятий должен поставить перед студентами, слушателями, задачу: определиться предполагаемым видом деятельности и, возможно, уже на первом занятии поделиться на «команды», которые остались бы на весь период выполнения деловой игры и принимали бы все важнейшие решения по организации, деятельности, управлению предприятием (возможны варианты организации индивидуально-предпринимательской деятельности). Приведенная выше структура бизнес-плана, безусловно, требует значительных трудозатрат, исходя из этого в учебных целях можно его несколько упростить, уменьшить в объеме до 3 – 4 страниц машинописного текста и рекомендовать участникам деловой игры в течение четырех академических часов разработать бизнес-план в следующем варианте:

1. Наименование Вашего будущего предприятия.

2. Фамилии лиц, входящих в состав «команды».

3. Ваши цели в бизнесе.

Опишите, каким бизнесом Вы собираетесь заниматься. Обязательно укажите краткую характеристику продукции или услуги, каким образом Ваш продукт или услуга будут способствовать удовлетворению потребностей Ваших клиентов. Дайте краткую информацию о технологии, торговых секретах или уникальных характеристиках, которые позволят Вам достичь лидерства в выбранной области

деятельности. Попробуйте в своем описании уложиться в 20 слов или менее.

4. Возможности для бизнеса и стратегия по их реализации.

Коротко опишите, какие возможности для бизнеса существуют, каким образом Вы их можете использовать; опишите планируемую стратегию входа в рынок. Эта информация может быть представлена как перечень ключевых фактов, условий, слабых мест в действиях конкурентов (таких как инертность, плохой сервис и т. п.), тенденций в развитии отрасли и других доводов в пользу имеющихся возможностей для налаживания Вашего бизнеса. Отметьте перспективы Вашего бизнеса, выходы на другие сегменты рынка, включая другие регионы России.

5. Намечаемые рынки сбыта и прогноз.

Кратко опишите отрасль и рынок сбыта, выделите, кто конкретно является основными Вашими потребителями, как товары или услуги должны быть «поданы» и как Вы планируете дойти до Вашего потребителя. Включите информацию о структуре рынка, размере и темпах роста рыночных сегментов или ниш, в которые Вы намерены войти, оценку Ваших продаж в штуках и рублях,

Вашу предполагаемую долю рынка, период окупаемости затрат на приобретение Ваших товаров и услуг и Вашу ценовую стратегию (включая объяснение, на что Вы будете делать упор – доступная цена или высокое качество, уникальная продукция или другое).

6. Конкурентные преимущества.

Покажите, насколько значительно конкурентное преимущество, которое Вы имеете или можете создать как результат Вашего новаторского продукта, услуги и стратегии, лидерства во времени поставки, слабости конкурентов и других условий данной отрасли.

7. Прогнозируемые финансовые результаты.

Обобщите экономическую и финансовую стороны деятельности Вашего предприятия (например, валовую, чистую прибыль, долгосрочность прибыльности бизнеса); время, необходимое для достижения ожидаемой рентабельности и срока окупаемости капитальных затрат и капитала в целом.

8. Компетенция и профессионализм Вашей управленческой команды.

Охарактеризуйте компетенцию и профессионализм будущего руководителя и всех членов «команды», отметив предыдущие

достижения, особенно в том, что касается принятия ответственных решений в бизнесе, и опыт в руководстве предприятиями и управлении людьми.

9. Требуемая сумма инвестиций.

Укажите стоимостную оценку необходимого финансирования для предприятия. Каким образом капитал будет потрачен, в какой форме партнер (или кредитор) получит желаемую отдачу от вложенных средств.

Если затрудняетесь заполнить пункты 7 и 9, то укажите, что «данные по этим пунктам требуют специальных расчетов, и указанные пункты будут заполнены по мере их получения в ходе выполнения деловой игры».

4.2. Отчетность

Отчетностью этой части деловой игры будет служить представленный преподавателю бизнес-план МП или ИПД. Бизнес-план остается у участников деловой игры для доработки его по результатам расчетов в ходе дальнейшего развития деловой игры.

4.3. Контрольные вопросы

1. Назовите вид деятельности, каким бы Вы хотели заниматься.
2. Как Вы изучали рынок, где и как получали интересующую Вас информацию?
3. Каков примерный спрос на продукцию, которую Вы планируете произвести?
4. Кто является покупателем Вашей продукции и как планируете довести продукцию до потребителя. Кто является Вашим конкурентом на рынке?
5. Каковы цены на аналогичную с Вашей продукцию?
6. Где планируете покупать сырье, материалы для производства Вашей продукции?
7. Будете ли организовывать какую-то «команду» для осуществления Вашего дела или для начала хотите испытать индивидуально только себя?

5. РАСЧЕТЫ ПО СОЗДАНИЮ НОВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Прежде чем принять решение об организации предпринимательской деятельности, кроме изучения потребности рынка в планируемой продукции или услугах, Вам необходимо ответить на еще два очень важных вопроса:

- можете ли Вы организовать производство такого товара, услуг, т. е. хватит ли умения, сноровки, квалификации?
- хватит ли материальных и финансовых ресурсов на организацию этого дела, т. е. сможете ли Вы обеспечить это производство необходимым оборудованием, помещением и денежными средствами на приобретение сырья, материалов на начальном этапе деятельности?

Ответы на эти вопросы Вы можете дать сами, изучив следующие вопросы:

- Какую документацию надо подготовить к началу Вашей деятельности?
- Как посчитать объемы планируемой продукции/услуг, количество оборудования?
- Какие согласования Вам необходимо оформить к началу деятельности?
- Нужны ли запасы сырья и материалов к началу Вашей деятельности?

5.1. Техническая подготовка производства (Что и как производить?)

Занятие по технической подготовке производства заключается в рабочем проектировании конструкции изделия и подготовке необходимой конструкторской и технологической документации, в том числе:

1. Пакет рабочих чертежей, включающий спецификации потребности материалов и комплектующих изделий на единицу изделия (норма расхода материальных ресурсов) с указанием технических требований к ним.
2. Основные технические и экономические параметры разработанной конструкции изделия.
3. Пакет технологической документации, включающий:
 - а) нормы времени по операциям и на изготовление изделия в целом с указанием профессионального и квалификационного состава рабочих;

б) спецификацию технологического оборудования с приложением планировки его размещения и основных технических требований к технологическим операциям, точек и объемов контроля качества и др.;

в) перечень необходимых инструментов, вспомогательных материалов, оснастки, УСП и др. в расчете на единицу изделия или на одно рабочее место;

г) нормы расхода энергетических ресурсов в расчете на единицу изделия или на одно рабочее место (электрическая мощность машин, оборудования на каждом рабочем месте);

д) технологический маршрут изготовления проектируемого изделия и планировка технологического оборудования и межоперационного транспорта.

Это задание выполняется в тех же подгруппах, в которых выполнялись предыдущие занятия.

При формировании участниками игры норм времени по операциям надо иметь в виду, что им же самим придется организовывать производство изделий и, следовательно, заранее надо продумать вопросы организации производственного процесса.

Так как группа предлагает выпуск изделия одного наименования, то производство будет однопредметным. Разработанный технологический маршрут должен быть положен в основу организации поточной линии. Важнейшим требованием поточного производства является сокращение до минимума (или исключение) пролеживания изделия между операциями (рабочими местами), и это обстоятельство требует пропорциональности, т. е. равной производительности между рабочими местами. Чтобы реализовать это равенство, необходимо предусмотреть кратное различие в нормах времени между операциями, т. е. нормы времени должны делиться на целое число.

Вам, как обладателю бизнес-идеи, нужно решить: самому разрабатывать конструкторскую и технологическую документацию или обратиться к специалистам. И в том и в другом случае необходимо иметь разработанную техническую документацию, которая содержит информацию по следующим вопросам:

- результаты патентного поиска, пакет рабочих чертежей, включающий спецификации потребности материалов и комплектующих изделий на единицу изделия с указанием технических требований к ним;

- нормы времени по операциям на изготовление изделия в целом с указанием профессионального и квалификационного состава рабочих;
- спецификацию технологического оборудования с приложением планировки размещения его и основных технических требований к технологическим операциям;
- перечень необходимых инструментов, оснастки;
- электрическую мощность оборудования на каждом рабочем месте;
- санитарные, пожарные нормы организации производства;
- лицензию на производство данной продукции или на осуществление деятельности.

Из документации по технической подготовке производства нужно выбрать основные показатели (данные) по форме таблиц 5.1 и 5.2. Указанные данные составляют основу расчета производственной мощности, затрат на создание нового производства, текущих затрат и цены проектируемой продукции, услуги и являются базой формирования экономики предпринимательской деятельности.

Таблица 5.1

Нормы расхода сырья, материалов на расчетную единицу продукции, услуги

№ п/п	Наименование материалов	Ед. изм.	Норма расхода материалов	Цена единицы материала, руб.	Общая стоимость материалов на расчетную единицу, руб.
	Итого				

Но прежде Вам необходимо определиться с единицей расчета, с единицей реализации, а также выявить важнейшие требования к планируемой продукции или услуги.

