

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

Э.А. Мамаев, Л.В. Маколова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

*Утверждено
учебно-методическим советом
университета*

Ростов-на-Дону
2016

УДК 656.2.003(07) + 06

Рецензенты: кандидат экономических наук, директор филиала
Г.А. Ковалев (АО «РЖД Логистика» в г. Ростове-на-Дону);
доктор экономических наук, профессор *С.Г. Шагинян* (РГУПС)

Мамаев, Э.А.

Бизнес-планирование: учеб. пособие / Э.А. Мамаев, Л.В. Маколова;
ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2016. – 96 с. – Библиогр.: с. 93–95.

ISBN 978-5-88814-481-7

Приводятся задания к практическим и лабораторным занятиям по дисциплине «Бизнес-планирование».

Пособие предназначено для студентов старших курсов, обучающихся по направлениям, профилям и специализациям «Менеджмент», «Логистика и управление цепями поставок», «Транспортный бизнес и логистика», «Логистика в транспортных системах».

Одобрено к изданию кафедрой «Логистика и управление транспортными системами».

ISBN 978-5-88814-481-7

© Мамаев Э.А., Маколова Л.В., 2016
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ.....	6
1.1 Сущность бизнес-планирования.....	6
1.1.1 Основные показатели, используемые в бизнес-планировании	6
1.1.2 Элементы системы бизнес-планирования на предприятии	14
1.1.3 Бизнес-планирование в логистике.....	20
1.2 Структура и содержание разделов бизнес-плана.....	34
1.2.1 Бизнес-план: сущность и задачи.....	34
1.2.2 Структура бизнес-плана	36
1.2.3 Анализ процесса бизнес-планирования реального предприятия.....	48
1.2.4 Оценка эффективности результатов бизнес-планирования и рисков проектов предприятия.....	54
2 ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	70
2.1 Общая характеристика предприятия.....	70
2.1.1 Методические указания для выполнения практической работы	70
2.2 Анализ внутренней среды предприятия: виды деятельности, анализ продукции, технологии.....	72
2.2.1 Методические указания для выполнения практической работы	72
2.3 Анализ внешней среды предприятия: методы анализа, сбор и обработка статистической информации.....	74
2.3.1 Методические указания для выполнения практической работы	74
2.4 Анализ рынка и основных конкурентов, SWOT и др. методы анализа.....	77
2.4.1 Методические указания для выполнения практической работы	77
2.5 Оценка экономической эффективности бизнес-проекта	82
2.5.1 Методические указания для выполнения практической работы	83
2.6 Классификация, оценка и измерение рисков, управление рисками	89
2.6.1 Методические указания для выполнения практической работы	90
Библиографический список.....	93

ВВЕДЕНИЕ

В условиях фактически сложившейся рыночной экономики планирование хозяйственной деятельности предприятия является залогом ее эффективного функционирования. Для гибкого реагирования всех структурных подразделений предприятия на изменение рыночной ситуации требуется не просто оперативное планирование. Руководство любого предприятия все время ощущает необходимость выбора. Оно должно осуществить выбор оптимальной цены реализации, величины объема продукции, принимать решения в области кредитной и инвестиционной продукции и многое другое. Чтобы обеспечить возможность принятия экономически обоснованных решений, на предприятии производятся и анализируются расчеты альтернативных предложений и описываются ожидаемые результаты экономической деятельности. Некоторые руководители предприятий (особенно небольших) склонны считать, что не стоит тратить время на так называемое «формальное планирование» (т. е. подробно фиксировать на бумаге всю схему действий), поскольку экономическая ситуация так быстро меняется, что приходится постоянно вносить изменения и дополнения в первоначальную схему действий.

Однако ученые, а также руководители крупных предприятий относят планирование к деятельности высшего порядка и считают, что формальное планирование предоставляет немало выгод, а именно [14]:

- помогает руководству предприятия мыслить перспективно;
- способствует четкой координации предпринимаемых предприятием усилий;
- формирует систему целевых показателей деятельности для последующего контроля;
- готовит предприятие к возможным внезапным рыночным переменам;
- демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц;
- способствует также привлечению инвестиций в производство и организации совместных предприятий с зарубежными фирмами.

