

Давлетов И.Х., Гимуш Р.И., Ешнизов Р.Н.

# БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие



МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ

Давлетов И.Х., Гимуш Р.И., Ешниязов Р.И.

# БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

ТАШКЕНТ - 2016

УДК: 69.003.330.33(332.02)

Авторы: Докторов И.Х., Гимуш Р.И., Ешияязов Р.П.

«Бизнес-планирование» учебное пособие.

В условиях модернизации экономики, развития процессов импортозамещения и локализации производства, усиления конкуренции, вопросы эффективности планирования деятельности хозяйствующих субъектов, обеспечения их устойчивого развития приобретают высокий приоритет. Бизнес-планирование, представляющее один из методов позволяющих обеспечить такое развитие, является инструментарием, в котором комплексно и детально разрабатываются все стороны осуществаемого проекта, анализируются все возможные проблемы и условия, с которыми можно столкнуться и выявляются пути его реализации в изменяющихся ситуациях.

Данное учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата образовательного направления 5340900 - «Экспертиза и управление недвижимостью», преподавателей, а также всем тем, кто интересуется проблемами обеспечения эффективности предпринимательской деятельности. Оно будет полезно для использования в системе повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров вузов и профессиональных колледжей, занятых подготовкой кадров архитектурно-строительного профиля.

#### Рецензенты:

**Бурханов А.У.** - зав. каф. «Менеджмент» ПТУ,  
профессор, д.э.н.

**Хаирова Д.Р.** - к.э.н., доц. каф. «Менеджмент»  
Ташкентского архитектурно-  
строительного института.

Рекомендовано Научно-методическим Советом Ташкентского архитектурно-строительного института под № 5 от 28 января 2016 г.

© ТАСИ-2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Предмет, объект и задачи курса.....	11
Система планирования деятельности субъектов предпринимательства.....	15
Бизнес - проекты и их классификация.....	22
Составление входного раздела бизнес-плана «резюме» (возможности предприятия, фирмы). Структура бизнес-плана.....	30
Анализ состояния отрасли и характеристика товаров (услуг) предприятия (фирмы).....	35
Изучение рынка сбыта и определение потребителей товаров (услуг) предприятия (фирмы).....	39
Анализ рыночной конъюнктуры и характеристика конкурентов.....	45
План маркетинга предприятия.....	48
План производства товаров (услуг).....	56
Разработка организационного плана.....	60
Составление юридического плана.....	62
План риска и страхования.....	65
Финансовый план и стратегия финансирования.....	72
Аудит бизнес-плана и принятие решения об инвестировании проектов.....	79
Список использованной литературы.....	91
Глоссарий.....	93
Приложение.....	100

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план - это обобщенная в мировой хозяйственной практике форма представления деловых предложений и проектов, содержащая развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности фирмы и оценки перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса фирмы и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов.

В планировании нуждается любое предприятие, любое производящее, экономика в целом. Планировать бизнес - значит оценить возможности, необходимость и объемы выпуска конкурентоспособной продукции, определить емкость рынка и его конкретный сегмент, оценить спрос на продукцию, выпускаемую фирмой, результативность ее работы на рынке.

Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых продукции и услуг, сокращение их жизненного цикла, появление большого количества конкурентоспособных компаний, повышение требовательности потребителей, увеличение объема и скорости получения информации, новых знаний - все эти и другие изменения в мире вынуждают хозяйствующие субъекты искать методы для лучшей адаптации к новым условиям. К этому следует добавить неопределенность, непредсказуемость и нестабильность внешней среды. Поэтому в настоящее время управление организацией принимает все более предпринимательский характер. Это проявляется в том, что в управлении возрастает роль предвидения, стратегического представления. Стимулирование направлено на поощрение инициативы, предприимчивости, новаторства.

Практика показывает, что отсутствие сбалансированного и постоянно обновляемого бизнес-плана, констатирующего в реальи намечаемые цели, свидетельствует о недостатках в системе управления фирмой и негативно влияет на возможности привлечения финансовых ресурсов. Напротив, реальное, достоверное планирование обеспечивает определенную надежность,

финансирования фирмы, что очень важно для ее успешного функционирования и стремительно меняющихся условиях внешней среды. Однако сегодня далеко не все российские предприятия и организации используют планирование в качестве метода управления своей деятельностью. Прежде всего, это относится к вновь созданным фирмам.

Бизнес и предпринимательство, несомненно, имеют разное смысловое значение, хотя и тесно взаимосвязаны. Исходя из зарубежного опыта, предпринимательство может определяться как «интеллектуальная деятельность энергичного и инициативного».

Бизнес - это сложный процесс, предусматривающий принятие комплекса ответственных решений, и успешность его ведения во многом зависит от владения специальными знаниями: управленческими, юридическими, финансовыми и др.

Бизнес-план является традиционным для рыночной экономики документом, без которого в сфере бизнеса не предпринимается никакие сколько-нибудь серьезные действия. В определенном смысле он представляет собой формализацию системного подхода к процессу планирования, форму обозначения экономической целесообразности выбранных фирмой направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов (продажи, прибыли, отдачи от вложенного капитала).

В условиях развитой экономики создаются фирмы, специализирующиеся на разработке бизнес-планов, заказчиками которых могут выступать различные организационные структуры, осуществляющие как предпринимательскую, так и инвестиционную деятельность.

Заказчик бизнес-плана для его разработки предоставляет необходимую информацию, в которую обычно включаются следующие документы:

- комплект законодательных и нормативных документов, необходимых для разработки конкретного бизнес-плана;

- имеющиеся в наличии расчеты, научно-исследовательские и проектные данные, отражающие концепцию проекта;

- протоколы о намерениях, материалы совещаний и другие необходимые документы.

Задание на разработку бизнес-плана имеет некоторую стандартную форму, в которой с небольшими вариациями должны отражаться следующие пункты: реквизиты заказчика и подрядчика, характеристика объекта планирования, форма его собственности, условия финансирования, сроки разработки бизнес-плана, материалы и документы, предоставляемые заказчиком, его требования к разработке проекта, условия получения необходимой информации, краткое содержание получаемых результатов и формы реализации предложений, а также необходимые согласования.

При разработке бизнес-планов принято прилагать не только необходимых экспертов и консультантов, но и самих заказчиков, а также будущих пользователей, если объект планирования будет эксплуатироваться другим субъектом рыночной экономики. В случае необходимости с той целью может осуществляться проверка готового бизнес-плана специализированной аудиторской организацией, которая может дать ему независимую и объективную оценку.

По требованию заказчика бизнес-планы могут быть представлены альтернативные варианты проекта, в которых исходные данные варьируются, и в зависимости от них выстраиваются различная структура проекта, его результаты. В итоге заказчик получает возможность, выбора, например, вариантов вложения различного объема инвестиционных средств и соответствующего срока ввода объекта в эксплуатацию.

Последнее представляется актуальным для современных российских условий, в которых реально существует дефицит инвестиционных средств. Практику действия специализированных фирм по разработке бизнес-планов в

наших условиях вряд ли можно считать развитой, поэтому в большинстве случаев их разработку осуществляют сами предпринимательские фирмы.

В определенном смысле, бизнес-план, как форма планирования, позволяет повышать эффективность предпринимательской деятельности даже при отсутствии необходимого и достаточного профессионального опыта, что особенно важно для переходной экономики.

Основной целью планирования можно считать формирование и развитие у предпринимателя стратегического мышления. В формализованном виде стратегическое мышление синтезирует интуицию и творческие способности предпринимателя в видении будущего. И чем скорее будут освоены методы планирования, приущие рыночным отношениям, тем эффективнее будет развитие.

Сами структура бизнес-плана не должны быть жесткой. Нет необходимости и слепого копирования его содержания из зарубежного опыта. Следует отметить, что и переводная литература по данной тематике, которой в последние годы в нашей стране издано огромное количество, этого не рекомендует, а лишь предлагает придерживаться некоего образа, разработанного на основе анализа огромного множества планов. Структура бизнес-плана может видоизменяться в зависимости от потребностей.

Бизнес-план, относящийся к проекту, и к самому предпринятию, может разрабатываться с целью привлечения инвестиций в рамках действующего предпринятия и для определения направлений своего развития, ориентировки в сфере бизнеса. Он используется также для фирм, специально создаваемых под какой-либо проект. В этом случае бизнес-план вправе считаться планом реализации этого проекта.

Обычно целью разработки бизнес-плана является необходимость долговременного или краткосрочного планирования, которое осуществляется на базе изучения потребностей рынка и принятия решений по его дальнейшему освоению, собственному развитию фирмы. Но обойтись без него невозможно

вопрос, если фирма принимает решение об открытии нового дела, при освещении производства нового продукта либо полном перепрофилировании деятельности, когда особенно велика потребность в инвестициях, и при выходе на внешний рынок.

Однако поскольку товары и технологии, в конечном счете, обычно устаревают, несмотря на то, что запросы рынков могут оставаться неизменными довольно длительное время», вопрос о необходимости бизнес-планирования фактически может иметь исключительно положительный ответ. Важность планирования переоценить невозможно.

Бизнес-план должен быть нацелен на максимизацию выполнения намеченных задач, то есть важна не только их постановка, но и последующая реализация. Без четкого составления бизнес-планов, в сущности, смысла. Необходимо не только планировать, но и выполнять запланированное - бизнес-план должен быть руководящим документом, обеспечивающим эффективность деятельности.

Бизнес-план позволяет решать следующие задачи:

- определить направления дальнейшей деятельности фирмы, целевые рынки, состав и показатели товаров и услуг, а также место, которое фирма может занять на этих рынках;
- разработать взаимовыгодные производственные, маркетинговые организационные программы, обеспечивающие достижение сформулированных целей;
- проанализировать наличие производственных ресурсов, резервов, которые могут быть задействованы, определить необходимые объемы финансирования;
- предусмотреть трудности и проблемы, с которыми придется столкнуться руководству и коллективу фирмы в процессе осуществления планируемого проекта;

- выявить, обеспеченность фирмы квалифицированными кадрами и распределить обязанности со всей полнотой несения ответственности за исполнение;

- оценить финансовое положение в соответствии с намеченными планами, реальность достижения целей с помощью собственных средств и возможность получения кредита со стороны;

- определить состав маркетинговых исследований по изучению рынка, разработке каналов сбыта, мероприятий по рекламе и др.;

- организовать систему контроля за ходом реализации проекта;

- подготовить развернутое обоснование, необходимое для привлечения инвесторов к финансированию проекта.

Анализ задач бизнес-плана свидетельствует о том, что он необходим предпринимателю даже в том случае, если привлечение капитала извне фирма не планирует.

Вокруг круг адресатов бизнес-плана весьма широк.

Самым разработчикам бизнес-план помогает продумывать и решать конкретные вопросы, связанные с налаживанием производства, маркетинга, организацией управления и контроля, поиском партнеров и источников финансирования и т.п. Управленческому персоналу фирмы бизнес-план помогает определить стратегические направления деятельности и перспективные достижения намеченных целей.

Сотрудникам фирмы бизнес-план необходим для получения ясного представления о стратегических направлениях развития, о тактике руководства фирмы. Информация об этом позволяет персоналу предприятия определить свой диапазон рабочих обязанностей в решении общих проблем предприятия.

Предпринимателям для осуществления своих программ нередко приходится привлекать финансовые средства извне, для чего с помощью бизнес-плана необходимо убедить потенциальных инвесторов в высокой степени надежности фирмы, перспективности, прибыльности и окупаемости

## ПРЕДМЕТ, ОБЪЕКТ И ЗАДАЧИ КУРСА

Любое коммерческое мероприятие принято начинать с составления бизнес-плана. Такие планы нужны всем: банкам и спонсорам, у которых предприниматель собирается брать кредиты для создания своего дела; сотрудникам уже действующей фирмы для понимания целей, задач и перспектив развития предприятия; самому предпринимателю, для того чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их на целесообразность и реалистичность.

Что же представляет собой бизнес-план, из каких разделов он состоит и как составляется? Ответы на эти вопросы, которые необходимо знать не только современному менеджеру, но и любому работнику крупного и среднего предприятия. Это объясняется тем, что от работника все чаще будет требоваться участие в управлении предприятием, а бизнес-планирование представляет собой приятный в менеджменте язык делового предложения. Для малого предприятия данный инструмент — существенная помощь в комплексном видении своего будущего бизнеса и всех рисков, связанных с его эффективной реализацией.

Сложности перехода к рыночной экономике в России обусловлены не только свободной законодательной базой и медленными темпами реформирования национальной экономики, но и недостаточным уровнем профессиональной подготовленности руководителей и менеджеров различных категорий предприятий. Также положение во многом обостряется и массовой психологией работников, особенно средних и крупных предприятий, отягощенных предвзвешенностью, а не потребителем. Рыночное сознание обусловлено иным видением взаимосвязей сферы производства и потребления. Рыночная экономика базируется на таком взаимодействии товаров и услуг, которые потребляются. Проявляется только то, что купит потребитель.

Предприниматель, начиная новый бизнес или реконструируя действующее предприятие, интересуется, прежде всего, потребностями рынка. Сами же потребности со временем меняются, трансформируются, требуются к качеству и

ее программы функционирования. Любому хозяйствующему субъекту, которому для его деятельности необходимы внешние источники финансирования, важно уметь на основе тщательного анализа рыночных и своих возможностей выбирать перспективные и реально осуществимые задачи, привлекательные для потенциального инвестора. Бизнес-план может быть использован и для внесения изменений в руководящие документы фирмы.

Объективно говоря, составление бизнес-плана не только мобилизует руководителей фирм на более тщательное изучение своей деятельности, в том числе в процессе воплощения планов, но и делает управление более эффективным. В условиях переходной экономики «подводных камней» действительно, возникает огромное количество, и, так или иначе, приходится понимать, что подобное планирование оказывает стабилизирующее влияние на деятельность фирмы.

Поэтому уже сама обязательность составления бизнес-планов может служить фактором влияния на стабилизацию общественного развития, сокращение переходного периода к рыночной экономике. Пренебрежение же необходимостью планирования обычно оказывается причиной неудач в сфере бизнеса. И даже в условиях нестабильного рынка, быстро меняющейся в нем ситуации, оказывается возможным прогнозировать, планировать и регулировать свою деятельность.

функциональным возможностям товаров. Такое личинное положение на рынке необходимо учитывать при разработке нового товара, организации и финансировании его производства. Кроме товара, перед началом каждого нового периода совершенствования производства, расширения видов деятельности и номенклатуры товаров необходимо ответить на вопрос: стоят ли вкладывать деньги и затрачивать усилия на конкретную деятельность? Инструментом решения этой проблемы служит бизнес-план. Его разработка позволяет согласовать возможности предприятия (предпринимателя) с потребностями рынка на определенный период.

Бизнес-план является составной частью текущего и стратегического планирования развития предприятия (компания, фирма). Язык бизнес-плана широко распространен во всем мире среди предпринимателей. В этих условиях освоение методов такого вида планирования является необходимым элементом перестройки мышления всех категорий работников на рыночный способ хозяйствования.

Изучение бизнес-плана в условиях рынка ориентирует на знание основных функциональных дисциплин управления предприятием: маркетинговой, производственной, коммерческой, финансовой. Что связано с тем, что все запланированные мероприятия должны быть обеспечены с финансовыми, временными, кадровыми и другими ресурсами. План представляет деятельность в будущем, и поэтому предприниматель анализирует проблемы и сопровождающие их риски, с которыми придется столкнуться в последующие периоды. Определение способов и методов управления рисками укрепляет проект, по вместе с тем увеличивает вероятность его реализации в запланированные сроки и с намеченными затратами.