Таблица 5.2

Результаты технологической подготовки производства

Рабочие по операциям					Технологическое оборудование			
Наименование операции, работ	Норма времени на опер., ч **	Профессия	Квалификация	Кол-во чел.	Наим. оборуд.	Эл. мощн. оборуд., кВт	Кол-во оборуд., ед.	Цена ед. оборуд., руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Итого	*							*

* Технически обоснованные нормы времени по операциям должны быть утверждены Вами (руководителем предприятия) и служить обоснованием перед налоговой инспекцией по списанию на издержки производства фактических затрат по заработной плате, амортизации оборудования.

** Норма времени должна быть рассчитана отдельно с участием только человеческого труда и отдельно с учетом естественных процессов.

Результатами этого этапа работы является оформление таблиц нормативных данных по формам, приведенным в таблицах 5.1 и 5.2, и доклады руководителей подгрупп на собрании всей группы.

5. 2. Экономическая подготовка производства

5.2.1. Объемы производства продукции, услуг

Определение размеров годового объема производства, формирование «Портфеля заказов» – задача, выходящая за пределы данного курса (эти вопросы специально изучаются дисциплинами «Маркетинг», «Планирование производственной деятельности», «Логистика» и др.). Поэтому в этой части деловой игры принимаем годовой объем производства в размерах, требующих минимально необходимого количества технологического оборудования, по основным технологическим операциям, минимальных капитальных затрат на организацию деятельности.

Определение объема производства является важнейшим этапом организации деятельности.

Состояние экономики страны в настоящее время обуславливают два основных фактора формирования объемов производства:

- какую продукцию производить – определяет рынок;
- какой объем производить – наличие финансовых ресурсов.

Объем производства продукции в условиях ограниченных денежных ресурсов индивидуального предпринимателя можно рассчитать по следующей формуле:

$$Вм = Ср \times Треж / Нвр, \quad (5.1)$$

где $Ср$ – количество комплектов оборудования для организации деятельности, ед., (принимается в соизмерении с денежными ресурсами на момент создания предприятия);

$Треж$ – месячный режимный фонд времени работы предпринимателя, (176 часов), при выполнении им же общеуправленческих функций (учет деятельности, выполнение функций по реализации продукции, услуг, снабжению сырьем, материалами и др.), режимный фонд может быть сокращен до 144 или 132 часов в месяц;

$Нвр$ – суммарное время (норма времени) на расчетную единицу продукции или услугу с учетом человеческого труда и естественных процессов, т. е. продолжительность производственного цикла, ч.

5.2.2. Количество оборудования и численность рабочих

Численность рабочих и количества оборудования (рабочих мест) определяется по формуле:

$$Ч = Тр.м. / Тэф, \quad (5.2)$$

где $Тр.м.$ – трудоемкость за расчетный период,

$$Тр.м. = Вм \times Нвр.чел., \quad (5.3)$$

$Вм$ – принятый для расчетов объем производства, ед;

$Нвр.чел.$ – норма времени на операцию или в целом на единицу продукции (в зависимости от цели расчетов), норм.-час. человеческого времени или времени использования оборудования на операцию или на единицу продукции;

$Тэф$ – эффективный фонд времени загрузки рабочего или оборудования, ч.

Теперь, зная количество оборудования и число рабочих мест, можно составить технологическую планировку производства (рис. 5.1).

Схема планировки рабочих мест	1	
	2	
	3	
Технологическая планировка рабочих мест	№ раб. мест	Наименование рабочих мест

Рис. 5.1. Технологическая планировка производства

5.2.3. Производственная площадь

Производственная площадь находится по формуле:

$$S_{пр} = C_{пр} \times N_{пл}, \text{ кв.м.}, \quad (5.4)$$

где $N_{пл}$ – норма площади на единицу оборудования, рабочего места;

$C_{пр}$ – принятое число рабочих мест, оборудования, шт.

Стоимость производственных площадей определяется по формуле:

$$K_z = S_{общ} \times C_{пл}, \text{ руб.}, \quad (5.5)$$

где $S_{общ}$ – общая площадь для организации деятельности, определяемая с учетом 30% на административные, хозяйственные и бытовые нужды, кв.м;

$C_{пл}$ – стоимость 1 кв.м площади, принимаемая по текущим ценам, руб./кв.м.

5.2.4. Стоимость оборудования, оснастки, инвентаря

Стоимость оборудования для проектируемого производства определяется исходя из рассчитанной потребности в нем и рыночных цен на оборудование с учетом затрат на монтаж, наладку и транспортно-заготовительные расходы.

Стоимость оснастки, инструмента и приспособлений принимается в процентах к стоимости оборудования (при отсутствии поименных данных) в пределах до 3%; стоимость производственного и хозяйственного инвентаря – в пределах 5% от стоимости зданий и сооружений.

5.2.5. Стоимость нематериальных активов

В капитальных затратах предпринимателя или в уставном фонде малого предприятия нужно учитывать стоимость нематериальных активов, куда относятся стоимость приобретения лицензий, патента, ценных бумаг или другой интеллектуальной собственности.

В случае приобретения предпринимателем готовых разработок, представляющих, с его точки зрения, интеллектуальную ценность, он может оформить с автором этой разработки лицензионный договор. При этом стоимость данной интеллектуальной собственности должна быть подтверждена профессиональным оценщиком.

5.2.6. Первоначальные запасы сырья и материалов

При расчете запасов материальных ресурсов Вам нужно исходить из необходимости бесперебойного обеспечения функционирования производства до получения первых денежных поступлений от реализации готовой продукции.

Для производств с продолжительностью технологического цикла не более одного месяца и без использования наемного труда (в случае отсутствия выплат на оплату труда) первоначальные запасы материальных ресурсов в стоимостном выражении можно определить по следующей формуле:

$$Зм = [(Дп.р. + Др.п.), Дтр.п.] \max \times Со.р. \times Кг.з, \text{ руб.}, \quad (5.6)$$

где Дп.р. – количество дней, в течение которых производится партия изделий (продукция) на реализацию, дни;

Др.п. – продолжительность расчетного периода – время от отправки продукции на реализацию до поступления оплаты за эту продукцию, дни;

Дтр.п. – количество дней, необходимых для завоза партии сырья, материалов, дни;

Со.р. – стоимость однодневного потребления материальных ресурсов, руб.;

Кг.з. – коэффициент, учитывающий гарантийный запас, для наших расчетов можно принять $Кг.з. = 1,2$.

Результаты расчетов в пп. 1 – 5 сводятся в таблицу 5.3.

Таблица 5.3

Затраты на создание нового производства (в текущих ценах)

Наименование расходов		Стоимость, тыс. руб.	Примечание
1.	Производственные и хозяйственные помещения		Собственность или стоимость аренды за 6 мес.
2.	Производственный и хозяйственный инвентарь		3% от стр. 1
3.	Оборудование, машины		Из табл. 5.2
4.	Первоначальные запасы сырья и материалов		Расч. по формуле 5.6
5.	Стоимость лицензии, патента, технической документации		При наличии лицензионного договора
6.	Расходы на регистрацию, согласования		
7.	Итого затрат, в том числе:		
7.1	Имеются собственные средства		Не менее 40% от стр. 7
7.2	Требуются средства инвесторов		

5.2.7. Отчетность

Этот этап деловой игры заканчивается составлением эскиза изделия, описанием структуры услуги или состава продукции, выработкой основных требований к данной конструкции изделия и докладом руководителей подгрупп в группе о результатах, достигнутых работой подгруппы.

5.2.8. Контрольные вопросы

1. Необходимо ли обсуждение требований к характеристике Вашей продукции (услугам) и кого бы Вы пригласили для выработки этих требований?

2. Могут ли быть использованы для выработки требований к Вашей продукции (услугам) другие методы (экспертная оценка специалистов в этой области, анкетный или устный опрос и др.)?

3. Не потребует ли налоговая инспекция лицензию на Вашу деятельность, продукцию или услуги? Требуется ли выбранное Вами

направление (вид) деятельности конструкторской и технической разработки силами специалистов или достаточно Ваших личных знаний?

4. Все ли виды материалов из покупных, заложенных в конструкцию изделий, Вам доступны на рынке, нужны ли Вам специальные маркетинговые исследования по поставщикам?

5. Вы хорошо знаете принцип действия, производительность и другие технико-экономические параметры (характеристику) технологического оборудования, оснастки, инструментов, необходимых для Вашего производства или оказания услуг?

6. Кто будет выполнять рабочие операции в Вашем производстве, есть ли договоренности с кем-либо, т. е. Вы можете сказать, что у Вас есть «команда» для выполнения задуманного Вами дела?

7. Попробуйте ответить: какая связь между нормой времени на выполнение операции и заработной платой работника, выполняющего эту операцию? Будете ли Вы на практике устанавливать эту зависимость?