В условиях быстрых изменений в экономике для управляющих очень важно своевременно принимать соответствующие меры реагирования. Неоценимую помощь здесь оказывает планирование, позволяющее проанализировать весь комплекс будущих операций бизнеса. Именно на основе планирования дальнейшего развития предприятия появляется реальная возможность минимизировать внутренние и часть внешних рисков компании, сохранить гибкость управления производством. Если работа без плана является вынужденной реакцией на уже произошедшие события, то деятельность на основе плана – управленческая реакция на ожидаемые и запланированные явления. Современная хозяйственная ситуация вынуждает бизнес особенно внимательно относиться к внутрифирменному планированию. Именно бизнес-план является наиболее прогрессивной формой подобного планирования. Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от понимания состояния дел на данный момент, четкого представления о том, чего бизнес намерен достичь, и планирования процесса перехода из одного состояния в другое [3].

Бизнес-план – документ, где анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы их решения. Именно с помощью бизнес-плана менеджер способен оценить, какие потрясения рынка способен выдержать бизнес, и достойно встретить появление многих неожиданных проблем. Нереально, конечно, исключить все ошибки, но бизнес-планирование позволяет оценить возможные дальнейшие действия, осуществлять контроль за состоянием и развитием бизнеса, а не просто специально реагировать на события.

Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией. В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем. Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная (предпроектная) работа. Именно бизнес-планирование помогает предпринимателям реально оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность поиска альтернативы, предложить своевременные меры по предотвращению рисков, что обеспечит успех задуманного дела и поможет обойти конкурентов [4].

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

1.1 Сущность бизнес-планирования

1.1.1 Основные показатели, используемые в бизнес-планировании

Одним из наиболее употребляемых терминов в современной рыночной экономике является «бизнес-план». Его актуальность предопределяется тем, что ни одно серьезное управленческое решение не может быть принято без представленного в той или иной форме бизнес-плана. Даже при интуитивном решении менеджера последний всегда предварительно сопоставляет хотя бы в уме данные, лежащие в основе бизнес-планирования [39].

Бизнес-план – это план развития предприятия, необходимый для совершенствования имеющихся и освоения новых сфер деятельности предприятия, создания новых видов и форм бизнеса. Бизнес-план – комплексный документ, отражающий важнейшие аспекты и данные, обеспечивающие объективное и целостное представление о современном и будущем состоянии бизнеса.

Иначе говоря, бизнес-план – это плановая программа оптимизации бизнеса. Подобный план может быть разработан как для только создающегося предприятия, так и для уже существующей экономической организации на очередном этапе ее развития с учетом ступени их жизненного цикла.

Бизнес-планирование решает следующие важные проблемы [39]:

- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риски предпринимательской деятельности;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;
- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
- помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и её рабочую среду.

Как видно, в отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы [3].

Для начинающего предпринимателя бизнес-план – это, по сути, всё, чем он может привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана становится показателем надежности, серьезности предпринимателя и его дела.

Как правило, бизнес-план является отправной точкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами (например, банками). Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными инвесторами. Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращаясь в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш [14].

К сожалению, российская специфика состояния рынка усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них ряда труднопредсказуемых факторов. К последним можно отнести уровень инфляции, плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статистических данных и т. д.

Механизм делового планирования в России включает в себя теорию, методологию и практику, охватывающие все особенности отечественного экономического климата. Деловое планирование призвано объединить в себе все этапы реализации предпринимательских идей – от возникновения до воплощения в жизнь. Такого рода планирование в России призвано включать в себя выбор возможных проектов реализации идей, выявление наиболее реального проекта и оценку его осуществимости на основе предварительного технико-экономического обоснования, разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение реализации этого плана, оценку фактической эффективности внедрения, корректировку плана с целью повышения эффективности функционирования. Уже сейчас бизнес-план считается главным документом внутрифирменного планирования на предприятии. В условиях рыночной экономики он становится важнейшей плановой программой изучения рынка и конкурентов, рисков, производственно-хозяйственной и финансовой деятельности и продаж, обеспечивающей адаптацию деятельности фирмы к новым условиям. Такого рода подход предполагает возможность и необходимость разработки локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. В кризисных же условиях бизнес-план предприятия призван прежде всего решать задачи улучшения его финансового состояния. Формирование антикризисного бизнес-плана – одна из наиболее характерных особенностей предпринимательства в России [14].