Также проект совершенствования предприятия или создания нового бизнеса всегда связан с инвестированием средств. Инвестиционные проекты имеют свои закономерности и особенности. Учет этих особенностей послужит основой для высокой эффективности проектов.

Дальней курс может оказать помощь для комплексного понимания студентами процесса составления и, что не менее важно, реализации бизнес-плана.

Эффективность предпринимательской деятельности в условиях рыночных реформ неразрывно связана с планированием. Одним из мощных индикаторов в этом направлении является бизнес-планирование, которое осуществляется как при создании нового производства, так при выработке управленческих решений в текущей деятельности предприятия.

Основная цель изучения дисциплины – обучение студентов навыкам формирования бизнес-планов путем сочетания теоретических знаний с практическими.

Задача изучения дисциплины:

1. Определение актуальности и значимости бизнес-планов, их назначения.
2. Изучение структуры бизнес-планов.
3. Определение состава и содержания отдельных разделов бизнес-плана, среды которых основными является: анализ рыночной ситуации, организационный, производственный и финансовый планы.
4. Общая оценка эффективности проекта (решения).

Очевидно, что бизнес-планирование является комплексной дисциплиной. Формирование реального и эффективного бизнес-плана означает, как наличие широкого кругозора, так и глубокое знание каждой из следующих дисциплин: маркетинг, организация производства, организация управления производством, финансирование и кредитование, анализ и управление проектами и др.

В конечном итоге студент должен:

Знать:

- теоретические основы бизнес планирования и организацию работ по формированию бизнес-планов.

Выполнять:

- расчеты простейших бизнес – планов;
- оценку и анализ эффективности бизнес – планов;
- оценку возможных рисков и поиск мер по их снижению и предотвращению.

Обладать навыками:

- консолидирования знаний по вышесперечисленным дисциплинам, формирования бизнес-планов и определения эффективности конкретного проекта, анализа возможных рисков и выявления путей их предотвращения.

Предметом изучения являются организационно-экономические процессы производства, реализации продукции. Объектом же изучения в данной дисциплине являются в первую очередь предпринимательские проекты.

## СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Любая организация или предприятие в основе своей деятельности имеет план или прогноз. Прежде чем определить цель данной деятельности следует провести очень большую работу. Нужно знать, осуществима ли цель, какие средства необходимо затратить для этого. Это особенно важно в условиях модернизации экономики. Предприниматели постоянно сталкиваются с вопросами: Устроят ли нас сроки достижения цели? Сможем ли мы получить достаточное информационное обеспечение для выполнения необходимых расчетов? Выгодно ли это? Будут ли конкуренты? Изменится ли к тому времени политическая, экономическая обстановка? Что произойдет с конъюнктурой в стране и за рубежом? Что произойдет, если возникнут новые непрогнозируемые ситуации? Велика ли степень риска? Кто будет финансировать? Будет ли достигнуто необходимое качество?

Перечисленные вопросы - лишь часть проблем, возникающих перед предприятием или организацией в результате их деятельности. И все надо решать, от стадии - "проекта еще нет" до стадии - "проекта уже нет". Всё это охватывается одним проектом, который называется бизнес-планом.

Сложность разработки могут проиллюстрировать только два факта: 1) Практически нельзя привести реально осуществленного проекта, который бы уложился в сметную стоимость, определенную по действующим утвержденным государственным нормативам.2) Имеется мало примеров, чтобы разрабатываемый проект уложился в действующие временные сроки.

Это показывает, что планирование в современных условиях - очень сложная, ответственная, не всем доступная задача, которую надо решать, постоянно реагируя на все ситуации, и прогнозируемые, и возникающие впервые, для того чтобы довести выполнение начатого дела до логического завершения.

Чтобы осуществить намеченные проекты необходимо выполнить следующие виды обеспечения:

- организационное;
- правовое;
- кадровое;
- финансовое;
- коммерческое;
- материально-техническое;
- информационное.

Периодические (и многие неуклазные) здесь виды обеспечения взаимозависимы во времени и пространстве. Однако четкое в логической последовательности их распределение практически невозможно. Все особенности и трудности преодолеваются в результате постоянной, с использованием знаний и искусства опытных специалистов работы над бизнес-планом.

Целью рассматриваемого бизнес-плана является планирование, анализ и осуществление выпуска новой продукции или оказания услуг с расчетом и учетом всех ситуаций и условий, которые складываются или могут сложиться при осуществлении проекта. Любые ожидаемые и нежардаемые изменения условий осуществления бизнес-плана требуют немедленной реакции разработчиков этого документа, их рекомендаций для тактических действий по осуществлению проекта.

От глубины проработки и степени овладения ситуацией на рынке зависит желание инвестора внести свой вклад в осуществление проекта.

Бизнес-план является главным инструментом, незаменимо от масштабов производства или формы услуг, деятельности фирмы. В нём, как правило, детальная разработка всех сторон осуществляемого проекта, анализ всех проблем и условий, с которыми работа может столкнуться, в нём рекомендация и по его реализации в изменившейся ситуации.

Бизнес-план определяет конкретную цель проекта: нужны ли тот или иной продукт, услуга. Их стоимость? Способы организации производства? Выбор поставщиков? Вопросы продвижения товара или услуги на рынок, возможные действия конкурентов, какие средства, оборудование, чего и сколько вложить в дело? Требуемый персонал? Необходимый кредит и каковы сроки его погашения? Когда будут получены первые доходы? Степень риска? Сумма прочих затрат? Возможная прибыль?

Бизнес-план позволяет определить: насколько полно учтены все условия осуществления проекта. Постоянная работа над его корректировкой - необходимая составляющая его разработчиков и персонала фирмы, которые с его помощью лучше должны будут понять свои задачи.

На основе этого же плана привлекаются потенциальные инвесторы. Их знакомство с его содержанием позволит убедиться, насколько глубоко руководство фирмы владеет ситуацией, сможет ли оно противостоять основным факторам и стоит ли ему доверять свои деньги, делая инвестиции.

Разработка бизнес-плана позволяет:

- четко сформулировать основную цель предприятия;
- выявить основные количественные показатели деятельности и сроки их осуществления;
- составить маркетинговую программу обеспечения прохождения товара (или услуг) к потребителю;
- сделать расчет кредитования и вести поиск его обеспечения;
- выявить трудности и проблемы, которые необходимо решить в ходе выполнения проекта;
- разработать мероприятия по обеспечению качества продукции или услуг;
- обеспечить необходимый контроль на всех этапах реализации проекта;
- предусмотреть запасные варианты, обеспечивающие жизнеспособность фирмы в экстремальных условиях.

Бизнес-план дает детальные пояснения, например, - как будет происходить управление проектом. Делается это для того, чтобы обеспечить прибыльность, а также возвратность инвестиций.

Очень важно, чтобы работу над составлением бизнес-плана возглавлял руководитель фирмы. Это обеспечит оперативность, легкость согласования блоков бизнес-плана и персональную ответственность разработчиков за качество плана.

По сути, бизнес-план - проверка знаний и правильности понимания руководством условий ведения данного бизнеса, конкуренции рынка, в котором действует данное предприятие. Хорошо составленный бизнес-план является существенным фактором длительного выживания предприятия и его прибыльности.

Планирование - это процесс формирования целей, определения приоритетов, а также средств и методов их достижения. Оно находит свое материальное воплощение в конкретных планах. Поэтому принято считать план как результат планирования, мотивированную модель тех или иных действий.

Планирование является составной частью режима обеспечения эффективного и устойчивого функционирования деятельности предприятия и организации. На его основе решаются основные задачи воспроизводства основных фондов, технического перевооружения, реконструкции и расширения действующих предприятий. Планирование осуществляется в рамках действующих законодательных актов и нормативных положений управления экономикой, а также правительственных решений, принимаемых на том или ином этапе социально-экономического стратема.

Основными задачами планирования деятельности хозяйствующих субъектов в рыночных условиях являются:

- обеспечение пропорциональности, высоких и устойчивых темпов развития предприятия, организации;

- достижение высоких показателей действующего производства и максимальная мобилизация, используемых потенциалов и резервов производства;

- ускорение темпов и масштабов производства в увязке с инвестиционными возможностями, избежание чрезмерного роста объемов несвершенного строительства;

- обеспечение эффективности инвестиций, рост производительности труда, ликвидация непроизводительных затрат и потерь;

- обеспечение взаимовыязности между собой всех разделов и показателей плана деятельности на всех уровнях управления предприятия.

Указанные и другие задачи, как правило, в одночасье или автоматически не решаются. Они не решаются и тогда, когда в планировании допускаются серьезные ошибки, колонтаризм и другие негативы. Поэтому, определяя задачи планирования и развития строительств, важно исходить из научно-обоснованных методов разработки планов, к числу которых можно отнести:

- 1) комплексный подход, учитывающий все аспекты (экологические, технические, организационные, управленческие и др.) функционирования деятельности хозяйствующего субъекта;

- 2) связь между планом экономического и социального развития и планами всех звеньев производства;

- 3) балансовый метод, обеспечивающий взаимосвязанность плана с ресурсными возможностями.

Планирование - это не только непрерывный процесс определения целей и задач строительства, но и определенное творчество, достаточно серьезная и трудная работа со стороны участников инвестиционного процесса. Оно осуществляется, как на верхних «этажах» управления производством, так и на уровне низовых производственных звеньев. Чем ближе или ближе планирование к производству, тем соответственно, больше и шире диапазон различных экономических расчетов и обоснований.

При планировании очень важно достичь реальности, жизнеспособности принимаемых плановых решений. Достижение этого, как показывает опыт, можно тогда, когда планирование опирается на определенные принятые апробированные научной и хозяйственной практикой.

В настоящее время к принципам планирования производства можно отнести следующие:

- научная обоснованность разрабатываемых планов и инвестиционных намерений (решений);
- непрерывность планирования;
- адресность планов и отражение в них, как материально-вещественной, так и стоимостной стороны развития производства;
- анализ, оценка и координация принятых планов в процессе их реализации;
- использование в процессе планирования современных ИК технологий.

Планирование как процесс предвидения целей и задач может быть текущим и перспективным. Если текущее планирование привычно и позволяет решать насущные, повседневно возникающие задачи строительного производства, то перспективное — прототипировать и определять приоритеты.

Очевидно, что нельзя лутать планирование как инструмент рационального хозяйствования с прежним командно-централизованным планированием, основанным на контрольных цифрах, лимитах, ограничениях. Поэтому планирование — это стадия предвидения, осуществления деятельности на основе продуманных, объективных расчетов и обоснованиях.

Вся экономика и ее отрасли сегодня функционируют и развиваются на основе годовых и индикативных планов. Без них было бы нельзя анализировать и подводить итоги развития как отраслевой, так и всей национальной экономики, в том числе делать выводы и строить прогнозы.

Планирование в настоящее время осуществляется на следующих организационных уровнях:

- 1) на уровне национальной экономики (государственное планирование);
- 2) на уровне отраслей;
- 3) на уровне территорий (регионов);
- 4) на уровне хозяйствующих субъектов.

## БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Зачем нужен бизнес-план? Выбрав свое дело, необходимо спланировать, как вы его будете организовывать. Этот план нужен всем: тем, у кого Вы собираетесь просить деньги на реализацию своего проекта, – банкирам и инвесторам, нашим сотрудникам-желанцам понять, свои перспективы и задачи; а главное – вам самим, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность.

Без бизнес-плана вообще нельзя брать за коммерческую деятельность, иначе возможность неудачи будет слишком высока.

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

Поэтому правильно составленный бизнес-план и в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доход, который окупит все затраты сил и средств? Очень важно сделать это именно на бумаге и соотнести с определенными требованиями и понять, выполнимы ли они и где надо зараньше помогает увидеть будущие проблемы и понять, выполнимы ли они и где надо зараньше «подумать самому». Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько велико, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если готовится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководитель лишь подписал. Вспомаясь в работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя.

Если предприятие стремится найти инвесторов или партнеров для достижения определенной цели (создание совместного предприятия, организация обмена проектов или социальных действий на рынке), то ему необходимо, кроме четкого представления о предлагаемом бизнесе, убедить инвесторов или партнеров, что оно способно грамотно и эффективно наладить новое дело и управлять им. Для этих целей служит выработанный мировой экономической

практикой бизнес-план, который по содержанию и назначению представляет собой плановый документ, имеющий многоцелевой характер.

Во-первых, он разрабатывается для обоснования нового дела. В нем даются все основные аспекты будущей деятельности, анализируются все проблемы, с которыми придется столкнуться, определяются способы их решения.

Во-вторых, этот документ поможет действующему предприятию развиваться в перспективах роста своего бизнеса, оценить их, предвидеть возможные проблемы и проблемы в будущем, контролировать текущие операции.

В-третьих, он может служить формальным юридическим документом, с помощью которого начинается формирование уставного капитала и финансовых показателей будущего предприятия.

В современной экономической теории бизнес-план выполняет 4 функции.

Первая функция связана с возможностью его использования для разработки концепции, стратегии бизнеса. Это жизненно необходимо в период создания предприятия, разработки новых направлений деятельности.

Вторая функция планирования. Она позволяет оценивать возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы ее развития, своевременно запланировавших мероприятий.

Третья функция связана с привлечением денежных средств как собственных, так и со стороны (сул. кредитов). Без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Однако получить кредит не так просто. Банки стараются застраховать себя на случай невозвратности кредита, требуя гарантии, реального залога, необходимости страхования, и в этом случае приятно помогает бизнес-план, т.к. позволяет анализировать уровень профессионализма менеджеров проекта.

Четвертая функция состоит в привлечении к реализации планов предприятия потенциальных партнеров, которые смогут вложить собственный капитал или имеющуюся у них технологию, патенты или свой управленческий опыт и личные связи.

Многообразие бизнес-проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут сильно отличаться по сфере приложения, составу участников, степени сложности, влиянию результатов и т. п. Множество разнообразных бизнес-проектов может быть классифицировано по различным основаниям. Очевидно, что приведенная ниже система классификации не единственная и не претендует на завершенность. Однако в ряде случаев она оказывается полезной.

Выделены следующие основания классификации бизнес-проектов:

- тип проекта – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект;
- класс проекта – по составу и структуре проекта и его предметной области;
- масштаб проекта – по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир;
- длительность проекта – по продолжительности периода осуществления проекта;
- сложность проекта – например, по степени финансовой, технической или другой сложности.

Вид проекта – по характеру предметности области проекта.

Рассмотрим основные разновидности проектов по предложенным основаниям:

Тип проекта: технический, организационный, экономический, социальный, смешанный.

Класс проекта: микропроект, мультипроект, мегапроект.

Микропроект – это отдельный проект различного типа, вида и масштаба.

Мультипроект – это комплексный проект, состоящий из ряда микропроектов и требующий применения многокритериального управления.

Мегапроект – целеные программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд микро- и мультипроектов.

Масштаб проекта: мелкие проекты, средние проекты, крупные проекты, очень крупные проекты.

По разделение проектов очень условное. Можно масштаб проекта рассмотреть в более конкретной форме – междоударственные, междугородные, общепольные, межрегиональные и региональные, междотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия.

Длительность проекта: краткосрочные (до 3 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет) и долгосрочные (свыше 5 лет).

Сложность проекта: простые, сложные, очень сложные.

Вид инвестиционных проектов: инициационный и организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанные. Присоблюдается соотношение бизнес-проектов носит инвестиционный характер. Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-проекта, зависит от всех перечисленных показателей их классификации и, прежде всего, от масштаба, длительности и сложности проекта.