8. Влияют ли норма расходов материалов, норма времени на операцию, электрическая мощность оборудования на себестоимость и цену изделия, продукции или услуги?

9. Позаботились о патентной чистоте технической документации на производство Вашей продукции?

10. Соответствует лучшим отечественным или мировым образцам разработанная конструкция Вашего изделия?

11. Найдет ли потребителей Ваша услуга?

12. Обеспечивает принятая Вами технология производства наименьшие капитальные и текущие затраты?

13. Какие факторы повлияли на определение Вами размеров объема производства и обеспечите ли реализацию расчетного объема производства?

14. Какой информацией Вы пользовались при оценке стоимости производственных площадей, технологического оборудования?

15. Какие факторы повлияли на величину запасов на запуск производства?

Итак, Вы произвели необходимые расчеты: хватит ли материальных и финансовых ресурсов на организацию задуманного Вами дела (необходимые кадры, оборудование, помещение, оборотные средства), определились, где будете брать недостающие заемные средства.

6. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В данном разделе будут рассмотрены следующие вопросы:

1. Расчет текущих затрат предпринимательской деятельности.
2. Расчет себестоимости и цены единицы продукции.
3. Классификация затрат (переменные и условно-постоянные).
4. Определение минимальных, безубыточных объемов производства.

6.1. Расчет текущих затрат предпринимательской деятельности

В этом разделе мы определили общую сумму средств, необходимых для организации деятельности. В этом разделе нам необходимо выяснить: сможем ли организовать рентабельное (прибыльное) производство? В отличие от капитальных затрат, которые осуществляются с целью создания условий для организации деятельности, текущие затраты направлены на создание и реализацию нового продукта (услуги).

Эти расчеты нужны с целью:

- выяснения возможной цены Вашей продукции (услуги) для сравнения ее с действующей ценой на рынке, у конкурентов;
- показать налоговой инспекции достоверность налоговых отчислений;
- показать инвестору достоверность формирования затрат и доходов.

Расчеты текущих издержек выполняются в месячном или сезонном разрезе. Расчеты издержек по производственным направлениям деятельности желательно представить по калькуляционным статьям затрат, а по услугам – по экономическим элементам затрат.

Ниже приводится порядок расчета текущих издержек производственного направления деятельности.

В целом все издержки производства рассчитываются по формуле:

$$C_{\text{спр}} = C_{\text{м}} + C_{\text{э}} + C_{\text{зп}} + C_{\text{стрх}} + C_{\text{спх}}, \quad (6.1)$$

где $C_{\text{м}}$ – стоимость сырья, материалов и комплектующих изделий;

$C_{\text{э}}$ – стоимость энергии и топлива на технологические цели;

$C_{\text{зп}}$ – заработная плата основных производственных рабочих;

$C_{\text{стрх}}$ – страховые взносы организации;

$C_{\text{спх}}$ – общепроизводственные и общехозяйственные расходы.

Ст.1. Стоимость сырья, материалов и покупных изделий

Стоимость сырья, основных материалов и покупных комплектующих изделий определяется по формуле:

$$C_m = V_m \times C_m \times H_m, \quad (6.2)$$

где V_m – объем производства, принятый для расчетов, ед.,

C_m – текущая цена за единицу материала, руб.,

H_m – норма расхода материала на изделие в соответствующих натуральных единицах.

Произведение двух последних показателей – это итог таблицы 6.1. Следовательно, значение ст.1 определяется путем умножения объема производства на итог таблицы 6.1.

Ст.2. Расчет стоимости электроэнергии

Стоимость электроэнергии на технологические нужды рассчитывается по формуле:

$$C_z = P \times t \times K_{спр} \times C_z, \quad (6.3)$$

где P – установленная электрическая мощность технологического оборудования, кВт;

t – время использования энергопотребителей за расчетный период с учетом сменности, принимается из таблицы 5.2, ч;

$K_{спр}$ – коэффициент спроса электропотребителей, $K_{спр} = 0,65$;

C_z – стоимость (тариф) 1 кВт/часа электроэнергии (принимается по текущим ценам), руб./кВт·ч

Ст.3. Расчет заработной платы основных производственных рабочих

Зарплата основных производственных рабочих рассчитывается по формуле:

$$C_{з.п} = V_m \times E_t \times T_{ст} \times K_{доп}, \quad (6.4)$$

где E_t – суммарная норма времени (труда рабочих-сдельщиков) на изготовление изделия по операциям, принимается из таблицы 5.2, норма·ч;

$T_{ст}$ – средняя часовая тарифная ставка рабочих по операциям, руб./ч;

V_m – объем производства продукции, принятый для расчетов, ед.;

$K_{доп}$ – коэффициент дополнительной заработной платы, $K_{доп} = 1,2$.

Ст.4. Страховые взносы организации

Страховые взносы организации рассчитываются в размере 30,2% от начисленной суммы заработной платы.

Индивидуальные предприниматели должны помнить то обстоятельство, что по закону России заработная плата предпринимателя и отчисления в страховые фонды, исчисленные от размеров начисленной заработной платы, в издержки производства не относятся. Однако, в целях получения достоверной себестоимости и цены проектируемой продукции, сравнения ее с рыночными ценами у конкурентов на рынке, а также для расчетов рентабельности планируемой продукции или услуги, заработную плату «на себя» надо учитывать в издержках. При формировании дохода указанная заработная плата и отчисления должны быть, исключены из затрат и учитываться в общих доходах предпринимателя!

Ст.5. Общепроизводственные и общехозяйственные расходы

Эта статья затрат включает в себя все расходы, связанные с эксплуатацией производственных, хозяйственных и бытовых помещений, оборудования и машин, включая арендную плату или амортизационные отчисления, износ оснастки, инструмента, хозяйственного инвентаря. Кроме того, на общепроизводственные расходы должны быть отнесены промышленные услуги сторонних организаций, расходы на охрану труда, заработная плата административно-управленческого персонала или зарплата индивидуального предпринимателя за выполнение общеуправленческих функций, командировочные расходы, проценты за пользование краткосрочным кредитом в пределах ставки рефинансирования ЦБ РФ, которая в соответствии с Указанием Банка России от 13 сентября 2012 г. №2873-У «О размере ставки рефинансирования Банка России» сохранилась без изменения и на январь 2014 года составляла 8,25%. Ставка рефинансирования в размере 8,25% действует с 14 сентября 2012 г. и по настоящее время. Предыдущая ставка рефинансирования в размере 8,00% действовала с 26 декабря 2011 г. по 13 сентября 2012 г., то есть почти 9 месяцев. Таким образом, рост против предыдущей ставки рефинансирования составил 0,25 пункта.

Результаты расчетов по всем статьям расходов, рассчитанных в соответствии с формулой (6.1), необходимо свести в таблицу 6.1.

6.2. Расчет себестоимости и цены единицы продукции

В этой же таблице рассчитывается полная себестоимость расчетной единицы и единицы реализации продукции путем деления общей суммы издержек за расчетный период на объем производства продукции или услуг за тот же период.

Таблица 6.1

Калькуляция себестоимости изделия

Калькуляционные статьи расходов		Сумма, руб.	Примечание
1	Сырье и материалы		
2	Энергия на технологические цели		
3	Зарплата основных рабочих		
4	Страховые взносы организации		
5	Общепроизводственные, общехозяйственные расходы		
6	Итого текущих затрат за расчетный период		
7	Объем производства за расчетный период		
8	Полная себестоимость единицы продукции, руб./ед.		

Однако, в целях получения достоверной себестоимости и цены проектируемой продукции, сравнения ее с рыночными ценами у конкурентов на рынке, а также для расчетов рентабельности планируемой продукции или услуги, заработную плату «на себя» надо учитывать в издержках.

При формировании дохода указанная заработная плата и отчисления должны быть исключены из затрат и учитываться в доходах предпринимателя.

На основе полученной себестоимости единицы изделия рассчитаем цену изделия с учетом 20% рентабельности по формуле (6.5) и сравним ее с рыночной ценой на аналогичную продукцию, услугу:

$$Ц_{\text{мин.}} = С_{\text{п}} + 0,2 \times С_{\text{п}}, \text{ руб./ед.}, \quad (6.5)$$

где $С_{\text{п}}$ – полная себестоимость единицы продукции или услуги.

Зная нижний предел цены, теперь можно сравнить ее с ценами, установившимися на рынке, и определиться с отпускной ценой

предприятия (Цотп.), она может быть равной или ниже рыночной цены, но крайне нежелательно, чтобы она была ниже минимальной цены. Таким образом, принимаем решение об отпускной цене, планируемой к выпуску продукции или услуги.

6.3. Постоянные и переменные затраты

В этом подразделе приводится перечень постоянных и переменных затрат: данные выбираем из таблицы 6.1.

Переменные затраты (в расчете на единицу продукции):

- стоимость сырья, материалов;
- топливо и энергия на технологические цели;
- зарплата производственных рабочих, включая сумму уплачиваемых в бюджет страховых взносов.