Составление бизнес-плана фирмы может не только привлечь инвесторов, но и оказать помощь ее менеджменту, в частности, в изучении всех тонкостей ситуации. Хорошо проработанный проект помогает выявить скрытые недостатки в деятельности фирмы, в том числе те, которые могут помешать его исполнению, тщательно проанализировать рынок и открыть новое поле деятельности, обнаружить просчеты в маркетинговой стратегии конкурентов. Бизнес-план – это стартовая площадка любого попавшего в затруднительное положение предприятия, фундамент его оздоровления. Но необходимо всегда помнить, что лишь тщательное исследование может способствовать составлению реально выполнимого плана обеспечения рыночной стабильности фирмы. Любая ошибка может стоить дополнительных немалых средств, а может быть, приведет к краху всего проекта.

Всегда стоит помнить золотое правило: «Чем больше рынка, тем важнее план!». Поскольку большинство российских предприятий и организаций находится в сложных финансовых обстоятельствах, бизнес-планы имеют в основном антикризисную направленность, нацелены на хозяйственное оздоровление. Плановая программа выживания и оздоровления российского предприятия

обычно формируется как специальный бизнес-план. Однако его структура, а главное, сама сущность всецело направлены на одну цель – удержать получившее пробойны судно на плаву, отбуксировать его в тихую гавань, капитально отремонтировать, существенно обновить и пустить в плавание на качественно новом уровне, не опасаясь более за его будущее. Далее приводятся порядок и система подобной плановой программы с учетом российских условий [14].

Особенностью бизнес-плана как ключевого документа в антикризисном управлении является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы [3]. Бизнес-план всегда должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые рассматриваются при разработке бизнес-плана по оздоровлению предприятия. Такие проекты должны быть не только инновационными, т. е. отличаться научно-технической новизной, но и быть тщательно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию и что это экономически даст. Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. В то же время включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

Санационный бизнес-план должен решать целый ряд задач, основными из которых являются следующие:

- обоснование экономической целесообразности применяемых направлений оздоровления фирмы (стратегий, концепций, проектов);
- точные расчеты ожидаемых результатов финансовой деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал; сроки расчетов с кредиторами;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии выживания фирмы, т. е. способы концентрирования необходимых финансовых ресурсов;
- подбор таких работников (команды), которые способны практически реализовать данный план.

Каждая задача подобного плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Центр любого бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов. Процесс составления плана позволяет тщательно проанализировать все аспекты оздоровления предприятия во всех деталях. Бизнес-план служит основой для подбора новых хозяйственных партнеров, он играет важную роль при приглашении на работу необходимых для улучшения положения фирмы специалистов. Наиболее эффективно бизнес-план может быть подготовлен специалистом по управленческому консультированию или консалтинговой организацией.

Весьма активно бизнес-план по оздоровлению фирмы используется при поиске инвесторов, новых акционеров, кредиторов, спонсорских вложений и т. д. Помогает такой бизнес-план и тем предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить свое дело и, купив основной пакет акций испытывающей серьезные затруднения фирмы, реорганизовать ее производственную и всю рыночную деятельность на новой основе [14].

В бизнес-плане прежде всего нужно охарактеризовать основные особенности и преимущества проекта по санации предприятия. После краткого общего введения в бизнес-плане обычно приводятся подробные сведения о фирме, которые в концентрированном виде содержат все детали, нужные для трансформации управления компанией и ее рыночной переориентации.

Бизнес-план – это важнейший шаг на пути превращения намерений, связанных с производством товаров и услуг, в реальное процветающее предприятие. Предприниматель сможет планировать, если сумеет правильно оценить [29]:

- потенциальный рынок для своего предприятия;
- потенциальные расходы на удовлетворение потребностей такого рынка;
- потенциальные сложности в организации работы предприятия;
- первые признаки успеха или спада.

Подготовка бизнес-плана требует тщательности, опоры на факты и закладывает основы благополучия предприятия. По большому счёту планирование представляет собой принятие решения о том, что, как и когда делать. Оно имеет чрезвычайное значение для успеха предприятия.

Сам процесс составления бизнес-плана заставляет предпринимателя обдумывать все необходимые действия со дня, когда он решил начать свое дело, и на протяжении всего того времени, пока есть силы им заниматься. По существу, бизнес-план может выполнять функцию оперативного плана, после того как предприятие начало свою деятельность.