Цель проекта – это доказуемый результат и заданные условия реализации общей цели проекта. Из определения следует, что необходимо различать «цели-результаты» и «цели, образ действий». Вместе эти компоненты составляют цели проекта, которые относятся на основе потребностей, необходимости, желаний, идей и т. п. Из анализа определенных определений можно получить несколько полезных выводов относительно цели проекта. Определение цели проекта по своему значению и содержанию можно сравнить с постановкой задачи. При постановке цели, как и при постановке задачи, нельзя ограничиться формулировкой только абстрактно желаемого результата проекта, а необходимо найти ответы на вопросы:

Как в точности должен выглядеть результат проекта?

Какие условия должны учитываться при реализации проекта?

Нахождение цели проекта равнозначно определению проекта и составляет важный этап в разработке концепции проекта. После нахождения цели проекта приступают к поиску и оценке альтернативных способов достижения цели проекта. Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и его участников. Цели проекта, структура

проекта и организация участников проекта могут описываться взаимосвязанным иерархическими (проектными) структурами, в которых могут быть установлены отношения между последовательными компонентами: цели — части проекта — участники и др.

Для возможности определения степени достижения целей проекта, необходимо выбрать соответствующие критерии. На основе этих критериев можно оценить альтернативные решения по достижению целей проекта. Таким образом, можно отметить, что цели проекта должны быть четко определены: они должны иметь ясный смысл; результаты, получаемые при достижении цели, должны быть измеримы, заданные ограничения и требования должны быть выполнимы. То есть цели должны находиться в «области допустимых решений» проекта. При управлении проектом обычно область допустимых решений для достижения целей проекта ограничивается временем, рамками получаемых результатов. Могут быть и другие ограничения. Следует отметить также, что однажды сформулированные цели проекта не должны рассматриваться как нечто неизменное.

В ходе реализации проекта под воздействием изменений в окружении проекта, зависимость от прогресса проекта и локальных промежуточных результатов целей проектов, могут претерпевать изменения. Поэтому первоначальные нужды рассматривать как непрерывный динамический процесс, в котором анализируются сложившаяся ситуация, тенденции и при необходимости осуществлять корректировку целей.

Как видно из приведенных определений, предприятия или намерения обладающие признаками бизнес-проекта, имеют общие для всех проектов признаки. Что же это за признаки?

Анализируя определение проекта, выделим следующие основные признаки проекта:

- признак «срочного и признака «изменений», как основное содержание проекта;
- признак «ограниченной во времени цели»;
- признак «временной ограниченности продолжительности проекта»;

- признак «относительно к проекту бюджета»;
- признак «ограниченности требуемых ресурсов»;
- признак «специфичности»;
- признак «единичности»;
- признак «комплексности»;
- организационного обеспечения»;
- признак «разрешивания»;
- признак «информационной и консалтинговой поддержки».

Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности связано от типа, вида, масштаба и сложности проекта, а также от фаз жизненного цикла проекта. Таким образом, состоящими являются функции по реализации проекта на протяжении его жизненного цикла, а состав участников, их роли, распределение ответственности и обязанностей могут меняться. Здесь не успешность общепринятых жестких регламентов. Незменным можно считать следующие функции по осуществлению бизнес-проекта:

- проект должен быть осмыслен, «придуман» и инициирован — значит, у него должен быть инициатор;
- проект должен обрести главное заинтересованное лицо — сторону, которая является будущим владельцем и пользователем результатами проекта и несет за него ответственность. Заказчик бизнес-проекта в рыночной экономике — это владелец, часто в литературе по управлению проектами — клиент;
- осуществление проекта требует привлечения инвестиций — значит, у него должны быть инвесторы, т. е. средства заказчика обычно недостаточны;

соответствующие исполнители;

- в результате реализации большинства проектов должно что-то производиться или оказываться какое-то услуги — значит, у проекта должны быть свои производители, продавцы и потребители, которые, в конечном счете, должны обеспечить все расходы по проекту и принести прибыль его остальным участникам.

Классный проект, кроме того, может затрагивать интересы различных слоев местных властей, общественных групп, населения и отдельных граждан — это не участники проекта. Очевидно, что для любого проекта принципиальный состав функций остается неизменным. Однако в процессе реализации все остальные функции проекта могут осуществляться другим лицом. В другом крайнем случае мы, очевидно, сталкиваемся с новым набором участников с детальным разделением функций. И практика же мы имеем дело в большинстве своем с промежуточными структурами участников проекта.

Далее мы рассмотрим жизненный цикл бизнес-проекта.

В общем случае жизненный цикл бизнес-проекта состоит из пяти основных этапов, которые характеризуются различной длительностью и затратами на его прохождение.

Первый этап — это возникновение собственно идеи, разработка бизнес-идеи, составление бизнес-плана. Этап характеризуется большой длительностью и малыми распределенными по времени затратами на его осуществление. На этом этапе работает инициативная группа людей пытающихся доказать в первую очередь себе, а во-вторых — инвестору, целесообразность внедрения предлагаемой идеи. Довольно часто рассматриваемый этап становится и первым и последним в развитии данной идеи.

Второй этап — это разработка бизнес-проекта и представление его на рассмотрение. Этап характеризуется относительно малой длительностью и довольно высокими затратами на его прохождение. Рассматриваемый этап осуществляется специалистами высокой квалификации, которые выносят окончательное решение по целесообразности и экономической целесообразности предпринимательского начинания. На данном этапе существует реальная угроза потери, изменения или полного оттока от первоначальной идеи.

Третий этап — это внедрение бизнес-проекта и выход на рынок. Характеризуется максимальными затратами при минимальных или отсутствующих доходах. Рассматриваемый этап осуществляется менеджерам проекта предпринимателя внедряющего бизнес-проект, инвестором или инвесторами (в зависимости от масштаба

и объема проекта), который составляет графику вкладываемых необходимых средств. На этом этапе существует основной риск не выхода на рынок из-за влияния внешних факторов, таких как рынок и конкурентов (исключая расценки и анализ) факторов и ресурсов, позволяющих проекту выжить в условиях жесткой конкуренции.

Четвертый этап — это функционирование и развитие предложенного в бизнес-проекте плана. Характеризуется стабильными затратами и постоянными растущими результатами. Характеризуется функционированием предложенного бизнеса, происходит постепенное повышение эффективности и процентов участия в бизнесе. Дальнейшие мероприятия направлены на оптимизацию путей продвижения осуществления данного бизнес-проекта и на выявление нового бизнес-проекта, переход к которому был заранее осуществлен в рамках стратегического плана предприятия.

Пятый этап — это уход с рынка предложенного в бизнес-проекте дела. Характеризуется в основном уменьшением доходов и увеличением расходов на функционирование бизнеса и ростом риска признания предприятия неэффективным. Данный этап может стать последним этапом жизненного цикла любого бизнес-проекта, но и предприятия в целом, в случае если предприятие не смогло на предыдущем этапе подготовить платформу для развития нового бизнес-проекта.

## СОСТАВЛЕНИЕ ВВОДНОГО РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «РЪЗЮМЕ» (ВОЗМОЖНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФИРМЫ).

### СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

В переводе с французского резюме означает краткий вывод и сказано. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над самим бизнес-планом, но при этом обычно помещается в начале.

Резюме - это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» бизнеса. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую потенциальные инвесторы будут читать наиболее внимательно. Именно по содержанию резюме потенциальные инвесторы, партнеры судят о целесообразности прочтения бизнес-плана до конца и вообще состоятельность предлагаемого проекта.

В резюме необходимо в нескольких пунктах раскрыть суть бизнес-плана в сжатой форме, при этом обязательно отметить:

- основные задачи бизнес-плана;
- привлекательность бизнеса;
- перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
- процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;
- размер требуемого капитала.

Резюме должно содержать следующие данные:

- идеи, цели, суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их конкурентные преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегия и тактика достижения поставленных целей;
- квалификация персонала и особенности ведущих менеджеров.

Резюме не всесторонне завершить, информацией о прогнозе спроса, объемах продаж, потребностях в финансировании, фискальных результатах, выгодах от введения результатов реализации проекта.

Этот раздел бизнес-плана составляется последним на основании результатов проведенных в предыдущих разделах, и содержит общие выводы и стратегические

1. Прилагательные к разработке вид продукции с выделением его сегментов рынка.

2. Описание рынка конкурентов.

3. Описание производственной мощности.

4. Описание производственной мощности. Описание технологии производства (выпуск) - способность единицы продукции, объем производства.

5. Предлагаемые финансовые результаты:

6. Описание

7. Описание

8. Описание

9. Описание

10. Описание эффективности инвестиций;

11. Описание

12. Описание

13. Описание

14. Описание разработки бизнес-плана, как по комплексу решаемых

15. Описание

16. Описание

17. Описание

18. Описание

19. Описание

20. Описание

-определение затрат на разработку проекта, т.е. объема инвестиций  
 -краткое описание производственного процесса, оценка затрат на изготовление продукции (условно-постоянных и условно-переменных) объема производства;

- определение стратегии управления с описанием управленческих команд; разработка организационной структуры управления проекта и таблица финансовых показателей.

Структура бизнес-плана. Существует значительное число разработок и составлений бизнес-плана, но все они похожи и отличаются лишь последовательностью разделов. Вместе с тем структура бизнес-плана зависит от цели и экономической политики предприятия, степени его новизны характера его развития. Для разработки бизнес-проекта используются различные ответственные методики и специальные пособия, выбор которых настоящее время достаточно широк. Имеются типовые иностранные методики среди которых наибольшую известность получили следующие:

- методика ЮНИДО (UNIDO) и ее электронная версия COMFAR методика, разработанная ООН для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований;
- фирма "Goldman, Sachs & Co" крупнейший банковский дом на Уолл-Стрит, являющийся лидером инвестиционного бизнеса;
- фирма "Ernst & Young" интернациональная консультационно-аудиторская фирма;
- WorldBank - Всемирный банк реконструкции и развития.

Поэтому далее мы будем разбирать типовую структуру бизнес-проекта которую при необходимости можно будет дополнить, или сократить в зависимости от поставленной перед разработчиком задачи.

Бизнес-проект, как правило, состоит из восьми основных частей, которые свою очередь могут подразделяться на ряд более мелких разделов. Каждая часть бизнес-проекта должна быть самостоятельна, то есть в ней должна содержаться все

необходимые информации (также если она будет несколько раз повторяться в каждом разделе бизнес-проекта) эти повторения этой части или раздела. Все разделы бизнес-проекта можно объединить, то есть, дать частичной разработки одного раздела более подробное описание, другой раздел более подробное если они идут не в порядке следования разделов.

Целью работы будет примерная структура бизнес-плана для предприятия, системы показателей.

Основной раздел бизнес-плана:

1. Резюме бизнес-плана (резюме)

Базисные показатели

Сводный обзор показателей стратегии.

Применение этой структуры

3. Описание и порядок принятия решений.

4. Финансовый план

Финансы

Финансирование

Планирование развития компании, используется для концентрации усилий на наиболее важных областях деятельности.

Цели, задачи, анализ, составление бизнес-плана, зависит от опыта и особенностей развития. Специалисты считают, что на составление бизнес-плана затрачивается время 10-15 часов.

Цели, задачи, анализ, анализ, определяется качеством содержащейся в нем информации и ее достоверности. Качественно составленный бизнес-план отражает способность предпринимателя, на чем особо акцентируется внимание инвестора.

Цели, задачи, анализ, технологии разработки бизнес-плана является основным элементом бизнес-плана фирмы.

Цели, задачи, анализ, рискам, структуре бизнес-плана и содержания структуры.

## АННОТАЦИИ К ВОПРОСАМ И ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В этом разделе аннотации следует дать общее описание фирмы. В описание включаются характеристики, которые прямо или косвенно связаны с предметным или товарным описанием.

- название предприятия;
- основные сведения о предприятии;
- краткая история предприятия;
- продукция, основные виды деятельности;
- основные виды деятельности;
- характеристика отрасли;
- роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли;
- факторы, влияющие на деятельность предприятия (SWOT-анализ);
- цели и стратегии бизнеса.

Следующие сведения о предприятии включаются:

- название и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса, перечень банковские реквизиты;

- организационно-правовая форма;
- размер уставного капитала. Вид, количество, номинальная стоимость, количество акций;
- сведения предприятия с указанием их доли в уставном капитале;
- принадлежность предприятия к различным родам объединений, членство па

- наличие филиалов, представительств;
  - юридические лица, в которых предприятие владеет более 5% собственности.
- В описании указывается *тип производимого бизнеса* (производно, торговое, розничные продажи, рентабельные). Представляются те виды

*Титульный лист* бизнес-плана должен быть законченным и привлекательным, и содержать изысканных подробностей.

На нем указываются название фирмы, ее местонахождение, название бизнес-плана и дата составления. Целесообразно также указать данные адреса, которому он направляется. На титульном листе обычно помещается меморандум конфиденциальности.

Приводимая в бизнес-плане информация раскрывает многие стороны деятельности фирмы, а самое главное — ее перспективную позицию, потому потенциальный инвестор предупреждается о конфиденциальности информации, содержащейся в бизнес-плане. Также в нем может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

*Меморандум о конфиденциальности* составляется в целях предупреждения лиц, ознакомившихся с бизнес-проектом, о конфиденциальности, содержащейся в нем информации.

В меморандуме может содержаться напоминание о том, что заключающийся бизнес-проект берет на себя ответственность и гарантирует неразглашение информации без предварительного согласия автора.

Может быть указано о запрете копирования всего бизнес-проекта, отдельных его частей, передачи третьим лицам или содержаться требование о возврате автору бизнес-проекта, если он не вызывает интереса у потенциального инвестора.



укрепление сильных сторон предприятия и расширение возможностей. Тщательность оценки и степень ее детализации в бизнес-плане зависят от назначения и целей анализа.

Закачивается раздел «Описание предприятия и отрасли» формулировкой *«Миссия и цели деятельности предприятия и определение стратегий бизнеса»*.

Сопоставление потенциальных возможностей предприятия и условия внешней среды ввиду необходимости реализации проекта, осуществляемое в процессе SWOT-анализа, позволяет уточнить цели и задачи предприятия.

## ОУЧЕНИЕ РЫНКА СЫВА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ТОВАРОВ(УСЛУГ) ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ)

Основная задача рынка сыва продукции, потенциальных потребителей при проектировании или на важнейших этапах подготовки бизнес-плана. Это позволяет предприятию шаг в ногу существующей на сегодняшний день информацией об официальных источниках информации, статистических подразделениях, официальных источниках рынков потребительских товаров.

Цель данного раздела – увидеть потенциальных инвесторов и кредиторов в своем регионе, провести исследование рынка, в осуществлении рынка сыва одного товара

Удовольствие характер данного раздела бизнес-плана предусматривает исследование рынка сыва продукции (или услуг) через проведение первоначальных исследований, сегментацию рынка и систематизацию полученных результатов. В конечном итоге все это оказывает прямое воздействие на прогнозируемый объем производства, маркетинговую стратегию предприятия и позволяет определить размеры требуемых инвестиций.

Анализ рынка сыва проводится поэтапно:

1. Сегментация рынка, целью которой является поиск на рынке наиболее перспективных сегментов, позволяющих выделить группы покупателей, каждая из которых рассматривается как отдельный рыночный сегмент. Согласно данному критерию рынок разбивается на четкие группы покупателей по

географическому,

демографическому (психология изучает психографические

факторы, влияющие на поведение покупателей).

и др. критериям.

6. Оценка реального объема продаж (прогноз объема продаж), его динамики, т.е. сколько реально сможет продать предприятие в конкретных условиях деятельности, возможных затрат на рекламу, при том уровне цен, которые оно намерено установить, а главное – как этот показатель-объем продаж – может изменяться по годам. Общий план сбыта должен быть составлен на три последующих года в натуральном и стоимостном выражении.