Условно-постоянные расходы (в расчете на один месяц):

- зарплата АУП и вспомогательных рабочих;
- аренда или амортизация помещений;
- аренда автотранспорта;
- амортизация оборудования;
- расходы на содержание, ремонт фондов и страхование имущества;
- проценты за пользование краткосрочным кредитом;
- коммунальные услуги и канцелярские товары;
- реклама, расходы на получение информации;
- другие постоянные расходы.

6.4. Определение минимального, безубыточного объема производства

Иногда возникает ситуация, когда нет факта наращивания производства, т. е. объем производства определен на длительный период и не подлежит изменению. Например, при организации выращивания домашних животных (поросят, телят, кроликов, домашних птиц) или при организации домашнего детского сада, домашней музыкальной школы и др., когда в ходе процесса производства, организации образовательного и воспитательного процесса не предполагается изменение объема производства. В этом случае возникает задача выявления точки безубыточности, которая определяется в натуральном выражении, т. е. определение объема производства, продукции или услуг, при котором

предприниматель мог бы без посторонней помощи выполнить свои денежные обязательства, т. е. возникает необходимость определения минимального объема выпускаемой продукции, при котором средств, получаемых от продаж становится достаточно для покрытия всех денежных обязательств предприятия, и деятельность предпринимателя будет иметь положительный баланс. Этот объем может быть определен по формуле:

$$Bo = Z_{\text{пост.}} / (Цед. - Z_{\text{пер.}}), \text{ ед.}, \quad (6.6)$$

где $Z_{\text{пост}}$ – условно-постоянные расходы предприятия в каждый период времени, руб.;

Цед. – цена единицы продукции, услуги, руб.;

$Z_{\text{пер.}}$ – переменные затраты на единицу продукции, услуги, руб.

В денежном выражении точка безубыточности определяется как отношение произведения выручки от реализации постоянных затрат к разнице между выручкой и общими переменными затратами.

Так как аналитический метод расчета оптимального объема требует меньше расчетов и времени, то от построения графика для определения оптимального объема производства можно отказаться.

7. ГОДОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

7.1. Исходные данные для расчетов

Для расчетов годовых результатов деятельности принимаем следующие исходные данные:

- годовой объем производства по графику безубыточности, ед.;
- полная себестоимость единицы продукции, услуги, руб.;
- цена (среднегодовая цена) реализации продукции, услуги, руб.;
- количество иждивенцев у предпринимателя, чел.;
- размер ММОТ на момент разработки бизнес-плана, руб.

7.2 . Расчет доходов предпринимательской деятельности

Цель расчета доходов – показать потенциал Вашего предприятия (деятельности). В последующем этот расчет может использоваться Вами для оперативного управления финансами. В таблице 7.1 приведен порядок расчета годового дохода предпринимателя.

Таблица 7.1

Годовой доход предпринимателя

Наименование показателей		Сумма, тыс. руб.	Примечание (порядок расчета)
1.	Количество реализованной продукции в год, В"г, ед.		Из графика безубыточности
2.	Выручка от реализации		$Bг = B''г \times Ц_{реал.}$
3.	Общие годовые текущие расходы		$Зг = B'м \times Cп \times 12$ (11)
4.	Годовой совокупный доход		$Дг = (Bг - Зг) + [(Ззп + Острх.) \times 12]$
5.	Страховые взносы ИП (федеральный налог [*])		$Острх. = [(МРОТ \times 26\%) + (МРОТ \times 5,1)] \times 12 \text{ мес.}$
6.	Налогооблагаемая база		$Дн = Дг - (Острх. + Лг^{**})$
7.	Налог по УСН (упрощенной системе налогообложения ^{***})		$Нед = (Дн \times 0,05)$
8.	Чистый доход предпринимателя		$Дч = Дг - (Острх. + Дн)$

Окончание таблицы 7.1

Наименование показателей		Сумма, тыс. руб.	Примечание (порядок расчета)
9.	Рентабельность по чистому доходу		$R_{чд} = (Дч / Зг) \times 100\%$
10.	Срок окупаемости		Ток = Кобщ. / (Дч+Ам), где Кобщ. – затраты на организацию производства; Ам – годовые амортизационные отчисления.

* – согласно Федеральному закону от 23.07.2013 г. №237-ФЗ, который вступил в силу с 1 января 2014 года, Индивидуальные предприниматели обязаны платить страховые взносы за себя исходя из стоимости страхового года. Делать так коммерсанты должны независимо от того, получают они доходы от бизнеса или нет. Наличие либо отсутствие у ИП наемных работников также не играет никакой роли. Фиксированный размер страхового взноса в Пенсионный фонд РФ и в бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования, как было указано в таблице 7.1, определяется как произведение минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом на начало финансового года, за который уплачиваются страховые взносы, и тарифа страховых взносов в соответствующий государственный внебюджетный фонд, увеличенное в 12 раз. В случае превышения годового дохода в размере 300 000 руб. ИП необходимо дополнительно уплатить в ПФ РФ 1% от суммы превышения.

** – в Ульяновской области для начинающих предпринимателей законодательно устанавливается минимальный размер стоимости патента. Льгота распространяется на индивидуальных предпринимателей, не зависимо от вида деятельности, в течение одного года с момента государственной регистрации. На сегодняшний день на основании регионального закона перечень видов предпринимательской деятельности на основе патента на территории Ульяновской области составляет 69 наименований, в их число входят изготовление изделий народных художественных промыслов, услуги общественного питания, обучения, автотранспортные услуги, изготовление и ремонт мебели, переработка сельскохозяйственной продукции, производство хлеба и кондитерских изделий и пр. Стоимость патента – 6% от потенциального годового дохода,

который также устанавливается региональным законодательством. По факту – стоимость патента составляет от 900 руб. до 21,6 тыс. рублей в зависимости от вида деятельности. В соответствии с нововведением начинающий предприниматель при осуществлении своей деятельности на основе патента фактически будет выплачивать всего 900 руб. налогов в первый год работы. Это новая преференция, которая будет реализовываться на территории Ульяновской области, не имеет аналогов в других регионах.

*** – При применении упрощенной системы налогообложения в случае, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов, налоговая ставка устанавливается в размере 15%, а если объектом налогообложения являются доходы, налоговая ставка устанавливается в размере 6%.

В Ульяновской области принят новый закон, устанавливающий *пониженную ставку в размере 5 % (если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов) для предпринимателей*, которые зарегистрированы в установленном порядке с 1 июня 2010 года. Льгота распространяется на субъекты малого и среднего предпринимательства, независимо от вида деятельности, в течение двух налоговых периодов со дня их государственной регистрации в качестве юридических лиц или индивидуальных предпринимателей.

Если Вас устраивает величина годового чистого дохода, рассчитанного в таблице 7.1, то можете приступить к реализации Вашего бизнес-плана. Успехов Вам!

В приложениях представлены задания студентам (слушателям) на производственную практику по сбору материалов по пяти разделам бизнес-плана, пример расчета бизнес-плана и пример разработки мероприятий из кризисного состояния, тесты, позволяющие закрепить теоретический материал по субъектам предпринимательской деятельности, таблица определения размеров единого налога на вмененный доход на территории Ульяновской области, а также ресурсы для анализа внешней среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В предлагаемом учебном пособии авторы попытались найти наиболее доступные формы изложения достаточно сложного экономического материала, познакомить с теоретическими и практическими аспектами бизнес-планирования и показать необходимость их познания. Данное пособие поможет овладеть экономическим категориальным аппаратом в сфере предпринимательской деятельности, будет способствовать лучшему пониманию процесса составления бизнес-плана, вызовет у студентов и слушателей научный интерес и пробудит в них творческий подход в освоении новых экономических знаний. Учебное пособие служит примером моделирования бизнес-плана на начальном этапе процесса становления и организации функционирования предпринимательской деятельности.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АУП – административно-управленческий персонал.

ВВП – валовой внутренний продукт.

ЕГРЮЛ – Единый государственный реестр юридических лиц.

ИП – индивидуальный предприниматель.

ИПД – индивидуально-частная предпринимательская деятельность.

ММОТ – минимальная месячная оплата труда.

МП – малое предпринимательство, малое предприятие.

МРОТ – минимальный размер оплаты труда.

НДС – налог на добавленную стоимость.

НДФЛ – налог на доходы физических лиц.

НК РФ – Налоговый кодекс Российской Федерации.

НП – народное предприятие.

ООО – общество с ограниченной ответственностью.

ОС и НМА – основные средства и нематериальные активы.

ПФР – Пенсионный фонд России.

УСП – универсально-сборные приспособления.

ФЗ – Федеральный закон.

ФФОМС – Федеральный фонд обязательного медицинского страхования.

ЦБ РФ – Центральный банк Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Студент: _____
(Ф. И. О.)

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Задание-отчет на производственную практику слушателям выдается по разделам, указанным в таблице П.1.1.