Во многих отношениях бизнес-план напоминает географическую карту, подсказывая любому, как начинающему, так и более опытному предпринимателю, как лучше добраться до намеченного пункта. Однако предпринимателю может прийти в голову вполне закономерный вопрос: зачем терять время на составление бизнес-плана? Ответ прост: без него не обойтись. В такой сложной экономике, как российская, подобный план просто необходим. Было время, когда человек мог открыть предприятие и преуспеть только благодаря способности много работать и продавать свою продукцию по ценам, намного превышающим её себестоимость. В век космоса можно преуспеть, объединив здравый смысл с новейшими методами. Невозможно запустить космический корабль с людьми на борту без плана полёта, точно так же невозможно запустить новое предприятие без бизнес-плана.

Не существует стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. Следовательно, требуются навыки и усидчивость, чтобы описать перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях. Поэтому значительной частью любого бизнес-плана будут разделы планомерного контроля и регулирования бизнеса.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он способствует реализации следующих задач [14]:

- выявление целей бизнеса;
- оказание содействия выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса;

- создание системы измерения результатов деятельности;
- предоставление инструментария управления бизнесом;
- предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявление альтернативных стратегий выживания.

Методология анализа результатов деятельности предприятий, а также прогнозирование и планирование финансового состояния как важнейшие элементы менеджмента становятся на российских предприятиях особой сферой специальных прикладных исследований, поскольку рыночные условия требуют достоверной, надежной информации для хозяйствующих субъектов.

Как международная, так и отечественная практика свидетельствует, что прогнозирование и бизнес-планирование являются неотъемлемой частью управления предприятием. Переход к прогнозированию и планированию предопределил необходимость изменения организационной структуры, источников финансирования и в целом финансовых взаимоотношений всех субъектов экономики.

Сущность прогнозирования и бизнес-планирования на предприятиях заключается в том, что [3]:

- прогнозирование и планирование выступают как непрерывный процесс принятия управленческих решений, в ходе которого устанавливаются и постоянно уточняются цели и задачи развития предприятия; определяются стратегия и политика их достижения: разрабатываются детальные планы, в которых скоординировано выполнение показателей, отражающих самые различные аспекты развития экономики предприятия;

- реализация выбранной альтернативы происходит на основе решений, принимаемых сегодня;

- бизнес имеет дело с выбором возможной альтернативы развития из множества вариантов;

- исходной посылкой прогнозирования и планирования являются принципы единства, участия, непрерывности, гибкости, точности, позволяющие обеспечивать денежные поступления и прибыль в объеме, удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы группы лиц (собственников, менеджеров, администрацию региона и т. д.);

- в силу различий в самой сущности и характере проявления факторов производства и задач, следующих из отдельных направлений деятельности предприятия, планирование подразделяется по горизонту на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное. Прогнозирование же основывается на творческом предвидении будущего, носит поисковый, экспертный, нормативный характер.

Бизнес-планирование на предприятиях осуществляется с помощью оценки финансового состояния, финансового анализа. Эти оценки производятся с целью последующего аналитического изучения при обязательности текущего анализа развития ситуации и выработки оптимального в конкретной ситуации управленческого решения. Непременным условием является гибкость процесса управления, прогнозирования и планирования [14].

Бизнес-планирование становится одним из решающих факторов формирования стратегии и тактики хозяйствующего субъекта. Руководство и коллек-

тив каждого предприятия призваны обеспечить выбор и осуществление только наиболее оптимальных решений, поскольку цена потенциального ущерба от принятия необоснованных решений сегодня многократно возрастает. Кроме того, менеджеры обязаны убедить в оптимальности выбранного решения и персонал предприятия, иначе достижение нужного результата маловероятно.

Таким образом, современные условия хозяйствования требуют максимального расширения фронта прогнозирования и планирования, дальнейшего совершенствования методологии и методики разработки прогнозов. Чем выше уровень прогнозирования процессов деятельности предприятия, тем эффективнее планирование и управление этими процессами на макроуровне.

Процесс бизнес-планирования проходит обычно поэтапно. В него входит разработка магистральных целей развития предприятия, определение более конкретных, детализированных целей на заданный период времени, выявление путей и средств их достижения, а также контроль за реализацией поставленных целей посредством сопоставления плановых показателей с фактическими. Бизнес-планирование обычно ориентировано на данные прошлого, но имеет целью определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Надежность прогнозирования и планирования во многом зависит от точности фактических показателей прошлого. Иными словами, гарантировать эту надежность невозможно без точного бухгалтерского учета и необходимой обширной статистической базы [3].