Этот раздел обязательно следует проиллюстрировать: круглыми диаграммами – сегментацию рынка; столбчатыми диаграммами или графиками – прогнозируемые объемы продаж по временным периодам.

Анализ конкурентов. Основной задачей данного этапа разработки бизнес-плана является анализ крупнейших производителей аналогичной продукции (услуги) с целью выработки тактики конкурентной борьбы.

Знание конкурентов – ключ к планированию будущего успеха в бизнесе. Существует много способов анализа конкурентов. Можно приобрести продукцию конкурентов и проанализировать ее. Можно проанализировать сведения, полученные от клиентов ваших конкурентов. В любом случае важно объективно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, удержаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировке действительности.

Для этого необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции (услуги)?
  - Что представляет собой их продукция (услуга) (основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, описание клиентов)?
  - В каком состоянии их дела: стабильны, на подъеме, спад (причины)?
  - Каков объем продаж, дохода основных конкурентов?
  - Каков уровень цен на продукцию (услугу) основных конкурентов?
- Ценовая политика?

– демографическому (структура, составление, изучение характеристик населения).

Любой сегмент рынка представляет, что потребители, относящиеся к нему, должны:

- иметь одинаковые потребности;
- быть достигаемы Вашей рекламной стратегией и методами продвижения товара, который Вы разрабатываете;
- быть достаточно многочисленными и рентабельными сегментами, чтобы оправдать Ваши коммерческие цели.

Таким образом, сегментировать рынок необходимо в случаях, когда необходимо:

- увеличить свою долю продаж на рынке;
- сконцентрировать рекламные усилия;
- обеспечить реализацию конкурентных преимуществ.

2. Решение об охвате сегментов рынка. При выборе предприятием решения о том:

- сколько сегментов следует охватить;
- как определить самые выгодные сегменты;
- 3. Выбор наиболее привлекательных сегментов, т.е. охвата:
- высокого уровня текущего сбыта;
- высоких темпов роста;
- высокой нормы прибыли.

4. Оценка потенциальной емкости сегмента рынка. То есть суммы товаров, которые потребители определенного рынка будут платить за определенный промежуток времени (месяц, год).

5. Оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той суммы продаж, которую предприятие (фирма) надеется захватить и соответствующим образом оценить суммы продаж, на которую оно может рассчитывать при своем развитии.

Много ли внимания конкурента уделяет рекламе?

Уровень финансового состояния конкурентов?

Собран ли нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и рассмотреть, ее конкурентные преимущества (табл. 9, 10).

В заключении следует сделать вывод о конкурентных преимуществах, выходящих за пределы отрасли

если преимущества над конкурентами выше 30 %, это означает, что конкурент уступил данному предприятию имеет высокую конкурентоспособность;

– в пределах 30-50% – относительное преимущество по рынку;

– 50-70% – успешная конкуренция на рынке;

– а свыше 70% – контроль над рынком (линей продукция (дугутт)).

Возможные рыночные стратегии предприятия. Но в процессе анализа рынка, необходимо определить стратегическое развитие предприятия, т.е. долгосрочное направление развития бизнеса. Для предприятия определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится.

Выбор стратегии предприятия должен осуществляться на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом характера и остроты реализуемых стратегий.

Состояние отрасли и позиция в ней предприятия часто могут играть решающую роль при выборе стратегии. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию своих возможностей и к укреплению своего положения на рынке, т.е. выбирать стратегии роста. Слабые предприятия должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то придется покинуть данную отрасль.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.

Следующей стадией разработки стратегии предприятия является доведение общей стратегии предприятия до уровня ее адекватности целям развития предприятия.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития предприятия, т.к. выбранная стратегия на длительное время оралицирует свободу принимаемых решений на предприятии.

Наиболее простым и удобным инструментом для сопоставления различных стратегических альтернатив является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) специальная матрица (рис.1). В ней для определения перенесив развития предприятия предлагается использовать рост объема спроса, который задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Именно это соотношение и должно определять сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем.

Поле «ЗВЕЗДЫ» – это лидирующее положение предприятия в быстро развивающихся отраслях. Оно требует значительного объема ресурсов для финансирования продолжающегося роста и жесткого контроля со стороны руководства за этими ресурсами. Данная стратегия направлена на увеличение или сохранение доли рынка за счет поддержания отличительных преимуществ продукции в условиях растущей конкуренции. Если темпы развития отрасли замедляются, то «ЗВЕЗДЫ» превращаются в «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Поле «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ» – это лидирующее положение предприятия в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. В связи со стабильностью сбыта продукции средства на поддержание доли рынка требуются

гораздо меньше, чем предприятие получает прибыли. Предприятия предлагают новые модели товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, используют «наломанную» рекламу и новые системы ценовых скидок.

Поле «ДИКИЕ КОШКИ» - это слабое воздействие предприятия на рынок в развивающейся отрасли. Конкурентные преимущества предприятия пока не ясны. Данная стратегия имеет две альтернативы - либо уход с рынка, либо интенсификация усилий на рынке.

Поле «СОБАКИ» - это предприятия с ограниченным объемом обмена с сложившейся или сокращающейся отраслью, например, когда предприятие так и не завоевало широкого круга потребителей своей продукции за длительный период работы на рынке вследствие отставания характеристик продукции от конкурентов. Данная стратегия заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации; однако, можно попытаться проанализировать на специальные рынки и сократить обеспечивающее оборудование.

«ДИКИЕ КОШКИ» при определенных условиях могут стать «ЗВЕЗДАМИ», а «ЗВЕЗДЫ», с приложением дополнительной предельности, сначала принимают форму «ДОЙНЫХ КОРОВ» и затем «СОБАК». Стоящая линия показывает перераспределение ресурсов от «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Таким образом, согласно матрице Бостонской консалтинговой группы положение предприятия оценивает по каждому полю и предлагает лучшую среди альтернативных стратегий.

## АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ И ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОВ

Задачей раздела является доказательство высокой степени обоснованности главной идеи проекта. Важно правильно оценить отрасль, в которой функционирует данный бизнес. Потенциальный инвестор отдаст предпочтение отраслям с быстро растущим рынком. В обзор отрасли следует включить анализ тенденций развития, прошлые достижения. Нужно дать информацию по новым видам продукции, разработанным в отрасли.

Важной частью раздела является изучение конкуренции. Следует определить возможности каждого конкурента, составить описание его сильных и слабых сторон, особенно тех, которыми он мог бы помешать новому делу. Следует привести и детальную информацию об основных поставщиках и покупателях.

В этом разделе освещаются:

- размер и степень зрелости отрасли, характер конкуренции;
- преимущества вхождения в отрасль новых компаний, их выход из отрасли и рост;
- роль в отрасли инноваций и изменений технологий;
- законодательное регулирование;
- экономические тенденции;
- общие объемы реализации в отрасли за последние несколько лет;
- новая продукция, появившаяся в отрасли за последнее время;
- основные (ближайшие) конкуренты;
- тенденции в объеме реализации продукции основных конкурентов;
- сильные и слабые стороны каждого конкурента;
- финансовое положение главного конкурента;
- описание каждого клиента и покупателя;

- описание покупателей с точки зрения их отличия от покупателей и конкурентов;
- оценка влияния НИИ и социальных аспектов;
- выявление неудовлетворенного потребительского спроса.

Спрос на рынке и взаимоотноше из него объема продаж изменяются во времени. Это необходимо принимать во внимание при анализе рынка. У предпринимателей есть возможность воздействовать на спрос, и объем сбыта, изменяя цены на товар, на качество товара и сервисное обслуживание, а также -пуская в ход рекламную рекламу на изменения моды, вкуса потребностей. Если эти рычаги влияния на рынок фирма намерена использовать, то надо в оных выявить в бизнес-плане.

В итоге анализ рынка должен привести к выводу там, кому, в каком объеме фирма сможет продавать свой продукт. И что придется сделать для обеспечения намеченного объема.

Анализ конкурентов. Основной задачей данного этапа разработки бизнес-плана является анализ крупнейших производителей аналогичной продукции (услуги) с целью выработки тактики конкурентной борьбы.

Знание конкурентов — ключ к широкому успеху в бизнесе.

Существует много способов анализа конкурентов. Можно приобрести продукцию конкурентов и проанализировать ее. Можно проанализировать сведения, полученные от клиентов ваших конкурентов. В любом случае важно объективно оценить сильные и слабые стороны конкурентов, удержаться от серьезной ошибки при составлении бизнес-плана — загромождения действительности.

Для этого необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах:

• Кто является крупнейшим производителем аналогичной продукции (услуги)?

Что представляет собой их продукция (услуга) (основные характеристики, уровень качества, сервис, дизайн, описание клиентом)?

В каком состоянии их дела: стабильны, на подъеме, спад (причины)?

• Каков объем продаж, дохода основных конкурентов?

• Каков уровень цен на продукцию (услугу) основных конкурентов?

• Ценовая политика?

• Много ли внимания конкуренты уделяют рекламе?

• Уровень финансового состояния конкурентов?

Собрав полную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и рассчитать ее количественные параметры).

В заключении следует сделать вывод о конкурентных преимуществах, исходя из следующей шкалы:

— если преимущества над конкурентами выше лишь на 30 %, это означает, что товары и услуги данного предприятия имеют низкую конкурентоспособность;

— в пределах 30-50% — относительно устойчивое положение на рынке;

— 50-70% — успешная конкуренция на рынке;

— а свыше 70% — контроль над рынком данной продукции (услуги).

## ПЛАН МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

План маркетинга предусматривает, каким образом предполагается продавать IT, какую назначить за него цену и как стимулировать продажи. Схематично система маркетинга представлена на рис.1.

План маркетинга должен ответить на три главных вопроса:

- Какое положение фирма, предлагающая продукцию, занимает в рынке?

- Какое положение на рынке она хочет занять?

- Как достичь этого положения?

Для этого необходимо сформулировать конкретные конечные цели: объем продаж, долю рынка, политику ценообразования, систему товародвижения и сбыта и систему стимулирования продаж.

*Объем продаж* определяется исходя из оценки производственной мощности фирмы и графика жизненного цикла продукции.

Например. Производственная мощность фирмы - 1000 единиц товара в год. Потенциальный объем спроса в первый год 1200 единиц, второй год - 1300 единиц, третий - 1300 единиц.

Планируемый объем продаж:

- первый год - 1000 единиц;

- второй год - 1000 единиц;

- третий год - 1000 единиц.

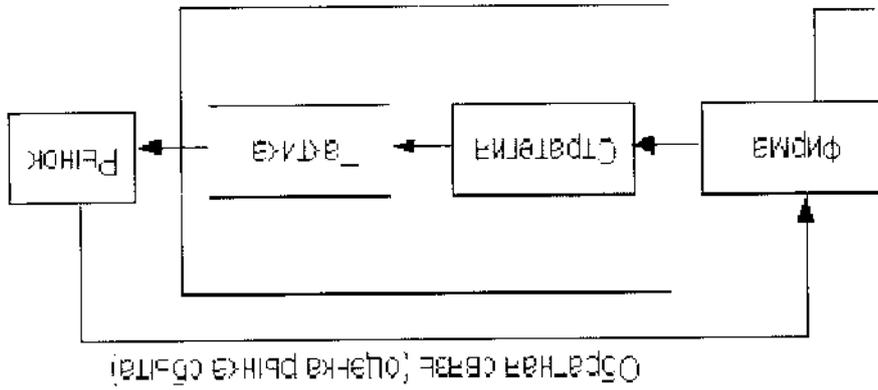


Рис.1. Система маркетинга.

То есть, график жизненного цикла продукции покажет, что не нужно фирме увеличивать производственные мощности по производству дальнего вида продукции.

*Доля рынка* определяется на основании результатов опенки рынка сбыта.

В практике *ценообразования* различают следующие основные типы ценовой политики:

- политика продвижения на рынок;
- политика «снятия сливок»;
- политика ценового лидерства;
- политика следования за лидером.

Политика продвижения на рынок характеризуется тем, что первоначально товар вводится на рынок по очень низкой цене с целью привлечения как можно большего числа покупателей.

Политика «снятия сливок» применяется в тех случаях, когда фирма, выпускающая на рынок товар, пользующийся широким спросом, может временно устанавливать за них очень высокие цены, затем цены снижаются по мере «ослабления» рынка или по мере перехода товара в новые фазы жизненного цикла.

Политика ценового лидерства применяется фирмами, выступающими монополистами на определенных рынках. Эти фирмы устанавливают высокие монополизные цены и легко отражают пошпен ценовой войны.

Политика следования за лидером применяется малыми фирмами, не владеющими значительной долей рынка.

Перед разработкой политики ценообразования необходимо изучить ряд вопросов:

- Какой общий спрос, и будет ли реагировать рынок на изменение цены (т.е. необходимо построить кривую спроса по цене)?
- Отреагируют ли ваши конкуренты на изменение цены (повысят или понизят цену)?

- Как достичь максимума прибыли: путем продажи большего количества по низким ценам или путем продажи малого количества по высоким ценам?

- Как лучше завоевать рынок: высокими ценами и высокими расходами на маркетинг или низкими ценами и малыми расходами на маркетинг?

- Принимается ли в расчет при установлении цены на перспективу ожидаемая инфляция?

В бизнес-плане следует указать стратегические задачи фирмы с помощью ценообразования. К их числу относятся:

- внедрение на рынок новых товаров;
- выход на новые рынки;
- увеличение доли на существующем рынке;
- уход с освоенных рынков;
- уменьшение, увеличение или стабилизация производства.

*Система товародвижения и сбыта* представляет физическое перемещение и передачу права собственности на товар или услугу от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок.

Следует описать процесс товародвижения, указать, услугами каких оптовых и розничных торговых агентов вы будете пользоваться. Определить, какие факторы влияют на выбор вашей фирмой торговых агентов. В заключение этого этапа необходимо раскрыть структуру издержек товародвижения (сбытовые расходы на единицу проданного товара, как стимулируется работа продавцов, занимается ли фирма прямыми продажами), перспективы изменения объема продаж на 3 года с указанием:

- объемов продаж;
  - критического объема продаж (в точке безубыточности) и др.
- Система стимулирования продаж* - это любая форма сообщений, используемая фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах, услугах, образцах, идеях и т.п. (реклама, выставки, презентации, публич-рилейннг, пропаганда).

Она создает образ престижности, повышает цену или инноваций для фирмы, ее продукции и услуг, информирует о параметрах товаров и услуг, убеждает потребителей переходить от одних товаров и услуг к более дорогим, информирует потребителей о распродажах, создает благоприятную информацию о фирме, ее товарах и услугах относительно конкурентов.

Хороший план стимулирования уязвляет товар, распределяется, сбыт и затраты на маркетинг.

В проекте следует выбрать и обосновать метод стимулирования и оценить затраты, которые затем включаются в бюджет маркетинга.

Целесообразно привести образцы рекламных материалов с указанием аудитории, на которую они были рассчитаны.

Итогом данного раздела является план маркетинга, отражающий стратегию и тактику, оформленный по форме табл. 1.

Перечень мероприятий	Срок проведения	Таблица-1	
		Сумма затрат сум. в год	
Стимулирование продаж: реклама	1 квартал 2000 года	100 000	
Тактика маркетинга: выставка	2 квартал 2000 года	200 000	
Товародвижение и сбыт:			
оплата торговых агентов,	2000 год	500 000	
аренда складского помещения	2000 год	100 000	
ИТОГО:		900 000	

Сумма затрат по плану маркетинга составляет коммерческие затраты, включаемые в коммерческую себестоимость единицы продукции. Для количественной оценки коммерческих затрат используются два метода.