Ниже приводятся формы заданий и отчетности студентов (слушателей). Фактические сведения, собранные на практике, используются при составлении бизнес-плана предпринимательской деятельности.

Сведения по разделу «Практический маркетинг» собираются в таблицу П.1.2.

Таблица П.1.1

Разделы теоретических курсов, по которым выдается задание
на производственную практику

Разделы теоретического курса		Задание на практику
1.	Организация деятельности	Изучение вопросов регистрации, согласований со всеми инспектирующими организациями
2.	Практический маркетинг	Изучение рынка планируемой предпринимателем продукции, услуг, конкурентов, цен
3.	Техническая подготовка деятельности	Изучение нормативной базы технической подготовки производства, организации услуг
4.	Экономика предприятия	Изучение действующих цен на ресурсы

Продолжение приложения 1

Таблица П.1.2

Задание-отчет по разделу «Практический маркетинг»

Основные вопросы (задание)		Ответы на вопросы, полученные в ходе изучения рынка
1.	Объекты исследования Укажите конкретные наименования объектов обследования, их месторасположение, адреса, наименование	
2.	Клиенты • Кто Ваши потребители? • Когда и как часто они делают покупки?	
3.	Конкуренты Перечислите конкурентов по планируемой продукции, их удельный вес на рынке	
4.	Рынок • Дайте оценку емкости рынка в пределах года • Опишите рынок сырья и материалов и др.	
5.	Цены • Каковы рыночные цены на товары и услуги, аналогичные Вашим • Укажите тенденцию изменения цен за последние 6 месяцев	
6.	Спрос Оцените колебания спроса на товар и услуги в зависимости от времени года, экономической ситуации в регионе	

Раздел «Техническая подготовка деятельности» является составной частью бизнес-плана и служит основой для расчетов затрат на организацию и всей экономической деятельности предпринимателя (таблица П.1.3).

Продолжение приложения 1

Таблица П.1.3

Задание-отчет по разделу «Технические нормативы»

Материалы		Трудоемкость		Оборудование, инструмент, оснастка		
Наименование	Нормы расхода на единицу продукции	Наимен. работ, операций	Норма времени, на ед. прод., ч	Наимен., техническ. характеристика	Эл. мощн. оборуд., раб. места, кВт	Площадь для организации деятельности, кв.м

Раздел «Экономика предприятия» предусматривает сбор студентом материалов для выполнения расчетов потребности предпринимателя в финансовых средствах на организацию и запуск производства, выявления текущих затрат на производство продукции, услуг, определения нижнего предела цены продукции для сравнения ее с рыночной и выполнения экономической оценки своей будущей деятельности (таблица П.1.4).

Таблица П.1.4

Задание-отчет по разделу «Экономические нормативы»
(в текущих ценах)

Наименование материалов, перевозок		Часовые ставки на аналог. производствах, руб./ч	Технологическое оборудование, техническая документация		Тариф на эл. энер., руб. за кВт·ч	Арендная плата за помещения, транспортн. средства, руб./мес.
материал, перевозки	цена ед. матер., перевозки, руб./ед.		наименование	цена, руб.		

Окончание приложения 1

Таблица П.1.5

Задание-отчет по разделу «Регистрация и организация деятельности»

Вопросы	Организация, где получены сведения	Требования и необходимые документы
Нужна ли лицензия на данный вид деятельности?		
Нужен ли сертификат на данный вид продукции?		
Какие санитарные нормы Вам следует соблюдать?		
Какие нужно соблюдать противопожарные нормы?		

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица П.2.1

Физические показатели и базовая доходность по некоторым видам деятельности*

Вид предпринимательской деятельности		Физический показатель	Базовая доходность на единицу физического показателя в месяц, руб.
1.	Оказание бытовых услуг	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	7500
2.	Оказание ветеринарных услуг	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	7500
3.	Оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	12 000
4.	Оказание услуг по хранению автотранспортных средств на платных стоянках	Площадь стоянки (в квадратных метрах)	50
5.	Оказание автотранспортных услуг по перевозке грузов	Количество автотранспортных средств, используемых для перевозки грузов	6000
6.	Оказание автотранспортных услуг по перевозке пассажиров	Посадочное место	1500
7.	Розничная торговля, осуществляемая через объекты стационарной торговой сети, имеющей торговые залы	Площадь торгового зала (в квадратных метрах)	1800
8.	Оказание услуг общественного питания через объекты организации общественного питания, имеющие залы обслуживания посетителей	Площадь зала обслуживания посетителей (в квадратных метрах)	1000
9.	Распространение и (или) размещение наружной рекламы посредством электронных табло	Площадь информационного поля электрон. табло наружной рекламы, м ²	5000

Окончание приложения 2

Окончание таблицы П.2.1

Вид предпринимательской деятельности		Физический показатель	Базовая доходность на единицу физического показателя в месяц, руб.
10.	Распространение и (или) размещение рекламы на автобусах любых типов, трамваях, троллейбусах, легковых и грузовых автомобилях, прицепах, полуприцепах и прицепах-ропусках, речных судах	Количество автобусов любых типов, трамваев, троллейбусов, автомобилей легковых и грузовых прицепов, полуприцепов и прицепов-ропусков, речных судов, используемых для распространения и (или) размещения рекламы	10 000
11.	Оказание услуг по передаче во временное владение и (или) в пользование земельных участков площадью, превышающей 10 квадратных метров, для организации торговых мест в стационарной торговой сети, а также для размещения объектов нестационарной торговой сети (прилавков, палаток, ларьков, контейнеров, боксов и других объектов) и объектов организации общественного питания, не имеющих залов обслуживания посетителей	Площадь земельных участков, переданных во временное владение и (или) в пользование (в квадратных метрах)	1000

* Физические показатели и базовую доходность по видам предпринимательской деятельности необходимо уточнить на момент разработки бизнес-плана.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Электронные ресурсы для анализа внешней среды

1. Федеральная служба государственной статистики

<http://www.gks.ru>

2. Министерство экономического развития РФ

<http://www.economy.gov.ru/minec/main>

3. Министерство финансов РФ

<http://www.minfin.ru/ru/>

4. Статистическая база данных по российской экономике
(Национальный исследовательский университет – Высшая Школа
Экономики)

<http://www.hse.ru/>

5. РосБизнесКонсалтинг

<http://research.rbc.ru/>

Пример оформления и расчета бизнес-плана

БИЗНЕС-ПЛАН

Индивидуальный предприниматель

ПРОЕКТ «МАСТЕР ПЛИТКА»

**Создание производственной базы по изготовлению
облицовочных материалов**

Разработчики:

Ульяновск
20 г.

1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Проект «Мастер Плитка» предполагает создание производственной базы по изготовлению облицовочных материалов (тротуарная плитка, облицовочная плитка, напольная плитка, черепица и т. д.) по уникальной технологии СИСТРОМ. Данная технология запатентована в России, Канаде и Чехии, удостоена Золотой медали на Брюссельском всемирном салоне изобретений в 1998 году, а на Московской выставке «Отечественные строительные материалы» в Манеже в 2000, 2001 и 2002 гг. была награждена тремя Золотыми знаками качества «Российская марка» и медалью за производство высококачественной продукции.

Направления деятельности по проекту:

- покупка технологии СИСТРОМ;
- закупка основных средств производства;
- направление двух работников на обучение технологии в Москву;
- завоз оборудования, его сборка и монтаж;
- через месяц предполагается запуск производства.

Чтобы проект был реализован, нужно:

- закупить основные средства производства;
- договориться с арендой производственного помещения;
- сделать сайт с презентацией на нем основных видов продукции, которую может производить предприятие;
- отправить двух человек в Москву для обучения технологии производства.

На данный момент существует договоренность об аренде производственных площадей, находящихся на Верхней террасе в районе ОАО «Комета» на расстоянии 500 метров от жилых кварталов. Заключен дилерский договор с ООО «РЕГИОН 73», занимающимся производством тротуарной плитки более двух лет, о сотрудничестве, а именно, переадресации заказов по производству тротуарной плитки для ИП. Для реализации проекта на данном этапе необходимо получение финансирования для приобретения производственного оборудования и для платного профессионального обучения технического персонала производственным навыкам.

Продолжение приложения 4

Социальная направленность проекта очевидна. В сложившихся условиях организация подобного производства поможет создать от 5 до 10 рабочих мест для молодых людей со среднеспециальным образованием, получить им высокооплачиваемую работу и отличные профессиональные навыки. Высококачественная продукция появится не только на улицах города Ульяновска, но и в других районных центрах Ульяновской области. Она заметно улучшит облик улиц и принесет приятные эмоции жителям. Предполагается, что предоставляемая субсидия вернется в бюджет города в виде налогов в течение трех лет.

2. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

ИП «.....» зарегистрировано в 20... году, однако за это время деятельности не велось, так как идею с созданием подобной производственной базы реально осуществить только при наличии совместного финансирования как собственников фирмы, так и финансирования администрации области. В отношении ИП процедура ликвидации, банкротства не проводится. На день рассмотрения заявки на участие в конкурсе деятельность ИП не приостановлена.