Бизнес-планирование необходимо формализовать с таким расчетом, чтобы при разработке стратегических, долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных и текущих планов использовались все имеющиеся показатели. Эти планы должны формироваться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимоувязывать с меняющимися условиями.

Окончательное определение показателей планов всегда остается за руководством, так же как координация и контроль за их выполнением. Следовательно, прогнозирование и планирование должны охватывать все важнейшие направления деятельности и подсистемы управления предприятия с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей. В основу планов по конкретным направлениям развития предприятия закладываются отдельные задачи с оценкой в денежных показателях [14].

Бизнес-планирование должно отталкиваться от так называемых «узких мест», иными словами, от таких сфер деятельности предприятия, в которых манёвренность, а потому и возможность влияния на развитие дел более ограничены. Еще недавно это была сфера производства, так как во многих случаях запрос превышал производственные мощности. В последнее же время «узкими местами» обычно являются сбыт и финансовое обеспечение как текущего производства, так и, особенно, обновления производственных фондов.

По различным отраслям деятельности предприятия составляются обособленные, но зависящие друг от друга планы. На сегодняшний день в основе прогнозирования и планирования на предприятиях лежат требования рынка, необходимость получения максимальной прибыли. В рамках любого плана пред-

ставлена, с одной стороны, общая картина деятельности хозяйствующего субъекта, с другой – возможности, позволяющие реагировать на изменение ситуации на рынке. Из этого следует, что для составления планов необходим сбор исходной информации, которая дает наиболее полное представление о положении на рынке.

Получение данных о рынке крайне необходимо, поскольку показатели производственной и сбытовой деятельности предприятия в прошлом не позволяют оценить производство и сбыт в перспективе. Анализ действия рыночных факторов помогает получению реальной оценки его развития в будущем. Обычно анализируются следующие факторы: изменение числа потребителей с разбивкой по регионам, районам, т. к. эта информация необходима при организации продажи продукции; изменение спроса на различные модификации продукции; потребление продукции в расчете на одного потребителя, что позволяет выявлять трансформации их поведения; динамика доходов потребителей, поскольку эта информация отражает платежеспособный спрос и перемещение расходов с одной продукции на другую и др. В зависимости от того, какая достоверная информация имеется, предприятия уточняют свои производственные программы. Большое значение в последнее время приобретает «прямое» исследование рынка, т. е. специальные исследования, дающие характеристику реальной ситуации. При этом применяются как количественные, так и качественные исследования. С помощью количественных исследований проводится анализ потребностей, спроса и сегментов рынка методом выборочной проверки. Они дают возможность установить круг потенциальных покупателей данной продукции, какие факторы влияют на их поведение, т. е. что воздействует на принятие решения покупать или не покупать данную продукцию [8].

В рыночных условиях формирование предприятиями производственных программ осуществляется на основе прямых договоров между производителями и потребителями продукции, учитывающих реальные потребности в ней, в том числе и на государственные нужды, а также производственные и ресурсные возможности их удовлетворения. Результативная деятельность предприятий в обстановке рынка становится возможной лишь при условии разработки планов развития, производственных программ, финансовых планов, прогнозов социально-экономического развития предприятий. Итоги функционирования предприятия определяются многими обстоятельствами, в числе которых правильная оценка того, «что, сколько, какого качества, к какому времени производить продукцию и оказывать услуги» с учетом спроса и предложения, выбор оптимальной технологии и организации производства, своевременное и рациональное ресурсное обеспечение, величина основного и оборотного капиталов, формы и методы реализации продукции и т. д. [26].

В условиях рынка диапазон использования этих факторов чрезвычайно велик. Отсюда каждое предприятие должно стремиться к их оптимальному сочетанию. Это в свою очередь предполагает необходимость соответствующих форм и методов их внутренней увязки и применения. Именно такой формой выступают прогнозирование и планирование всей хозяйственной деятельности

предприятия. Только это позволяет оптимально увязать имеющиеся возможности предприятия по выпуску продукции с существующим спросом и предложением на рынке.

В основе принятия этих решений в условиях рыночной системы лежит денежная оценка предполагаемых действий с позиции соотношения затрат и результатов. В практике работы это потребовало составления бюджетов – перечня доходов и расходов, которые могут иметь место при выбранном варианте действий.