Первый метод предусматривает расчет суммы затрат, приходящейся на единицу товара. Например: количество продаж в год 1000 шт. Сумма затрат по плану маркетинга — 900 000 сум. Коммерческие затраты на единицу товара равны:

$$900000:1000 = 900 \text{ сум.}$$

Второй метод основан на статистических данных о таких затратах родственных фирм и принимается равным 10-15% от общезаводской себестоимости единицы товара.

## ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРОВ (УСЛУГ)

Разработка плана производства включает:

1. Описание изготовителя продукции (действующее предприятие, создаваемые структурные единицы для изготовления продукции на действующих площадях и оборудовании предприятия, вновь создаваемое предприятие или площадки, производство продукции по кооперации и т.п.); мероприятия по приобретению основных средств (где намечается приобретение).
2. Расчет наличных и требуемых мощностей предприятия для производства продукции.
3. Расчет ориентировочных количественных потребностей в сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, энергии на единицу изделия и годовую программу.
4. Описание производственного процесса.

5. Расчет себестоимости единицы продукции.

6. Прогноз объемов производства с ежемесячной разбивкой на первый год, квартальной на второй и в целом на третий год.

Расчет наличной мощности ( $M_{П}$ ) фирмы включает:

- пересчет наличного оборудования;

- оценку потенциальной мощности оборудования  $M_{П}$  по формуле:

$$M_{П} = V \times T_{П}$$

где:  $V$  – производительность оборудования ед./час;

$T_{П}$  – действительный фонд времени работы оборудования.

Требуемая мощность ( $M_{Т}$ ) определяется по формуле:

$$M_{Т} = N \times T_{П}$$

где:  $N$  – производственная программа на год, ед./год;

$T_{П}$  – норма времени на изготовление единицы продукции.

Коэффициент загрузки (Кз) наличной мощности определяется по

формуле:

$$K_{з} = \frac{M_{Т}}{M_{П}}$$

Расчет себестоимости единицы изделия выполняется калькуляционным методом в соответствии с табл.2.

Таблица-2

### Расчет себестоимости единицы продукции

Метод расчета

Статьи затрат

А. Основно-перечисленные издержки	Метод расчета
1. Сырье и материалы	норма расхода / цена ед.
2. Покупные изделия, полуфабрикаты	норма расхода / цена ед.
3. Возвратные отходы	Вычитаются
4. Топливо и энергия на технологические цели	норма расхода / цена ед.
5. Основная заработная плата	норма времени / тарифная ставка
6. Дополнительная заработная плата	% от строки 5
7. Отчисления на социальные нужды	% по нормативу отчислений от строк 5, 6
В. Условно-постоянные издержки	
8. Издержки на содержание и эксплуатацию оборудования	Сумма строк 8,9,10, С / % от строки 5
9. Цеховые издержки	% от строки 5
10. Общезаводские издержки	% от строки 5
11. Обще-заводская (производственная) себестоимость	Сумма строк 8, 9, 10, А
С. Коммерческие (внепроизводственные издержки)	% от строки 11
Д. Полная (коммерческая себестоимость)	Сумма строк 11, С

В экономических расчетах дилемного проекта используется оптовая цена фирмы. Расчет оптовой цены производится умножением коммерческой себестоимости на коэффициент рентабельности, принимаемый на уровне 1.2 –

1.4.

Стоимость сырья и материалов определяется на основании норм расходов каждого вида материалов и цен.

Под возвратными отходами производства понимаются остатки сырья, материалов или полуфабрикатов, утраченные полностью или частично по реальные свойства исходного материала и не используемые по прямому

Транспортно-заготовительные расходы в этом случае составляют 20% от стоимости покупных изделий и полуфабрикатов.

В статью «Топливо и энергия на технологические цели» включаются затраты на все виды расходуемых в производстве топлива и энергии.

Потребность в энергии на изготовление одного изделия можно определить по формуле:

$$\Gamma_{Э} = \frac{\Sigma \Phi_{Д} \times K_3 \times K_C \times P_{У}}{n}$$

где:  $\Gamma_{Э}$  - годовой расход электроэнергии, квт.ч.

$\Phi_{Д}$  - действительный годовой фонд времени работы оборудования (для односменной работы принять 2000 часов, для двухсменной - 3910);

$K_3$  - коэффициент загрузки оборудования по времени (расчетный по проекту);

$K_C$  - коэффициент спроса, учитывающий недогрузку по мощности как за основное технологическое время, так и за вспомогательное время (электродвигатели металлорежущих станков  $K_C$  0,20; станков-автоматов - 0,25; электродвигатели ковочных машин - 0,45; сварочные трансформаторы - 0,35; электродвигатели вентиляторов - 0,75; освещение - 0,80);

$P_{У}$  - установленная мощность отдельных токоприемников;  $n$  - количество изготовляемых изделий.

В статье «Основная заработная плата производственных рабочих» указывается основная заработная плата, как производственных рабочих, так и инженерно-технических работников, непосредственно связанных с изготовлением продукции.

В состав основной заработной платы включаются: оплата по сделным расценкам и оплата повременников по тарифным ставкам (окладам), премии. Затраты по статье «Основная заработная плата производственных рабочих» рассчитываются на основании данных о трудоемкости работ, часовых тарифных ставок и коэффициента доплат до часового фонда по формуле:

$$З_0 = \Sigma \Gamma \times L_4 \times K_T$$

назначено. В радиопромышленности в условиях массового и крупносерийного производства ерешие размеры реализуемых возвратных отходов на отдельные группы материалов колеблются в пределах: по черным металлам 15-25%, по цветным металлам 10-20% по пластическим массам 10-15%, по проводам и кабелям 3-5%.

Для серийного и единичного производства к указанным величинам может быть применен коэффициент, равный 1,2-1,5. Размер возвратных отходов зависит от степени прогрессивности применяемого технологического процесса и определяется исходя из конкретных условий проектирования.

Норма расхода материалов на ту или иную деталь рассчитывается по формуле:

$$N_{рас} = Q + N_{отх}$$

где:  $N_{рас}$  - норма расхода материала на изготовление детали, кг;

$Q$  --- конструктивный вес детали в соответствии с чертежом, кг;

$N_{отх}$  - планируемые отходы, кг.

Результаты расчетов заносятся в табл.9.2.

В стоимости материалов учитываются транспортно-заготовительные расходы, которые устанавливаются на уровне 20% от стоимости материалов.

Расходы по статье «Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги» определяются в соответствии с ведомостью покупных изделий, полуфабрикатов, требующих дополнительных затрат труда на их сборку и обработку при укомплектовании выпускаемой продукции, и действующих оптовых цен на них.

Расчеты следует оформить в виде табл.3.

**Таблица-3**  
**Расчет стоимости покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов**

№ п/п	Наименование покупных изделий и полуфабрикатов	Марка, тип	Единица измерения	Количество	Цена на единицу измерения, руб. сум.	Сумма на изделие, руб. сум.



## РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПЛАНА

Под организационным планом понимается комплекс мероприятий, направленный на обеспечение правовых отношений между фирмой и органами власти, внутри фирмы между администрацией и трудовым коллективом. Для этого разрабатывается организационная структура управления фирмой или проектом, распределяются обязанности между исполнителями, составляются должностные инструкции, разрабатываются положения о структурных подразделениях, регламенты руководящего персонала, устанавливается право подписи на документах (технических, юридических, бухгалтерской отчетности, финансовых).

Организационный план начинается со списка членов руководящей группы, их кратких биографических справок и предполагаемого круга обязанностей каждого. Далее освещаются вопросы кадровой политики по пяти основным направлениям:

- организационная структура управления: определяется на стадии составления бизнес-плана, дается перечень всех должностей с указанием для каждого исполнителя его обязанностей и связей с другими исполнителями;
- планирование и оценка результатов: составляется план работ, определяются важнейшие показатели, по которым можно судить о ходе выполнения плана, описывается метод оценки результатов;
- поощрение: разрабатывается система поощрений (продвижение по службе, премии, благодарность);
- критерии отбора: определяются требования, которые будут предъявляться к кандидатам на должности, предусмотренные организационной структурой;
- обучение: предусматривается система мер по повышению квалификации сотрудников с отрывом или без отрыва от производства.

Для четкого определения круга обязанностей каждого сотрудника предприятия составляются должностные инструкции, которые представляют

собой подробное описание характера выполняемой работы, перечень особых условий ее выполнения и требования к квалификации исполнителя.

Разработка организационного плана проекта зачастую означает также работы:

- составить организационную структуру управления проектом;
- распределить обязанности между руководящим составом (управленческой командой);
- описать управленческую команду, сделав акцент на опыт работы и личные достижения;
- привести образец должностной инструкции;
- определить систему оплаты труда.

## СОСТАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО ПЛАНА

Правомое обеспечение хозяйственной деятельности предприятия. Данный раздел бизнес-плана, посвященный правовым аспектам и его целесообразно готовить вместе с юристом.

В разделе «Юридический план», который особенно важен для новых предприятий и фирм, следует указать форму собственности и организации дела. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые также могут повлиять на успех проекта, и потому необходимы для инвесторов и партнеров. Например, единичное владение – наиболее простая и быстрореализуемая форма. Чтобы создать такое предприятие, достаточно подать заявление о регистрации, причем не нужно даже разрешения (в ряде видов деятельности, где требуется лицензия на право заниматься выбранным видом деятельности). Но быстрая и легкость регистрации – не единственные и не самые важные факторы, которые надо учитывать при создании коммерческой фирмы.

Большое значение придается таким характеристикам, как: месторасположение, его профиль, жизненный цикл предприятия, вид продукции или услуг, предлагаемых потребителю, правовая форма и организационная структура управления предприятием. Приводятся сведения о величине и состоянии реального и акционерного капитала; объем, структура, возраст, степень износа производственных зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, величине материальных запасов; о размере собственного капитала и источниках его формирования.

Здесь также содержится сведения об учредителях, высших руководителях компании (для крупных), ведущих сотрудниках (для средних и малых предприятий), консультантах компании и их профессиональной подготовке, корпоративных целях и общественной миссии фирмы.

Примеч. как справедливо отмечает А. Сергеев, «при образовании нового предприятия следует объяснить, почему выбрано данное место, и как влияют на

выручку, себестоимость и прибыль» различные факторы: удаленность от основных оживленных магистралей, приближенность к сырью, материалам, местам сбыта продукции, амплитуда колебания цен в зависимости от сезонности, покупательная способность населения в данном регионе.

От удачного расположения предприятия в значительной степени зависит возможность получения высокой прибыли. Местоположение как таковое, близость к потребителю особенно важны для предприятий торговли и общественного питания.

Для формирования благоприятного мнения о предприятии каждая характеристика должна в максимальной степени подтверждать реальность задуманного проекта. В качестве обязательного описание предприятия должно содержать полную и четкую информацию о дате его создания, об основных реквизитах, регистрационном органе, научно-производственном и финансовом потенциале, достижениях на рынке, авторитетных партнерах компании, другие необходимые сведения, не являющиеся коммерческой тайной.

В этом разделе бизнес-плана важно дать ответ на следующие вопросы:

1. Адрес предприятия.
2. Характеристика занимаемого помещения.
3. Предприятие расположено на собственной земле или арендованной?
4. Существуют ли зональные ограничения на занятие данным видом предпринимательской деятельности в близлежащих районах?
5. Чем объясняется Ваш выбор именно этого места для фирмы?
6. Как отразится выбор Вами месторасположения предприятия на издержках?
7. Размеры предприятия.
8. Внутренние возможности предприятия, его основной и оборотный капитал, кадровый состав; состояние имеющегося оборудования и потребность в дополнительном оборудовании.
9. Организационно-правовая форма предприятия, имеющиеся у него лицензии (в том числе те, которые должны быть получены), патенты и т.п.

Защита интересов зарубежных предприятий. Особенности правовой системы в части налоговой системы, законов, предохраняющих от загрязнения окружающей среду, правил техники безопасности, прав потребителей. Существенное значение имеет оценка возможности предприятия противостоять изменениям условий внешней среды: меняются спрос на продукцию, производимую предприятием, соотношение инвестиционного климата, другие факторы и условия, способствующие или мешающие осуществлению его цели.

Характеристика направлений деятельности компании предполагает описание видов деятельности, которых у предприятия может быть несколько: маркетинг, производство, финансы, торговля, сфера услуг, венчурный бизнес или др. Несмотря на кажущуюся простоту содержательной части данного подраздела, ему следует уделять серьезное внимание. По каждому направлению расставляются свои приоритеты, определяются цели и задачи, характер и механизм их достижения, ориентация на рентабельность, которая должна быть присутна даже некоммерческим организациям – для их выживания в рыночных условиях.

В этом же разделе бизнес-плана приводятся сведения о наличии у продукции различного рода сертификатов, защищенности патентами, лицензиями, товарными знаками. Очень важно, чтобы продукция предприятия характеризовалась именно с точки зрения определенных преимуществ и выгод, которые получает потребитель в результате покупки данной продукции. В какой степени она может удовлетворить нужды потребителя по сравнению с аналогичной продукцией, выпускаемой конкурентами?

## ПЛАН РИСКА И СТРАХОВАНИЯ

Расчет обобщающих показателей проекта осуществляется с учетом факторов времени и возможных темпов инфляции. Процесс выполнения проекта и прогноз показателей маркетингового плана осуществляется в условиях неопределенности исходной информации. Такая ситуация требует учесть фактор риска в осуществлении проекта, который связан с неопределенностью результатов исследований.

Различают несколько видов риска.

Во-первых, риск, связанный с падением покупательной способности денег (так называемый инфляционный риск).

Во-вторых, финансовый риск, обусловленный финансовым положением и поведением фирмы (внутреннее финансирование, инвестирование, дивиденды, и т.д.).

В-третьих, финансовый риск, определяемый нестабильностью ситуации, складывающейся для фирмы на рынке товаров и услуг.

Чтобы количественно определить риск, необходимо знать все возможные последствия какого-нибудь действия и вероятность самих последствий.

Вероятность результата можно определить с помощью объективного метода (при этом используются частоты повторения некоторого события), либо, используя субъективные критерии оценки риска (при этом субъективная вероятность является предположением относительной вероятности некоторого результата).

Для оценки вероятности достижения результата используются ожидаемые значения, которое является средневзвешенным всех возможных значений:

$$E(x) = P_1 \times X_1 + P_2 \times X_2$$

где: E(x) - ожидаемый результат.

P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub> - вероятность достижения соответствующего результата.

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> - численные значения возможных результатов.

Поскольку экономические параметры имеют некоторый разброс своих численных значений, то необходимо определить дисперсию:

$$\sigma^2 = p_1 [x_1 - E(x)]^2 + p_2 [x_2 - E(x)]^2$$

и стандартное отклонение (среднее квадратичное отклонение)

$$\sigma = \sqrt{p_1 [x_1 - E(x)]^2 + p_2 [x_2 - E(x)]^2}$$

Дисперсионный метод оценки риска успешно применим при наличии нескольких альтернативных результатов.

Предположим, что существуют два варианта выполнения работ (табл.6).

Таблица-6

№ работы	Результат 1		Результат 2	
	вероятность успеха	доход, сум.	вероятность успеха	доход, сум.
Первая	0,5	2000	0,5	1000
Вторая	0,99	1510	0,01	510

Ожидаемый доход составит:

По первой работе:

$$\Pi_1 = 0,5 \times 2000 \text{ сум.} + 0,5 \times 1000 \text{ сум.} = 1500 \text{ сум.}$$

По второй работе:

$$\Pi_2 = 0,99 \times 1510 \text{ сум.} + 0,01 \times 510 \text{ сум.} = 1500 \text{ сум.}$$

Отклонение ожидаемого результата от планируемого приведено табл.7.