3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

ИП «.....» будет заниматься как производством изделий из бетона, так и оказывать услуги по транспортировке и укладке данных изделий на территории конечного потребителя.

Основной продуктовый ряд составляет:

- тротуарная плитка;
- облицовочная плитка с рельефом и заданной структурой;
- напольная плитка;
- бетонный сайдинг;
- травертин;
- дикий камень.

Продолжение приложения 4

На сегодняшний день компанией СИСТРОМ разработано более 300 видов и типоразмеров полимерных форм для изготовления бетонных декоративных облицовочных изделий размером от 20×20 мм до 800×1800 мм. Изделия, изготовленные по технологии СИСТРОМ, имеют глянцевую прочную поверхность, вполне сопоставимую по качеству с полированной поверхностью мрамора

Изделия, произведенные по технологии СИСТРОМ обладают высокими прочностными характеристиками:

- прочность при сжатии от 600 до 1000 кг/см²;
- прочность на растяжение при изгибе от 60 до 150 кг/см²;
- морозостойкость не менее 500 циклов (F500) (замораживание при -20° С и оттаивание в воде при +20°С);
- водопоглощение менее 3%;
- истираемость менее 0,4 г/см².

4. ПЛАН МАРКЕТИНГА

Основой плана маркетинга является ориентация:

1) на «розничного» покупателя, а именно, на владельцев коттеджей и частных домов, желающих облагородить свое жилище;

2) взаимодействие со строительными фирмами, занимающимися ремонтом и строительством частных домов, которые могут использовать услуги ИП «.....» в качестве субподрядчика;

3) участие в областных тендерах по благоустройству улиц и зданий Ульяновска и Ульяновской области.

По технологии СИСТРОМ в г. Ульяновске с 2005 года работает фирма ООО «Строй Инжиниринг-Т», однако данная фирма не предоставляет услуги по транспортировке и укладке своей продукции, а занимается исключительно производством и реализацией. Кроме того, «продуктовый ряд» фирмы невелик, в основном предлагаются классические формы и рельефы.

Продолжение приложения 4

Для стимулирования спроса предполагается ввести в штат фирмы должность менеджера по продажам, в обязанности которого будет входить реализация продукции через взаимодействие с владельцами частных домов по принципу «холодного контакта». Широких затрат на рекламу на телевидении и печатных изданиях не планируется. Работа менеджера по продажам, стимулированного на процент от получаемого результата, более эффективна в данном случае, чем традиционный маркетинг.

Возможными рисками проекта можно выделить низкую реализацию продукции фирмы. В основном это может быть вызвано сезонным спросом на продукцию, а также общим падением спроса на рынке. Также возможно удорожание сырья, а, следовательно, и самого товара, что может способствовать снижению спроса.

5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

1) Норма расходов сырья и материалов на 1 расчетную единицу

Таблица 1

Норма расходов сырья и материалов на 1 расчетную единицу
(1 р.е. – 1 кв.м плитки)

№	Наименование сырья	Кол-во, кг	Цена сырья за 1 кг	Стоимость сырья на 100 кв.м плитки
1.	Цемент	650	1,47 руб.	955,50 руб.
2.	Песок	1350	0,24 руб.	324,00 руб.
3.	Пластификатор С-3	10	40,00 руб.	400,00 руб.
4.	Пигменты	10	30,00 руб.	300,00 руб.
	Итого		71,71 руб.	1 979,50 руб.
	Стоимость сырья на 1 кв.м плитки		19,80 руб.	

2) Объем производства в месяц

$$V(м) = C \times T(\text{реж}).$$

$$V(м) = 1 \times 22 \text{ раб.д.} \times 100 = 2200 \text{ р.ед.};$$

C – кол-во комплектов обор.;

T – режимный фонд рабочего времени в месяц (дней).

Вывод: при наличии одного комплекта оборудования, 6 производственных работников, достаточного финансирования и материальных ресурсов предприятие может произвести 2200 кв.м плитки.

3) Скорректированный объем производства

$$V(\text{скор.м.}) = V(м) \times K_{\text{осв}},$$

V(скор.м.) – скорректированный объем;

K_{осв} – коэффициент освоения;

$$K_{\text{осв}} = 50\% = 0,5;$$

$$V(\text{скор.м.}) = V(м) \times 0,5 = 2200 \times 0,5 = 1100 \text{ р.е.}$$

Вывод: учитывая воздействия внешней среды в первый месяц работы предприятие будет производить 50% продукции, или 1100 р.е.

Требуемая производственная площадь 100 кв.м.

4) Первоначальный запас сырья и материалов

$$З_{\text{м}} = \text{Дтр} \times \text{Со.р.} \times \text{Кг.з} = 22 \times 990 \times 1,2 = 26\,336 \text{ руб.}$$

З_м – запас материалов;

Дтр – кол-во дней, на которое завозится сырье и материалы;

Со.р. – однодневный расход сырья и материалов;

Кг.з – коэффициент гарантийного запаса (20%).

$$\text{Со.р.} = V(\text{скор.м.}) / 22 \times (\text{Итог 1 табл.}) = 1100 / 22 \times 19,8 = 990 \text{ руб.}$$

Вывод: для закупки сырья и материалов на 22 дня необходимо 26 336 руб.

Продолжение приложения 4

5) Затраты на создание предприятия

Таблица 2

Затраты на создание предприятия

№ п/п	Показатели	Сумма, руб.	Примечание
1.	Стоимость производственных помещений	70 руб./мес. × 100 = 7 000	100 кв.м аренда
2.	Оборудование, в т. ч.:	285 400	
	технология	158 400	
	вибростол	69 000	
	бетоносмеситель	58 000	
3.	Инвентарь (формы)	20 000	
4.	Первоначальные запасы сырья и материалов	26 336	
5.	Расходы на регистрацию	5000	
	Итого	343 736	

6) Расчет текущих затрат на первый месяц работы

1. Расходы сырья и материалов.

$См = V(\text{скор.м.}) \times (\text{итог первой таблицы}) = 1100 \times 19,8 = 21\,780 \text{ руб.}$

2. Расход электроэнергии на технологические нужды.

$Сэ/э = V(\text{скор.м.}) \times Ру \times t \times k \times Цэ = 10 \times 8 \text{ ч.} \times 22 \text{ дн.} \times 0,8 \times 3 \text{ руб.} = 4224 \text{ руб.,}$

$Ру$ – устан. эл. мощность оборудования;

t – время работы конкретного оборудования;

k – 0,8;

$Цэ$ – стоимость 1 киловатта в час – 3 руб.

3. Зарплата основных производственных рабочих.

$Сз.п. = 48\,000 \text{ руб.}$

Продолжение приложения 4

4. Отчисления от з/п – единый социальный налог*.

Сотч. = $48\,000 \times 26\% = 12\,480$ руб.

* – данный налог действовал на момент составления бизнес-плана.

5. Общепроизводственные и общехозяйственные затраты.

5.1 Аренда помещений (в месяц) – 7000 руб.

5.2 Амортизация оборудования и инвентаря

$A_m = (C.об. \times Нам.) / 12,$

$H.ам = 100\% / 5 = 20\%$ – норма амортизации.

$A_m(все\ оборуд.) = ((58\,000 + 69\,000 + 20\,000) \times 0,2) / 12 = 2450$ руб.

5.3 Ежемесячное обслуживание расчетного счета – 350 руб.

5.4 Транспортные расходы – 1000 руб.

5.5 Канцелярские расходы – 300 руб.

Итого: $7000 + 2450 + 350 + 1000 + 300 = 11\,100$ руб.

7) Расчет себестоимости продукции

Таблица 3

Расчет себестоимости продукции

№ п/п	Наименование показателя	Сумма, руб.
1.	Расходы на сырье и материалы	21 780
2.	Электроэнергия и технологические нужды	4224
3.	З/п основных производственных рабочих	48 000
4.	Отчисления от з/п – единый социальный налог	12 480
5.	Общепроизводственные и общехозяйственные затраты	11 100
	Итого	97 584
	Объем производства (шт)	1100
	Полная себестоимость продукции (Сп)	88,71

Вывод: общие затраты на изготовление 1 кв.м плитки составляют 88,71 руб.

Рентабельность производства

$P = (Ц_p - C_p) / C_p \times 100\% = (200 - 88,71) / 88,71 \times 1100\% = 1,25 \times 100\% = 125\%$

Продолжение приложения 4

Минимальная цена реализации ($C_{\text{мин}}$)

$$(C_{\text{мин}}) = C_{\text{п}} + C_{\text{п}} \times 0,25 = 88,71 + 88,71 \times 0,25 = \mathbf{110,9 \text{ руб.}}$$

Принимаем для дальнейших расчетов $C_{\text{р}} = \mathbf{200 \text{ руб.}}$

Вывод: таким образом, предприятие, вложив в производство 1 рубль затрат, получает 1,25 руб. валовой прибыли, или выручка составляет 2,25 руб.