Основой формирования бюджета предприятия, как известно, являются отчет о прибыли и бухгалтерский баланс хозяйственной деятельности. После составления бюджета по прибыли формируется финансовый план, который разрабатывается на основе сопоставления ожидаемых платежей и поступлений и дает представление о будущем финансовом положении предприятия. Он составляется, как правило, на год с разбивкой по кварталам [14].

Затем разрабатывается плановый баланс на основе показателей бюджета по прибыли и финансового плана. Обычно бюджет предприятия состоит из трех документов: бюджета по прибыли, финансового плана и планового баланса хозяйственной деятельности. Ключевым в составлении бизнес-плана является его ориентация на рентабельность продукции, а также самофинансирование своего развития. Если это условие не соблюдается, нет и развития предприятия, оно неконкурентоспособно.

Условием достижения рентабельности продукции самокупаемости и самофинансирования предприятия в условиях рынка являются не только эффективное и непрерывное обеспечение материалами, трудовыми и финансовыми ресурсами в нужном количестве, соответствующего качества и по приемлемым ценам, но и обязательная ориентация производства только на выпуск продукции, необходимой рынку. По своему содержанию эти задачи многоплановые и достаточно сложные для своего решения. Это объясняется тем, что поиск необходимых ресурсов для выпуска продукции и сбыта последней происходит в жесткой конкурентной борьбе. Следовательно, основной целью бизнес-планирования на предприятиях является достижение высокой эффективности хозяйствования, что должно находить свое выражение в росте финансовых ресурсов, рациональном их использовании, укреплении финансовой устойчивости и рыночной стабильности предприятий. Реализация данной цели требует соблюдения в ходе планирования и прогнозирования ряда общих принципов, следование которым обязательно в условиях рыночной экономики. Вот некоторые из них [14]:

- определяя конкретные направления использования финансовых ресурсов, необходимо учитывать различия в уровне получаемой отдачи и ориентироваться на такие затраты, которые позволили бы получить предельно высокую рентабельность;

- определяя долгосрочные направления вложения средств, необходимо предусматривать наиболее экономичные методы их финансирования;

- в ходе планирования обеспечивается сбалансированность рисков, для чего затраты с высокой финансовой отдачей, но повышенным риском следует

разумно сочетать с инвестированием средств в объекты хотя и менее рентабельные, но с гарантированным доходом;

– при выборе источников привлечения ресурсов и оценке направлений их инвестирования существенно помнить об условиях обеспечения платежеспособности и ликвидности предприятия, чтобы не допустить его банкротства из-за непродуманных решений;

– в ходе прогнозирования и планирования необходимо учитывать инфляционную составляющую, на нее важно делать корректировку во всех расчетах.

Научно обоснованное управление, планирование и прогнозирование будущей деятельности – гарантия отсутствия технологических и финансовых провалов в будущем. Без этого невозможно эффективное функционирование российских предприятий в условиях глобального рынка и выход последних на международные рынки.

1.1.2 Элементы системы бизнес-планирования на предприятии

Бизнес-планирование позволяет решать следующие проблемы [3]:

– определить степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снизить риск в предпринимательской деятельности;

– конкретизировать перспективы бизнеса в виде плановой системы количественных и качественных показателей развития;

– привлечь внимание потенциальных инвесторов компании к ее возможностям;

– помочь приобрести положительный опыт планирования.

В отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает интересы всех заинтересованных лиц. Помимо инвесторов такими лицами выступают потенциальные потребители и поставщики компании.

Бизнес-план прежде всего имеет внешнюю направленность, представляя своего рода изделие, продажа которого способна принести максимальный выигрыш. Формирование и практическая реализация плана являются непрерывным процессом, отраженным в приводимой ниже схеме (рис. 1.1).