Таблица-7

№ работы	Результат 1		Результат 2	
	планируемое знач. дохода	отклонение	планируемое знач. дохода	отклонение
Первая	2000	500	1000	500
Вторая	1510	10	510	990

Анализ данных табл.7 показывает, что отклонение действительного значения дохода от ожидаемого для разных результатов различно. Чем больше это отклонение, тем больше риск.

Проведем выяснение каждого отклонения по вероятностям реализации работ:

- для первой работы:  $0,5 \times 500 + 0,5 \times 500 = 500 \text{ сум.}$

- для второй работы:  $0,99 \times 10 + 0,01 \times 990 = 19,8 \text{ сум.}$

Этот расчет показывает, что первая работа более рискованная по значению результата, чем вторая.

Качественная оценка риска может быть произведена посредством определения соответствующей области или зоны риска. В зависимости от величины потерь устанавливаются:

- безрисковая зона;
- зона допустимого риска;
- зона критического риска;
- зона катастрофического риска.

Схема зон риска приведена на рис.2.

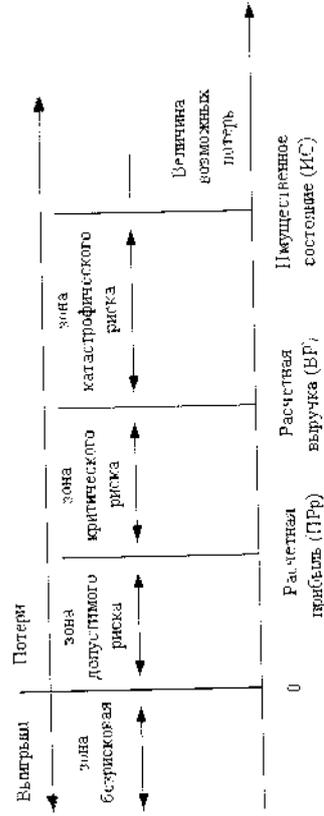


Рис. 2. Схема зон риска.

Безрисковая зона - область, в которой ожидаются нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли).

Зона допустимого риска - область, в которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери менее ожидаемой прибыли.

Зона критического риска - область, в которой возможность потерь превышает величину ожидаемой прибыли.

### Снижение риска

Процесс инвестирования имеет определенную степень вероятности риска, которая проявляется двояко. Во-первых, инвестору нужно оценить вероятность положительного исхода инвестирования какого-либо проекта. Инвестор заинтересован в возврате вложенных средств с прибылью. Во-вторых, инвестор должен также оценить успех не только в сфере производства, но и в сфере реализации своего изделия, причем на таком уровне, чтобы покрыть затраты на производство и реализацию изделия и получить прибыль. Тем самым полностью рассчитаться с инвестором и самому получить возможность дальнейшего развития.

Проблему минимизации риска можно решать, используя три известных способа: диверсификацию, приобретение страховки, получение большей информации о выборе и результатах.

Диверсификация со стороны инвестора заключается в размещении инвестиций в несколько проектов. Со стороны разработчика проекта - размещение полученных инвестиций в несколько различных проектов.

Например, разработчик провел весь комплекс НИОКР по проектированию кондиционера и обогревателя, осуществил выпуск их опытной партии. Реализация этих изделий, а также получение дохода от продаж, в зависимости от погодных условий, была разная, результат этого процесса представлен в табл.8 (цифры условные).

Таблица-8

Доход от продажи оборудования		Холодная погода	
Товары	Жаркая погода	40000сум.	10000сум.
Кондиционеры	10000сум.	40000сум.	10000сум.
Обогреватели	40000сум.	10000сум.	40000сум.

При условии, что реализация этих изделий составляет 50% кондиционеров и 50% обогревателей, ожидаемый доход составит:

$$D_{ож} = 0,5 * 10000сум. + 0,5 * 40000сум. = 70000сум.$$

Зона катастрофического риска - область, в которой потери превосходят критический уровень и в максимуме могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предпринимателя.

Наиболее полное представление о риске дает графическое изображение зависимости вероятности потерь от их уровня.

На рис.3 представлена типовая кривая распределения вероятностей возникновения определенного уровня потерь, называемая кривой риска. Для построения этой кривой используется статистический, экспертный и расчетно-аналитический методы.

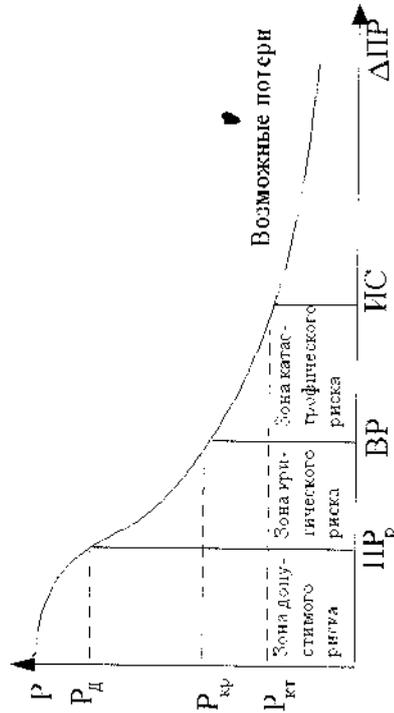


Рис. 3. Типовая кривая распределения вероятности возникновения определенного уровня потерь.

На рис.3 приняты следующие обозначения:

P - вероятность возникновения уровня потерь;

P<sub>р</sub> - полная вероятность потерь;

P<sub>д</sub> - вероятность допустимого риска;

P<sub>кр</sub> - вероятность критического риска;

P<sub>кт</sub> - вероятность катастрофического риска;

ΔПР - величина возможных потерь.

Таблица-10

Прибыль от продажи конденсаторов (в сум.)

Количество проданных конденсаторов, шт.	Продажа 50 конденсаторов	Продажа 100 конденсаторов	Ожидаемая прибыль
50	5000	5000	5000
100	1500	12000	6750

Без дополнительной информации фирма предполагает покупку 100 конденсаторов. Если она безразлична к риску, надеясь, что прибыль составит либо 1200 сум., либо 1500 сум. Но если фирма не склонна к риску, то она купит 50 конденсаторов, при этом гарантия прибыли составит 500 сум.

Если учесть одинаковый исход по этим результатам, т.е. вероятность свершения этих событий одинакова и равна 0,5, то ожидаемый доход в случае реализации одной и другой ситуации будет равен 8500 сум.

Стоимость информации, которая способствует увеличению дохода, равна:  $8500 - 6750 = 1750$  сум. Эту сумму и нужно доплатить, чтобы получить наиболее полный прогноз по сбыту.

Приобретение страховки от возможных потерь производят иногда, когда и инвестор, и работодатель не склонны к риску; когда одна и другая сторона процесса инвестирования захочет застраховаться так, чтобы обеспечить полную компенсацию любых финансовых потерь, которые они могут понести.

Приобретение страховки гарантирует получение одинакового дохода независимо от того, понесет он потери или нет. Так как доходы при получении страховки равны ожидаемым потерям, этот стабильный доход равен ожидаемому доходу, связанному с риском.

Пример, приведенный в табл. 9, иллюстрирует это положение.

Таблица-9

Страхование	Стоимость имущества, сум.	Вероятность убытков в сумме 10000 сум. - 0,1	Вероятность отступствия убытков 0,9	Ожидаемое благосостояние
нет	50000	40000	90000	49000
да	50000	49000	50000	49000

Решение приобрести страховку не изменит ожидаемого благосостояния. Однако оно сглаживает последствия любых возможных результатов.

Влияние информации на степень риска также имеет стоимостную оценку. Известно, что если информация доступна, ее пользователь может выполнить более точный прогноз и тем самым снизить риск. Но информация является ценным товаром. Стоимость полной информации является разницей между ожидаемой стоимостью какого-либо приобретения, когда имеется полная информация, и ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

Рассмотрим пример.

Фирма заказала конденсаторы. Если будет заказано 100 штук, то по цене 180 сум. за одну штуку, а если только 50 штук, то по 200 сум. за штуку (цены условные). Но фирма не уверена, сколько конденсаторов она продаст потребителю. Существуют данные, что будет продано 50% из 100 штук и 50% из 50 штук. При этом можно получить прибыль в каждом из этих случаев (табл. 10).

## ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН И СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Целью финансового плана является оценка финансовой ситуации проекта; источники финансирования проекта, план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план.

Этот раздел является ключевым, так как по нему определяется эффективность проекта.

Все расчеты финансового плана выполняются на период 3 года с момента освоения проекта: для первого года по месяцам; для второго поквартально; для третьего года суммарно на весь год.

Расчет плана доходов и расходов производится на основании таблицы прогноза объема производства и содержит расчет показателей, приведенных в табл. 11.

Таблица 11  
План доходов и расходов

Показатели	2011 г.			2012 г.
	1 год	2 год	3 год	
	по месяцам			по кварталам
	1	2	3	
1. Объем реализации, шт.				
2. Цена единицы, сум.				
3. Выручка, тыс. сум.				
4. Расходы, тыс. сум. в т.ч.:				
а) условно-переменные				
б) условно-постоянные				
5. Валовая прибыль, тыс. сум.				
6. Внепроизводственные доходы и расходы, тыс. сум.				
7. Прибыль к налогообложению, тыс. сум.				
8. Налог, тыс. сум.				
9. Чистая прибыль, тыс. сум.				
10. Точка самоокупаемости, шт.				

Точка самоокупаемости (К) определяется по формуле:

$$K = \frac{R_{уп}}{Ц_e - R_{упер} / O_p}$$

где:  $R_{уп}$  – расходы условно-постоянные;

$C_e$  – цена единицы продукции;

$R_{упер}$  – расходы условно-переменные;

$O_p$  – объем реализации.

$$K = \frac{R_{уп}}{C_e - R_{упер} / O_p}$$

или

Например, если условно-постоянные издержки составляют 250 тыс. сум., условно-переменные издержки – 66,7 сум., а продается этот товар по цене 150 сум. за штуку, то точка самоокупаемости (К) равна:

$$K = \frac{250000}{150 - 66,7} = 3000 \text{ шт.}$$

Единица товара, проданного сверх этого количества, принесет фирме 83,3 сум. прибыли. Если продать продукции менее 3 000 штук, то фирма понесет убытки.

Таким образом, результатом расчета точки самоокупаемости является определение объема производства, начиная с которого выпуск товара должен принести прибыль.

Вторым финансовым документом является план денежных поступлений и выплат на период реализации проекта (табл. 12).

Самый сложный момент в прогнозировании денежной наличности – это определение размеров поступлений и выплат по месяцам. Чтобы получить такие оценки, придется строить предположения, причем предположения эти должны быть достаточно консервативными, чтобы денег заведомо хватило на оплату счетов в течение всего периода становления предприятия. Например, предполагается, что 50% стоимости продукции, проданной в течение месяца, будет поступать в кассу (на счет) предприятия в том же месяце, когда эти продажи были совершены, а остальные 50% – в следующем месяце. Так поступления предприятия будут складываться из суммы, составляющей 50% от количества продаж, и другой суммы, составляющей 50% от продаж во 2-м месяце, что в итоге даст 100%. Аналогичные предположения приходится вводить и относительно оплаты счетов. Например, из прошлого опыта может быть

известно, что 70% издержек на покупку сырья и материалов должно быть покрыто в том же месяце, а 30% - в следующем.

Таблица-12  
План денежных поступлений и выплат

Показатели	201...г.		201...г.	
	1 <sup>й</sup> год	2 <sup>й</sup> год	3 <sup>й</sup> год	4 <sup>й</sup> год
	тыс. сум.		тыс. сум.	
	по месяцам, по кварталам, за год,		за год,	
	тыс. сум.		тыс. сум.	

1. Поступления выручки от продаж
- 2.1. Платежи на сторону, всего, в т.ч.
  - 2.1.1. Оплата счетов поставщиков
  - 2.2. Заработная плата
  - 2.3. Амортизация
  - 2.4. Возврат кредитов
  - 2.5. Процент по кредитам
  - 2.6. Страховка
  - 2.7. Реклама
  - 2.8. Налог
3. Выاسة платежей (чистый денежный поток), строка 1 - строка 2.
4. Кумулятивный чистый денежный поток (стр.3 нарастающим итогом)
5. Чистая текущая стоимость (с дисконтированием)
5. Кумулятивная чистая текущая стоимость (стр.5 нарастающим итогом)

На основе подобных предположений можно оценить размеры денежных поступлений и платежей по месяцам и оценить, когда и сколько денег потребуется брать в долг.

В результате неравномерности денежных поступлений и платежей чистая прибыль может быть в первые месяцы отрицательна, а затем возрастать.

Заключительным этапом разработки финансового плана является расчет основных показателей экономической эффективности проекта и построение финансового профиля проекта.

Международная практика обоснования проектов использует несколько обобщенных показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности (нецелеобразности) вложения средств. В их числе:

- чистая текущая стоимость;

- рентабельность;
- внутренний коэффициент эффективности;
- период возврата инвестиций;
- максимальный денежный отток;
- точка безубыточности.

Показатель чистой текущей стоимости, называемый в отечественных источниках "интегральным экономическим эффектом", представляет собой разность совокупного дохода от реализации проекта и выработки от продаж), рассчитанного за период реализации проекта и всех видов расходов, суммированных за тот же период, с учетом фактора времени (то есть с дисконтированием разновременных доходов и расходов). Максимум чистой текущей стоимости выступает как один из важнейших критериев при обосновании проекта. Он обеспечивает максимизацию доходов собственников капитала в долгосрочном плане (за экономический срок жизни инвестиций). Оценка этого показателя производится с дисконтированием, т.е. с приведением всех затрат к началу или окончанию реализации проекта.

При оценке эффективности проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их ценности в начальный период. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта (E), равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Технически приведение к базисному моменту времени затрат, результатов эффектов, имеющих место на t-м шаге расчета реализации проекта, удобно производить путем их умножения на коэффициент дисконтирования  $a_t$ , определяемый для постоянной нормы дисконта E как

$$a_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

где: t - номер шага расчета (t = 0, 1, 2, ... T); a T - горизонт расчета (год, месяц).

Коэффициенты дисконтирования приведены в Приложении.



показатель отражает необходимые размеры финансирования проекта и должен быть увязан с источниками покрытия всех затрат.

Финансовый профиль проекта, приведенный на рис.4, показывает взаимосвязь всех вышеназванных показателей.

## АУДИТ БИЗНЕС-ПЛАНА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ОБ ИНВЕСТИРОВАНИИ ПРОЕКТОВ. КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА

В аудите бизнес-плана и в задачах по принятию решения об инвестировании проекта рассматриваются такие вопросы:

- профессионализм аудиторов бизнес-плана и порядок, и схема изучения бизнес-плана, и приложенный к нему;
- характеристика компании заявителя и отрасли;
- условия инвестиционного соглашения, анализ отчётного баланса;
- определение степени ликвидности, расчёт чистой стоимости и оценка активов и обязательств;
- «весомость» руководящей команды компании заявителя;
- выявление особенностей проекта и, общий анализ бизнес-плана;
- место предприятий в рыночной среде;
- соответствие бизнес-плана стандартным требованиям.

При принятии решения об инвестировании проекта рассматриваются такие вопросы:

- общественные позиции предприятия и положение акций предприятия на фондовой бирже;
- отношение запрашиваемых средств к собственным активам предприятия;
- состав и структура продукции предприятия;
- расходы на исследования и разработки;
- аудит сбыта, а также контракты о сбыте, приложенные к бизнес-плану;
- сведения о фирмах, с кем заключены контракты.