Безубыточный объем производства

$$V_{\text{без}} = Z_{\text{пост}} (\text{ст } 5) / (C_{\text{р}} - Z_{\text{пер.ед.}})$$

$Z_{\text{пост}}$ – затраты постоянные;

$Z_{\text{пер.ед.}}$ – затраты переменные.

$$Z_{\text{пер.ед.}} = (C_{\text{т1}} + C_{\text{т2}} + C_{\text{т3}} + C_{\text{т4}}) / V_{\text{скор.м.}} = 21\,780 + 4224 + 48\,000 + 12480 = 86484 / 1100 = 78,62 \text{ руб.}$$

$$V_{\text{без}} = 11\,100 / (200 - 78,62) = \mathbf{91,5 \text{ кв.м.}}$$

Условно-постоянные затраты – затраты, которые не зависят от объема производства (Ст. 5).

Затраты переменные зависят от объема производства (Ст.1–Ст.4).

Вывод: при реализации 92 кв.м плитки предприятие окупает все текущие затраты на производство 1100 кв.м плитки, валовая прибыль равна нулю. Начиная с продажи 93-го кв.м плитки, предприятие начнет получать безубыточную прибыль.

Продолжение приложения 4

Таблица 4

Коммерческие результаты деятельности предприятия

Месяц	Коэф. освоения	Объем производства, кв.м.	Условно-постоянные затраты, руб.	Переменные затраты на единицу, руб.	Переменные затраты, руб.	Общие затраты, руб.	Выручка от реализации, руб.	Валовая прибыль, руб.
июнь	0,5	1100	11 100	78,62	86 482	97 582	220 000	122 418
июль	0,8	1760	11 100	78,62	138 371,2	149 471,2	352 000	202 528,8
август	0,9	1980	11 100	78,62	155 667,6	166 767,6	396 000	229 232,4
сентябрь	0,5	1100	11 100	78,62	86 482	97 582	220 000	122 418
октябрь	0,4	880	11 100	78,62	69 185,6	80 285,6	176 000	95 714,4
ноябрь	0,3	660	11 100	78,62	51 889,2	62 989,2	132 000	69 010,8
декабрь	0,3	660	11 100	78,62	51 889,2	62 989,2	132 000	69 010,8
январь	0,3	660	11 100	78,62	51 889,2	62 989,2	132 000	69 010,8
февраль	0,3	660	11 100	78,62	51 889,2	62 989,2	132 000	69 010,8
март	0,4	880	11 100	78,62	69 185,6	80 285,6	176 000	95 714,4
апрель	0,6	1320	11 100	78,62	103 778,4	114 878,4	264 000	149 121,6
май	0,7	1540	11 100	78,62	121 074,8	132 174,8	308 000	175 825,2
Итого		13 200	133 200		1 037 784	1 170 984	2 640 000	1 469 016

Продолжение приложения 4

На рис. 1 показан график безубыточности производства, выручка от реализации, общие и постоянные затраты по месяцам коммерческой деятельности предприятия.

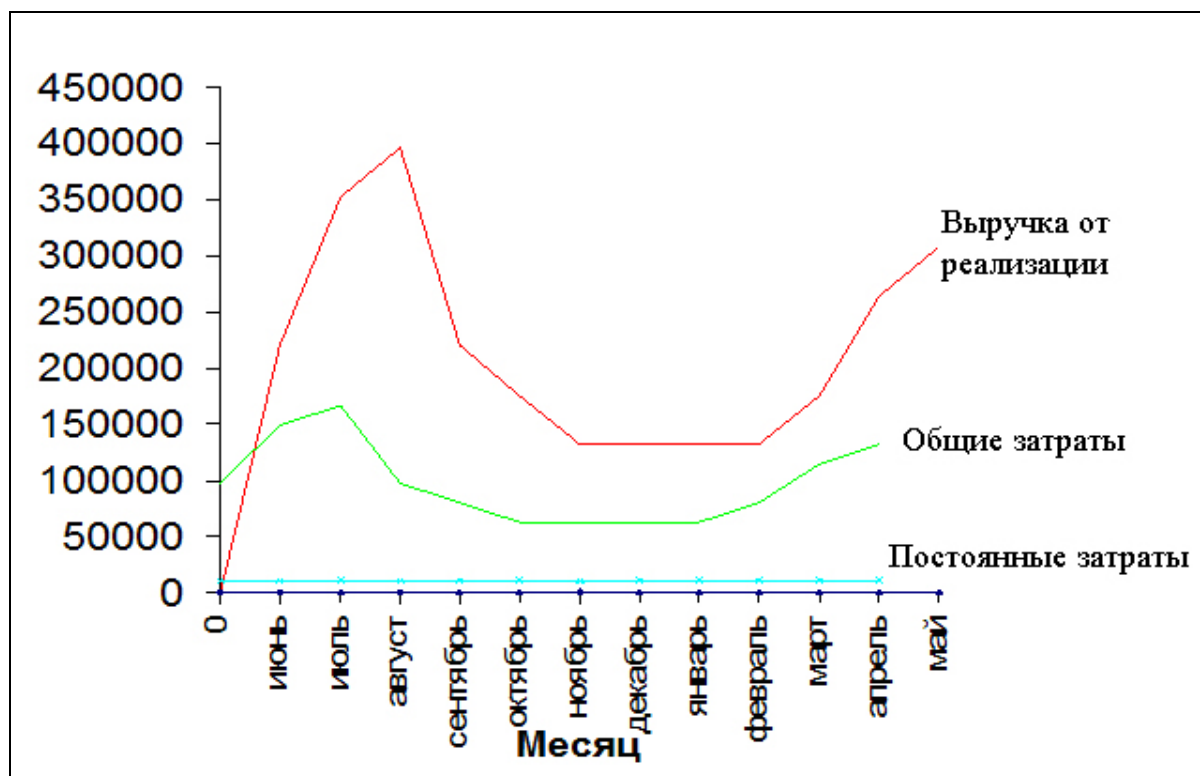


Рис. 1. График безубыточности производства

Таблица 5

Финансовые результаты работы предприятия за год

Показатель	Сумма, руб.
1. Объем реализации продукции, кв. м	13 200
2. Выручка от реализации, руб.	2 640 000
3. Общегоодовые затраты, руб.	1 170 984
4. Валовая прибыль, руб.	1 469 016
5. Пенсионное страхование, руб.	205 662
6. Налогооблагаемая база для единого налога, руб.	1 263 354
7. Единый налог, руб.	189 503
8. Чистая прибыль, руб.	1 073 851
9. Рентабельность продукции по чистой прибыли, %	91,7

Продолжение приложения 4

Вывод: годовая чистая прибыль предприятия составляет 1 073 851 руб., а прибыльность затрат 91,7%, т. е. 1 рубль, вложенный в производство продукции, приносит предприятию 0,917 руб. чистой прибыли.

6. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Таблица 6

Календарный план производства

№ п/п	Наименование этапа проекта	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа
1.	Приобретение оборудования и технологии	Конец мая	7 июня	298 400 руб.
2.	Подбор персонала	20 мая	31 мая	0
3.	Монтаж оборудования	5 июня	7 июня	0
4.	Направление основных производственных рабочих на обучение	1 июня	7 июня	15 000 руб.
5.	Приобретение сырья	1 июня	14 июня	26 336 руб.
6.	Запуск производства	15 июня		

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовые средства, полученные в виде субсидий, планируется направить на:

1) приобретение основных средств _____ 285 400 руб.;

2) приобретение форм _____ 13 000 руб.

Итого _____ **298 400 руб.**

Направления расходования собственных средств:

1) заработная плата _____ 48 000 руб.;

2) аренда _____ 7000 руб.;

3) приобретение основных средств _____ 7000 руб.;

4) приобретение оборотных средств _____ 26 336 руб.;

5) Командировочные _____ 15 000 руб.

Итого _____ **103 336 руб.**

Окончание приложения 4

Таблица 7

Сводные финансовые показатели результатов деятельности предприятия

Месяц, порядковый номер, название	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	июнь	июль	август	сен- тябрь	ок- тябрь	ноябрь	де- кабрь	январь	фев- раль	март	апрель	май
Выручка (доходы), руб.	220 000	352 000	396 000	220 000	176 000	132 000	132 000	132 000	132 000	176 000	264 000	308 000
Расходы, руб.	97 582	149 471	166 767	97 582	80 285	62 989	62 989	62 989	62 989	80 285	114 878	132 175
Прибыль (выручка – расходы), руб.	122 418	202 529	229 232	122 418	95 714	69 011	69 011	69 011	69 011	95 714	14 913	175 825
Рентабель- ность, % (прибыль / выручка) × 100	55,6	57,5	57,9	55,6	54,4	52,3	52,3	52,3	52,3	54,4	56,5	57
Σ налога (15%), руб.	18 363	3030	34 385	18 363	14 357	10 352	10 352	10 352	10 352	14 357	22 368	26 374
Заработная плата, руб.	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ТЕСТЫ

ВОПРОС 1. Имеет ли индивидуальный предприниматель статус юридического лица?