Параду с этим важной функцией является контроль проекта на этапе его реализации.

Основной целью контроля проекта является обеспечение выполнения плановых показателей и повышение общей эффективности функций планирования и аудита проекта.

Содержание контроля аудита состоит в определении результатов деятельности на основе оценки и документирования фактических показателей выполнения работ и сравнения их с плановыми показателями.

Система аудита проекта представляет собой часть общей системы управления проектом, между элементами (подсистемами) которой имеются обратные связи и возможность изменения ранее заданных показателей. То есть при любом нарушении хода выполнения проекта формируется отчетные воздействия, направленные на уменьшение возникшего отклонения от плана с учетом изменений в окружающей среде.

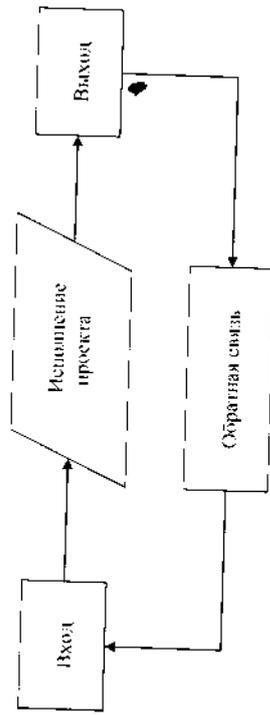


Рис. 5. Система управления с обратной связью.

В самой простой форме система управления с обратной связью может быть представлена в виде блок-схемы (рис. 5). Система имеет *вход*, *выход* и *процесс исполнения проекта*, который может соответствовать также любой части проекта, пакету работ, работе. Здесь подсистема управления рассматривается как компоненты некоторого контура регулирования, а процесс управления соответствует регулированию в кибернетическом смысле. Выходные показатели сравниваются с некоторыми предварительно установленными показателями данного конкретного контура (вообще говоря, не с планами, сроками, ограничениями на ресурсы и т. д., а с

некоторыми фиксированными параметрами типа температуры внутри помещения). Если они отличаются, то по цели обратной связи формируется корректирующее воздействие, которое возвращается назад на вход системы для устранения возникших отклонений или корректировки входных параметров.

Реальные системы управления могут включать в себя несколько контуров обратной связи, что позволяет при необходимости идентифицировать и по возможности устранять любые изменения, препятствующие достижению целей проекта. Например, проект может столкнуться с непредвиденными обстоятельствами, которые не были изначально учтены при разработке системы контроля. В этом случае в системе управления должно быть введено столько контуров, сколько типов показателей необходимо учитывать при управлении процессом, например, по входным показателям, показателям самого процесса и показателям плана (система управления третьего порядка по числу типов показателей). Пример системы третьего порядка приведен на рис. 6. Она содержит те же основные элементы, что и система с одним контуром. Имеются входные показатели, процесс, выходные показатели и контуры обратной связи. Здесь подается информация о выходных показателях и «компаратор» (устройство сравнения), который сравнивает их с показателями первоначального плана. Если существует расхождение, эта информация передается в «регулятор», который определяет, вызвано ли расхождение чем-нибудь некорректным в процессе, во входных показателях или непосредственно в плане.

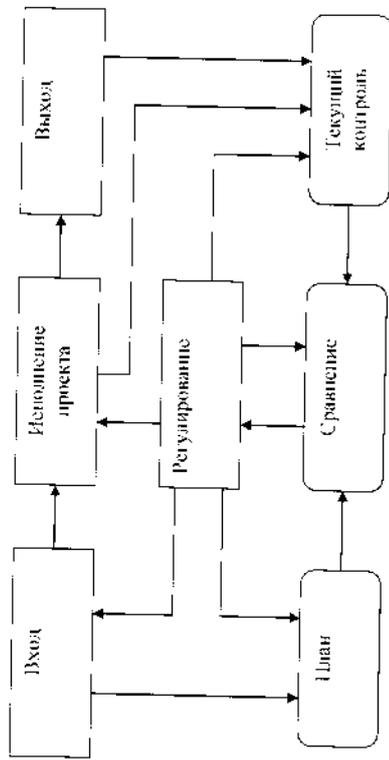


Рис. 6. Система с обратной связью третьего периода.

Требования к системе контроля вырабатываются до начала реализации проекта с участием всех заинтересованных сторон и определяют состав анализируемой информации, структуру отчетов и ответственность за сбор данных, анализ информации и принятие решений. Для создания эффективной системы аудита необходимы:

- тщательное планирование всех работ, выполнение которых необходимо для завершения проекта;
- точная оценка времени, ресурсов и затрат;
- учет фактического выполнения и затрат во временном разрезе;
- периодическая переоценка времени и затрат, необходимых для выполнения оставшейся работы;
- многократное, периодическое сравнение фактического выполнения и затрат с графиком и бюджетом.

Принципы построения эффективной системы контроля применяются для эффективного управления в рамках оценочного цикла проекта, который требует проектирования, разработки и внедрения хорошо организованной системы контроля, необходимой для достижения непосредственной обратной связи. Построением этой связи фактическое использование ресурсов может сравниваться с плановыми

работами, установленными на стадии планирования. Существует несколько основных принципов построения эффективной системы аудита.

*Наличие конкретных планов.* Планы должны быть содержательны, четко структурированы и фиксированы, с тем, чтобы обеспечивать основу для контроля. Если планы обновляются слишком часто и без применения процедур контроля за изменениями, контроль над проектом может быть потерян.

*Наличие информативной системы отчетности.* Отчеты должны отображать состояние проекта относительно исходных планов на основании единых показателей и критериев. Для обеспечения этого должны быть четко определены и достаточно просто процедуры подготовки и получения отчетов, а также определены для всех видов отчетов четкие временные интервалы. Результаты, представленные в отчетах, должны основываться на сопоставлениях.

*Наличие эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций.* В результате анализа собранных данных руководство проекта должно определить, соответствует ли текущая ситуация запланированной, а если нет, то рассчитать, размер и серьезность последствий отклонений. Другая основная показателями для анализа являются время и стоимость. Для анализа тенденций в стоимостных и временных отелках работ проекта необходимо использовать специальные отчеты. Прогноз, например, может показать увеличение стоимости проекта или задержки по срокам. Однако часто отклонения во временных и стоимостных показателях оказывают также влияние на содержание предстоящих работ и качество результатов.

*Наличие эффективной системы реагирования.* Запланированным шагом процесса контроля являются действия, предпринимаемые руководством и направленные на преодоление отклонений в ходе работ проекта. Эти действия могут быть направлены на исправление выявленных недостатков и преодоление негативных тенденций в рамках проекта. Однако в ряде случаев может потребоваться пересмотр плана. Перепланирование требует проведения анализа «что, если», обеспечения полного предсказания и расчета последствий от планируемых действий.

Обычно при управлении проектом контролируются три основные количественные характеристики - время, объем работ и стоимость.

Процессы контроля проекта тесно взаимосвязаны и могут быть представлены при необходимости как один интегрированный процесс, состоящий из выбранных процессов:

*отслеживание:* сбор и документирование фактических данных; определение в официальных и неофициальных отчетах степени соответствия фактического выполнения запланированным показателям;

*связь:* оценка текущего состояния работ и сравнение достигнутых результатов с запланированными; определение причины и путей воздействия на отклонения от выполнения плана;

*корректировка:* планирование и осуществление действий, направленных на выполнение работ в соответствии с планом, минимизацию неблагоприятных отклонений или получения преимуществ от возникновения благоприятных отклонений.

Методы фактического выполнения подразделяются на:

- метод простого контроля, который также называют методом «0—100», поскольку он отслеживает только моменты завершения деталей работ (существуют только две степени завершения работ: 0% и 100%). Другими словами, считается, что работа выполнена только тогда, когда достигнут ее конечный результат;
- метод детального контроля, который предусматривает выполнение оценок промежуточных состояний выполнения работы (например, завершенность деталей работы на 50% означает, что, по оценкам исполнителей и руководителей, цели работы достигнуты наполовину). Данный метод более сложный, поскольку требует от менеджера оценивать процент завершенности для работ, находящихся в процессе выполнения.

Отметим, что точное представление о состоянии выполняемых работ проекта метод «детального контроля» дает только в том случае, если оценка завершенности

работ делается корректно. В большинстве же случаев применение метода «0—100» в сочетании с достаточной степенью детализации задач дает приемлемые результаты.

Иногда встречаются несколько модифицированные варианты метода детального аудита:

- метод 50/50, в котором имеется возможность учета некоторого промежуточного результата для незавершенных работ. Степень завершенности работы определяется в момент, когда на работу израсходовано 50% бюджета;

- метод по «весам», который применяется для длительных работ. Работа делится на части весами, каждая из которых подразумевает определенную степень завершенности работы.

Данные, необходимые для контроля основных параметров проекта, представлены в табл. 13.

Таблица-13  
Критерии для контроля и требуемые данные

Критерий контроля	Количественные данные	Качественные данные
Время и стоимость	Планируемая дата начала/окончания	
	Фактическая дата начала/окончания	
Качество	Объем выполненных работ	Проблемы качества
	Объем предоставленных работ	Выявленные задержки
Организация	Другие фактические затраты	Проблемы внутренней координации ресурсов
		Изменения в объеме работ
Содержание работы		Психические проблемы

Собранные данные используются для расчета прогресса выполнения работ проекта по показателям:

- время;
- стоимость;
- качество;
- организация проекта;

- содержание работ.

Для измерения прогресса могут использоваться различные шкалы в зависимости от специфики выполняемой работы.

Измеряемые работы, для которых могут определяться дискретные праращения в соответствии с определенным графиком выполнения, завершение которых приведет к конкретным материальным результатам.

Работы влияния, которые нельзя разбить на дискретные запланированные праращения — работы типа поддержки и руководства проектом, лоббироваания во властных структурах и т.д.

Контроль прогресса в реализации проекта — это сравнение запланированных и реализованных к соответствующему сроку промежуточных или конечных результатов.

Для учета фактических данных и систематического обновления информации о состоянии проекта должна быть принята процедура обновления. Обычно организация одновременно выполняет несколько проектов, находящихся на разных стадиях завершения. Положение может осложниться тем, что менеджеры проектов, ключевые ресурсы или сотрудники находятся в разных местах и жалеют друг от друга.

При создании процедур обновления проекта должны учитываться все существенные обстоятельства. Их можно уточнить, отвечая на вопросы, подобные этим:

- какие именно данные необходимо собирать, и каким образом?
- как часто следует обновлять расписание проекта?
- используются местные ресурсы или привозные?
- в каких подразделениях проекта (в каких пакетах работ) используются ресурсы?

— кто именно в каждом подразделении будет собирать информацию для обновления расписания?

- кому и когда необходимо представлять последние данные?

— какие отчеты необходимы после каждого обновления, и что надо анализировать в первую очередь?

Фактическая информация по выполнению работ не оказывает влияния на базовый (директивный) план: по определению, базовый план является основой для измерения прогресса. Базовый план должен быть неизменным и использоваться для сравнения с текущим состоянием в отчетах.

Сроки окончания работ являются наиболее очевидными для контроля и анализа. Если были обнаружены задержки в работах критического пути или в достижении ключевых моментов проекта, то, скорее всего, весь проект будет задержан на соответствующий срок.

После первого же отчета с фактическими данными получают два графика работ: базовый график и текущий график, включающий влияние последних фактических данных. Основная работа по определению состояния проекта заключается в сравнении этих двух планов. На этом рисунке по каждой работе верхняя линия отражает текущий график, а нижняя базовый. Стрела от линии указывает расхождение в днях по разным частям и окончанию соответственно.

Общая продолжительность работы всегда равна сумме уже прошедших рабочих периодов к данной дате и оценки числа необходимых будущих рабочих периодов. Это верно для временных оценок, и та же основа применяется для ресурсных и стоимостных оценок.

Оценки по выполненным и предстоящим объемам работ также могут быть полезны для:

- просмотра оценок длительностей работ;
- определения причин задержек
- стоимостного анализа на основе факта.

Пересмотр оценок длительностей работ проводится, если на стадии планирования использовались ошибочные оценки для определения длительностей работ на основе их объема, это неизбежно проявится в отчетах о фактическом выполнении. В данном случае оценки длительностей должны быть пересмотрены.

Определение причин задержек проводится на основе совместного анализа отклонений от плана по времени и выполненным объемам работ, что может дать менеджеру начальные идеи о причинах задержек.

Определение отклонения проекта от плана, менеджер должен предпринять соответствующие действия. Чем раньше корректирующие действия предприняты, тем лучше. Действия по восстановлению контроля над проектом рекомендуются также тщательно планировать.

Цель основных возможных вариантов действий, чаще всего, используются в случае отклонения проекта от плана:

- найти альтернативное решение;
- пересмотр стоимости;
- пересмотр сроков;
- пересмотр содержания работ;
- прекращение проекта.

Управление изменениями представляет собой процесс прогнозирования и планирования будущих изменений, регистрации всех потенциальных изменений (в содержании проекта, спецификации, стоимости, плане, сетевом графике и т. д.) для дальнейшего изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организации мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения в проекте.

Под изменением понимается замещение одного решения другим вследствие воздействия различных внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта. Изменения могут вноситься в различные разделы проекта. Инициировать изменения могут и заказчик и инвестор, и проектировщик, и подрядчик.

Причинами внесения изменений обычно являются невозможность предвидения на стадии разработки проекта новых проектных решений, более эффективных материалов, конструкций и технологий и т. д., а также отставание в ходе реализации проекта от запланированных сроков, объемов вследствие непредвиденных обстоятельств.

Общий контроль изменений осуществляется для оценки влияния факторов, приводящих к потенциальному или фактическим изменениям в проекте; для определения уже совершившихся изменений в проекте; для управления изменениями в проекте по мере их появления. Общий контроль изменений включает:

— поддержание и обновление базового (целевого, директивного, опорного и т. д.) плана (графика) проекта, праманяемого для сравнения с планами, формируемыми в процессе выполнения проекта; корректировка базового плана в соответствии с изменениями содержания проекта, но не с какими-либо другими изменениями, которые должны учитываться в текущем плане проекта в процессе его реализации;

— обязательное изменение содержания проекта при изменении содержания его результата (продукта, товара, услуги и т. д.);

— координацию и согласование изменений во взаимосвязанных видах информации, функциях, процессах и процедурах управления проектом.

Входные данные общего контроля изменений содержат базовый (целевой, директивный, опорный и т. д.) план (график) проекта, отчетность о ходе реализации проекта и требования на изменения в проекте.

Результаты общего контроля изменений содержат: модифицированный базовый план проекта с учетом утвержденных изменений, которые в обязательном порядке доводятся до сведения участников проекта.

Контроль изменений содержания проекта осуществляется для оценки влияния факторов, приводящих к потенциальному или фактическим изменениям содержания проекта; для определения изменений содержания проекта; для управления изменениями содержания проекта при их появлении. Контроль изменений содержания тесно связан с другими процессами контроля.

Все множество изменений можно разделить на сознанные (желательные) изменения и вынужденные. Например, когда необходимо ускорить выполнение проекта с тем, чтобы быстрее запустить производство или выпустить товар на рынок, принимается решение сократить сроки выполнения проекта. В данном случае руководство проекта сознательно осуществляет временные изменения с тем, чтобы

получить выгоду от более раннего окончания проекта. Когда же график работ должен быть передвинут на более поздние сроки из-за недоброкачественных поставок, заказчик переводит часть трудозатрат на более поздние сроки, руководствуясь вынуждено пойти на пересмотр временных параметров выполнения работ.

Выпущенные изменения должны быть вовремя распознаны и реализованы с наименьшими убытками. Возможность же выпущенных желаемых изменений должна быть дифференцирована и реализована с выгодой для проекта.

Неконтролируемые изменения, произошедшие в процессе реализации проекта, могут носить разрушительный характер для всего процесса управления. Для эффективного управления изменениями в ходе реализации проекта необходимо применение соответствующих процедур:

- реализация эффективной взаимосвязи между участниками проекта;
- разграничение ролей и ответственности, связанных с каждым изменением;
- возможность отслеживать влияние изменений на временные и стоимостные показатели проекта.

Кто-либо из участников проекта – заказчик, команда проекта или третья сторона – могут инициировать запросы на изменение. Любые из этих запросов на функциональную модификацию должны быть надлежащим образом документированы и пройти через процесс контроля за реализацией изменений. Без такого контроля менеджер проекта будет трудно контролировать исполнение работ оставшейся части проекта.

В достаточном объеме виде данный процесс должен регламентировать прохождения изменений через пять основных стадий:

1. Описание.
2. Оценка.
3. Одобрение.
4. Реализация.
5. Подтверждение исполнения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон "О президентском Ресурсовом Узбекистане". Закон Республики Узбекистан. Ташкент: Адаolat, 1992.
2. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год, от 17 января 2015 года. <http://www.press-service.uz/ru/news/5079/>
3. Выступление Президента Республики Узбекистан И. Каримова на открытии международной конференции «О роли и значении малого бизнеса и частного предпринимательства в реализации социально-экономической политики в Узбекистане» от 18 сентября 2012 года <http://www.press-service.uz/ru/news/>
4. Каримов И. А. Модернизация страны и построение гражданского общества – наш главный приоритет. Доклад на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан.- Ташкент: «Узбекистан», 2010.
5. Каримов И.А. «Узбекистан на пути углубления экономических реформ».-т. 8.- Т.: Узбекистон, 1996.
6. Волжин С.А., Уралибаев Д.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Т., 2003.
7. Газиев У.А., Гимун Р.Н., Чекибаев Р.К. Формирование бизнес-планов. – Т.: ТАСИ, 2007.
8. Липини И.В. «Бизнес-план: основы успеха». – М.: Дело, 2004.
9. Нарматов Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение реляционных показателей. М: Олимп-бизнес, 2004.
10. Попов В.М. Выпуск СИ «Бизнес-планирование». – М.: Ктोरус, 2003.

11. Попов В.М., Ляпунов С.И. «Сборник бизнес-планов».- М.: КноРус, 2004.
12. Попов В.М., Ляпунов С.И. «Бизнес-планирование». -М.: КноРус, 2006.
13. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.— М.:ИИЭФРА—М. 2007.
14. Фатхутдинов. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. — 640 с.
15. Фатхутдинов. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., пер. и доп. М.: Дело, 2005. — 448 с
16. Лисица И.В. «Бизнес-план – основа успеха». -М.: Дело, 2000.
17. Вебсайт: [www.uz.ferret.com](http://www.uz.ferret.com)
18. Вебсайт: [www.comnect.uz](http://www.comnect.uz)

**Альтернативные издержки (издержки упущенной возможности)** - денежные затраты, связанные с упущенными возможностями наилучшего использования ресурсов фирмы.

**Альтернативные экономические издержки** - отражают ценность наилучшего из альтернативных вариантов, от которых пришлось отказаться при экономическом выборе.

**Бухгалтерская прибыль** - прибыль, равная разности между выручкой и бухгалтерскими издержками (явными).

**Бюджетное ограничение** - все комбинации товаров, которые потребитель имеет возможность купить на данный доход при данных ценах этих товаров, характеризует совокупность допустимых вариантов выбора набора товаров потребителем при условии полного расходования, им имеющегося дохода.

**Валовой доход** - показатель суммарного дохода делового предприятия по итогам года от всех видов его экономической деятельности, состоит из валовой выручки от реализованных товаров.

**Внутренняя норма окупаемости инвестиций** - показатель эффективности инвестиционного проекта. Равна ставке дисконтирования, обращающей чистую текущую стоимость инвестиционного проекта в пользу Экономический смысл для фирмы следующий: внутренняя норма отдачи равна максимальной цене капитала, которую фирма может уплатить так, чтобы при этом инвестиционный проект остался эффективным.

**Возрастающая экономия от масштаба** - увеличение объема продукции более быстрыми темпами, чем увеличение затрат всех использованных для производства ресурсов.

**Дисконтирование** - приращение экономических показателей (выручки, издержек) будущих лет в сегодняшней стоимости согласно формуле.

**Дифференциальная рента** - рента, полученная собственником более производительного ресурса; разница в величине платы за ресурс, объясняющаяся разной производительностью.

**Домохозяйство** - экономическая единица, которая принимает самостоятельное решение, являясь собственником какого-либо фактора производства и стремится к максимизации полезности.

**Долгосрочный период** - 1) отрезок времени, достаточный для внесения изменений во все факторы производства; 2) период времени, в течение которого фирма изменяет объемы всех используемых факторов производства.

**Дифференцированный продукт** - такой продукт, качественные характеристики которого отличаются от товара, производимого конкурентом.

**Дуополия** - рыночная структура, когда на рынке действуют две фирмы, взаимодействие между которыми определяет объем производства в отрасли и рыночную цену.

**Естественная монополия** - монополия, которая по объективным причинам не может быть заменена конкуренцией.

**Закон спроса** - 1) закономерность, в соответствии с которой величина спроса находится в обратной зависимости от изменения цены товара; 2) обратная связь между ценой и количеством покупаемого продукта.

**Закон предложения** - закономерность, в соответствии с которой величина предложения находится в прямой зависимости от изменения цены товара.

**Заработная плата** - цена, выплачиваемая за использование труда.

**Издержки** - выраженные в денежной форме затраты фирмы на приобретение экономических ресурсов для производства товаров и услуг.

**Изокванта** - кривая, представляющая все сочетания ресурсов, использование которых обеспечивает одинаковый объем выпуска продукции; кривая равного выпуска.

**Изокоста** - линия, объединяющая все возможные сочетания ресурсов, которые имеют одинаковую суммарную стоимость.

**Инвестиционные** проекты, позволяющие и увеличение капитальных фондов, приток нового капитала в фирму в данном году.

**Институты и человеческий капитал** - новые действия, которое повышает квалификацию работников или производительность труда работника.

**Индекс Давни** - показатель, определяющий уровень имущественного неравенства в обществе. Индекс Давни рассчитывается как отношение площади фигуры, ограниченной кривой Лоренса и гипотетической линией полного равенства, к площади прямоугольного треугольника.

**Комплементарные блага** - блага, дополняющие друг друга в потреблении.

**Картель** - рыночная ситуация, при которой фирмы образуют створ относительно цен или объема производства с целью максимизации совокупной прибыли картеля.

**Краткосрочный период** - отрезок времени, в течение которого невозможно изменить хотя бы один производственный фактор.

**Кривая безразличия** - линия постоянного уровня удовлетворенности потребителя от потребления различных наборов благ.

**Кривая производственных возможностей** - кривая, показывающая все максимальные возможные комбинации производства двух товаров при полном использовании всех ресурсов общества на данном уровне развития технологий.

**Кривая спроса** - графическое изображение зависимости между рыночными ценами блага и количеством этого блага, которое готовы купить потребители в данный момент времени.

**Кривая предложения** - графическое изображение зависимости между рыночной ценой блага и количеством этого блага, которое готовы продать производители в данный момент времени.

**Модели** - абстрактные теоретические конструкции, логическая структура которых определяется, как свойствами объекта, так и целями, характером исследования.

**Микроэкономика** – раздел экономической науки, изучающая деятельность отдельных экономических агентов и их поведение на отраслевых рынках.

**Монополистическая конкуренция** – рыночная структура, когда несколько фирм в отрасли, выпускающие дифференцированный продукт, конкурируют между собой, при этом ни одна из них не обладает всей полнотой власти по контролю над рыночной ценой.

**Монополия** – монополия со стороны покупателя.

**Общая полезность** – совокупная полезность, от всех единиц потребляемого блага.

**Олигополия** – рыночная структура, при которой доминирует небольшое число продавцов, а вход в отрасль новых производителей ограничен высокими барьерами.

**Переменные издержки** – издержки, которые изменяют свою величину с ростом или уменьшением объема выпускаемой продукции.

**Постоянные издержки** – издержки, которые не изменяются по мере расширения производства в краткосрочном периоде.

**Полезность** – удовлетворение, которое получают потребители от потребления товаров и услуг.

**Предельная полезность** – полезность, получаемая от потребления последней дополнительной единицы материального блага.

**Предельная выручка** – приращение суммарной выручки фирмы, вызванное увеличением ее продаж на дополнительную единицу товара.

**Предельные издержки** – приращение суммарных издержек при изменении объема выпуска продукции на одну дополнительную единицу.

**Предельные издержки на ресурс** – приращение издержек в результате приобретения дополнительной единицы ресурса.

**Принцип Парето** – принцип, в соответствии с которым ресурсы используются неэффективно, если возможно, применяя их иным способом, улучшить положение хотя бы одного домохозяйства, не ухудшив при этом

благополучию других. Парето в принципе неэффективно, так невозможно за счет одного из домохозяйств улучшить положение других, хотя бы одного домохозяйства не ухудшив при этом положение остальных.

**Пределовый продукт** – это предельный объем выпускаемой продукции в связи с использованием дополнительной единицы производственного ресурса.

**Предложение** – совокупность совокупных и предположительных количеств товара и соответствующих им цен при прочих равных условиях.

**Предельный доход** – предельный доход, полученный в результате роста объема продаж товара на единичную

**Противодействие аффективности** – эффективность, проявляющая, при которой двойной объем продукции производится с наименьшими издержками для данного объема выпуска.

**Равновесие потребителей** – оптимальное правило покупки лабора товаров – точка касания линии бюджетного ограничения ирриной безразличия – оптимальный набор товаров потребителя, падающий в равновесии.

**Равновесие производителей** – предельная норма технической субституции факторов равна соотношению цен этих факторов.

**Равновесная цена** – цена, при которой величина спроса равна количеству предложенного товара.

**Рынок** – 1) форма взаимоотношений, связей между отдельными хозяйствующими субъектами по поводу производства, обмена, распределения и потребления материальных благ. 2) система отношений, в которой связи покупателей и продавцов столь свободны, что цены на один и тот же товар имеют тенденцию быстро выравниваться.

**Рыночная экономика** – экономика, которая характеризуется принятием решений, в основном децентрализованным путем, единством взаимодействия рыночного механизма и государства.

**Соперничная конкуренция** – рыночная структура, характеризующаяся следующими признаками:

- 1) большое число продавцов и покупателей товара;

- 2) **Эффект дохода** - изменение структуры потребления товаров в результате роста покупательной способности при неизменных ценах.
- 3) **Эффект замещения** - изменение структуры потребления товаров, связанное с изменением цен.
- 4) **Эффект дохода** - изменение структуры потребления товаров в результате роста покупательной способности при неизменных ценах.
- 5) **Эффект замещения** - изменение структуры потребления товаров, связанное с изменением цен.

**Эффект замещения** - изменение структуры потребления товаров, связанное с изменением цен.

**Эффект дохода** - изменение структуры потребления товаров в результате роста покупательной способности при неизменных ценах.

- 2) однородность продукции;
- 3) отсутствие барьеров вхождения в отрасль и выхода из нее;
- 4) ни один экономический агент не обладает властью над ценами;
- 5) полная информированность участников о ценах и условиях производства.

**Совокупные издержки** - все затраты фирмы на производство экономического блага, включая постоянные и переменные издержки.

**Совокупный продукт** - весь объем выпускаемого товара или производимой услуги.

**Спрос** - вся совокупность взаимосвязей количества товара, на которое предъявляется спрос, и соответствующих цен при прочих равных условиях.

**Средний доход** - доход, получаемый от продажи единичного продукта.

**Срок окупаемости инвестиционного проекта** - показатель эффективности проекта. Равен минимальному числу периодов, необходимых для того, чтобы текущая ценность потоков чистого дохода сравнялась с величиной инвестиций.

**Судный процент** - цена, уплачиваемая собственнику капитала за использование заемных средств в течение определенного периода.

**Субституты** - блага, замещающие друг друга в потреблении.

**Экономическая прибыль** - разность между суммарной выручкой и экономическими издержками (явными и неявными).

**Эластичность** - отношение процентного изменения функции к процентному изменению аргумента.

**Эластичность спроса по цене** - реакция величины спроса на изменение цены; показывается, на сколько процентов изменится количество товара, на которое предъявляется спрос, при изменении цены на один процент.

**Эластичность спроса по доходу** - реакция чувствительность величины спроса к изменению дохода.

**Эластичность предложения** - реакция величины предложения товара на изменение цены.

Примечание. Таблица коэффициентов дисконтирования

Год	1%		2%		3%		4%		5%		6%		7%		8%		9%		10%		
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
1	0,9901	0,9803	0,9803	0,9608	0,9608	0,9414	0,9414	0,9221	0,9221	0,9029	0,9029	0,8838	0,8838	0,8648	0,8648	0,8459	0,8459	0,8271	0,8271	0,8084	0,8084
2	0,9803	0,9608	0,9608	0,9414	0,9414	0,9221	0,9221	0,9029	0,9029	0,8838	0,8838	0,8648	0,8648	0,8459	0,8459	0,8271	0,8271	0,8084	0,8084	0,7898	0,7898
3	0,9706	0,9414	0,9414	0,9122	0,9122	0,8830	0,8830	0,8538	0,8538	0,8246	0,8246	0,7954	0,7954	0,7662	0,7662	0,7370	0,7370	0,7078	0,7078	0,6786	0,6786
4	0,9608	0,9221	0,9221	0,8830	0,8830	0,8439	0,8439	0,8048	0,8048	0,7657	0,7657	0,7266	0,7266	0,6875	0,6875	0,6484	0,6484	0,6093	0,6093	0,5702	0,5702
5	0,9511	0,9029	0,9029	0,8538	0,8538	0,8048	0,8048	0,7557	0,7557	0,7066	0,7066	0,6575	0,6575	0,6084	0,6084	0,5593	0,5593	0,5102	0,5102	0,4611	0,4611
6	0,9414	0,8830	0,8830	0,8239	0,8239	0,7648	0,7648	0,7057	0,7057	0,6466	0,6466	0,5875	0,5875	0,5284	0,5284	0,4693	0,4693	0,4102	0,4102	0,3511	0,3511
7	0,9317	0,8648	0,8648	0,8048	0,8048	0,7448	0,7448	0,6848	0,6848	0,6248	0,6248	0,5648	0,5648	0,5048	0,5048	0,4448	0,4448	0,3848	0,3848	0,3248	0,3248
8	0,9221	0,8459	0,8459	0,7848	0,7848	0,7237	0,7237	0,6626	0,6626	0,6015	0,6015	0,5404	0,5404	0,4793	0,4793	0,4182	0,4182	0,3571	0,3571	0,2960	0,2960
9	0,9122	0,8271	0,8271	0,7648	0,7648	0,7015	0,7015	0,6382	0,6382	0,5749	0,5749	0,5116	0,5116	0,4483	0,4483	0,3850	0,3850	0,3217	0,3217	0,2584	0,2584
10	0,9029	0,8084	0,8084	0,7448	0,7448	0,6802	0,6802	0,6156	0,6156	0,5510	0,5510	0,4864	0,4864	0,4218	0,4218	0,3572	0,3572	0,2926	0,2926	0,2280	0,2280

Отпечатано в типографии ГАСИ

г. Гатчин, ул. Павлова 13.