1. Да.
2. Нет.
3. Статус определяется конкретно для каждого индивидуального предпринимателя при его регистрации.
4. Статус определяется в зависимости от вида предпринимательской деятельности.

ВОПРОС 2. Имеет ли право индивидуальный предприниматель использовать в своей деятельности наемный труд?

1. Нет
2. Да.
3. Да, но только на основе гражданско-правовых договоров (подряда, перевозки, купли-продажи, хранения, займа).

ВОПРОС 3. Минимальный размер уставного капитала закрытого акционерного общества составляет:

1. 1000 МРОТ.
2. 100 МРОТ.
3. Минимальный размер уставного капитала закрытого акционерного общества законодательно не устанавливается.

ВОПРОС 4. Какая из организационно-правовых форм организаций отсутствует в российском законодательстве?

1. Общество с ограниченной ответственностью.
2. Товарищество с ограниченной ответственностью.
3. Закрытое акционерное общество.
4. Открытое акционерное общество.

ВОПРОС 5. К полному определению бизнес-плана относят:

1. План, который описывает и обосновывает бизнес-идею без анализа внешней среды.

Продолжение прил. 5

2. План, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

3. Любой план предпринимателя, который открывает новый бизнес.

4. План действий фирмы, который содержит информацию о фирме, товаре, рынке и конкурентах.

ВОПРОС 6. Резюме бизнес-плана – это:

1. Краткое описание раздела «План маркетинга».

2. Сжатый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие, начиная свое дело или развивая имеющиеся, в разделе определяются все направления и сферы деятельности фирмы.

3. Краткое содержание финансового плана.

4. Раздел бизнес-плана, содержащий описание целевого рынка потребителей.

ВОПРОС 7. Упрощенная система налогообложения относится к:

1. Специальному режиму налогообложения.

2. Общему режиму налогообложения.

3. Льготному режиму налогообложения.

4. Режиму «налоговые каникулы».

ВОПРОС 8. К внешним факторам предпринимательского риска относят:

1. Административно-управленческие факторы.

2. Инженерно-научные факторы.

3. Организационно-структурные факторы.

4. Факторы региональной экономической ситуации.

ВОПРОС 9. Сегментация рынка – это:

1. Разделение рынка на отдельные части (сегменты).

2. Стратегия выбранного проникновения на рынок (сегменты).

3. Деятельность по классификации возможных потребителей в соответствии с качественными особенностями их спроса.

4. Процесс выявления спроса на производимую продукцию.

ВОПРОС 10. Главная задача, стоящая перед разработчиками бизнес-плана, это:

1. Определить сроки реализации проекта.
2. Определить стоимость проекта.
3. Возможность начать реализацию разрабатываемого проекта.
4. Привлечение инвесторов.

ВОПРОС 11. К переменным затратам относится:

1. Амортизация оборудования.
2. Топливо и энергия на технологические цели.
3. Аренда помещений.
4. Проценты за пользование краткосрочным кредитом.

ВОПРОС 12. Запас финансовой прочности представляет собой:

1. Разницу между фактическим объемом производства и объемом производства в точке безубыточности.
2. Стоимость продукции, отгруженной покупателям.
3. Превышение дебиторской задолженности над кредиторской.

ВОПРОС 13. Система мероприятий по комплексному изучению рынка и возможности активного воздействия на покупательский спрос – это:

1. Контроллинг.
2. Маркетинг.
3. Мониторинг.
4. Сегментирование рынка.

ВОПРОС 14. Метод экстраполяции как один из основных методов планирования – это:

1. Метод, при котором выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период.
2. Метод, в основе которого используются прогрессивные нормы использования ресурсов.
3. Целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов.
4. Метод, при котором предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели.

ВОПРОС 15. Концепт бизнес-плана – это:

1. Изложение перед высшим руководством корпорации плана в развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста, оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

2. Изложение перспектив развития компании на предстоящий период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

3. Изложение коммерческой идеи или инвестиционного проекта, являющейся основой для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

4. Изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

ВОПРОС 16. Организационный план – раздел бизнес-плана, в котором:

1. Представляется производственный процесс с указанием его структуры и трудоемкости.

2. Отражается организационная структура вновь созданного предприятия.

3. Отражается организация плана сбыта произведенной продукции.

ВОПРОС 17. Торговые риски – это:

1. Вероятность потерь финансовых ресурсов, инфляционные и дефляционные риски, валютные риски и риски ликвидности.

2. Риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, недоставки товара и т. п.

3. Риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и прежде всего с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т. п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

Продолжение прил. 5

4. Риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т. п.

ВОПРОС 18. К коммерческим рискам не относят:

1. Имущественные риски.
2. Производственные риски.
3. Финансовые риски.
4. Политические риски.
5. Торговые риски.

ВОПРОС 19. В каком разделе бизнес-плана будут представлены ожидаемые финансовые результаты (бюджет) проекта?

1. В описании производства.
2. В финансовом плане.
3. В описании предприятия.
4. В резюме.

ВОПРОС 20. Что из перечисленного ниже не должно содержаться в разделе «Маркетинг» бизнес-плана?

1. Описание целевого рынка потребителей.
2. Описание конкурентов.
3. Ценовая политика.
4. Кадровый состав предприятия или фирмы.

ВОПРОС 21. К внутренним факторам предпринимательского риска относят:

1. Факторы конкуренции.
2. Административно-управленческие факторы.
3. Факторы региональной экономической ситуации.
4. Факторы техногенных ситуаций.

ВОПРОС 22. Выберите функцию, которая не относится к основным функциям бизнес-плана:

1. Разработка модели бизнеса, отработка стратегии.
2. Средство мониторинга: контроль настоящего и сравнение результатов с ожидаемыми.

Окончание прил. 5

3. Функция контроля качества выпускаемой предприятием продукции.
4. Инструмент для доступа к финансовым ресурсам, привлечение кредиторов и инвесторов.

ВОПРОС 23. Какая из нижеперечисленных организаций является коммерческой?

1. Потребительский кооператив.
2. Производственный кооператив.
3. Религиозная организация.
4. Учреждение.

ВОПРОС 24. Какова отличительная черта бизнес-плана:

1. Ориентир на получение прибыльного бизнеса и снижение издержек.
2. Долгосрочность планирования, ориентация на стратегическое развитие и стратегию.
3. Краткосрочность плана.
4. Сводный характер бизнес-плана (связь сфер: от производственно-технической до маркетинго-сбытовой, их взаимное влияние и влияние на результирующие показатели).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2004.
2. Васильева, Л. С. Финансовый анализ : учебник / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2007.
3. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2006.
4. Кондратьева, М. Н. Организация предпринимательской деятельности и бизнес-планирование : Деловая игра / М. Н. Кондратьева. – Ульяновск : УлГТУ, 2004.
5. Кондратьева, М. Н. Экономика предприятия : учебное пособие / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина. – Ульяновск : УлГТУ, 2013.
6. Кузнецов, В. В. Организационно-экономические функции предприятия : Деловая игра / В. В. Кузнецов. – Ульяновск : УлГТУ, 1996.
7. Кузнецов, В. В. Разработка бизнес-плана создания малого предприятия и экономические методы управления предпринимательской деятельностью / В. В. Кузнецов, В. В. Ваховский, М. Н. Кондратьева. – Ульяновск : УлГТУ, 2000.
8. Кузнецов, В. В. Тренинг по моделированию процесса становления нового предприятия и организации его деятельности / В. В. Кузнецов. – Ульяновск : УлГТУ, 2001.
9. Пансков, В. Г. Налоги и налогообложение : теория и практика. учебник для бакалавров / В. Г. Пансков. – М., 2012.
10. Петухова, С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект / С. В. Петухова. – М., 2010.
11. Федеральный закон от 15.12.2001 №167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» (в редакции Федерального закона от 03.12.2011 №379-ФЗ).
12. Федеральный закон от 02.12.2013 г. №333-ФЗ «О внесении изменений в статьи 58 и 58.2 Федерального закона «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования».
13. Федеральный закон от 24 июля 2009 г. №212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального

страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» (с изменениями и дополнениями).

14. Федеральный закон от 23.07.2013 г. №237-ФЗ «О внесении изменений в статью 22 Федерального закона «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» и статьи 14 и 16 Федерального закона «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования».

Учебное издание

Кондратьева Мария Николаевна
Баландина Екатерина Владимировна
Трефилова Юлия Сергеевна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Редактор Н. А. Евдокимова

ЛР №020640 от 22.10.97.

Подписано в печать 29.08.2014. Формат 60×84/16.

Усл. печ. л. 8,37. Тираж 100 экз. Заказ 945. ЭИ № 378.

Ульяновский государственный технический университет,
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, 32.

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, 32.