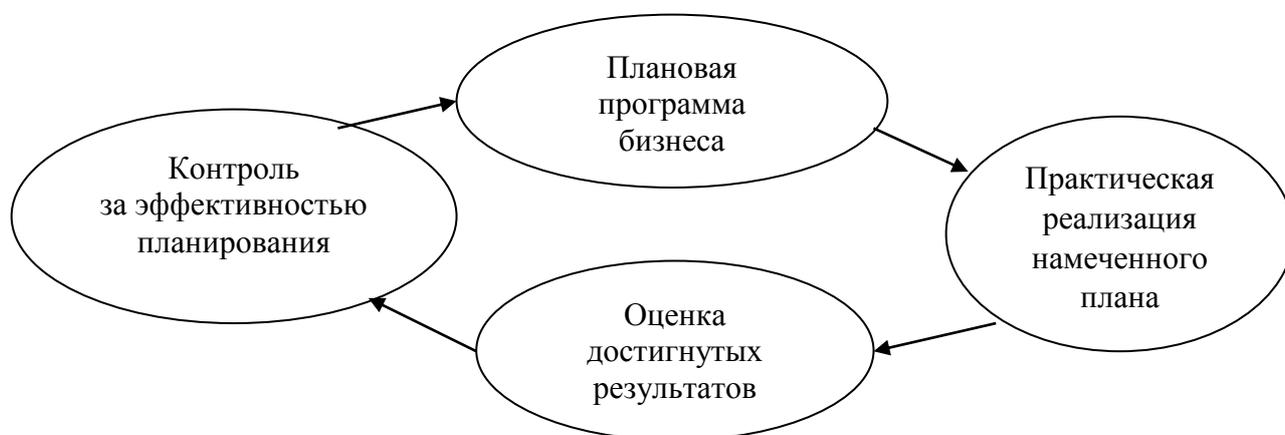


Рис 1.1. Схема составления и реализации плана

Бизнес-план, как и стратегический план организации, может охватывать довольно длительный период (обычно 3–5 лет, иногда больше). Вместе с тем между бизнес-планом и стратегическим планом предприятия есть ряд отличий [39]:

- обычно бизнес-план не ориентирован на весь комплекс целей развития предприятия, а только на одну – ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса или осуществлением определенных мер (например, реструктуризации бизнеса). Бизнес-план в отечественной практике обычно ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может базироваться и на других типах стратегий организации;

- стратегические планы – это, как правило, программы с увеличивающимся горизонтом времени. По мере выполнения каждого ежегодного плана достигнутые результаты анализируются, и производится корректировка или даже пересмотр стратегического плана. Бизнес-план имеет, как правило, временные рамки, по истечении которых обозначенные в плане цели должны быть достигнуты. Отсюда бизнес-план, в отличие от стратегического, ближе к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью;

- в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане. Они являются полноправными элементами структуры бизнес-плана.

В бизнес-плане заложены преимущества гибкого сочетания производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности предприятия.

Охарактеризуем основные этапы разработки бизнес-плана предприятия. Прежде всего нужно вооружиться комплексом необходимой информации, определить ее источники. Их может быть много, в частности учебники по управлению, по бизнес-планированию, материалы правительственных учреждений, данные фирм, занимающихся управленческим консультированием, и других подобных организаций, различные отраслевые издания, методические и иные материалы, получаемые при обучении на курсах по составлению бизнес-планов, материалы аудиторских фирм и т. д. [14].

Следующим этапом работы над бизнес-планом является определение целей его разработки, ориентирами для чего служат проблемы, которые и призван помочь решить бизнес-план. Однозначно, что и внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан добротный, качественный план [39].

В рамках оценки внутренних и внешних проблем бизнес-планирования следует учитывать возможность их взаимопроникновения. Так, внешние цели (скажем, привлечение инвесторов) могут быть достигнуты с большим эффектом, если предложить партнерам стать не просто кредиторами, а полноправными участниками бизнеса. Для последних более привлекательным может быть не просто предоставление средств под бизнес-план, а непосредственное участие в его реализации, совместная деятельность, долевое участие в акционерном капитале, распределении прибыли и т. д. Если это будет отражено в бизнес-плане, будет легче получить необходимые финансовые ресурсы. Кроме того, специалисты коммерче-

ских банков и других финансовых компаний, эксперты могут помочь разобраться в сложных проблемах оценки будущих перспектив бизнеса. Тогда можно рассчитывать на серьезную помощь в решении внутренних проблем нового бизнеса на уровне современных научных методов, в том числе и с применением сложного экономико-математического аппарата. Последующее действие – определение конкретных адресатов, кому будет направлен проект бизнес-плана (будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные фирмы) [14].

Следующий этап – определение структуры формируемого документа. Обычно бизнес-план имеет следующую структуру: титульный лист; резюме, история бизнеса, если предприятие уже действует; описание продуктов (услуг); характеристика состояния отрасли, товарных рынков; оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии; производственный план; план маркетинга; организационный план; финансовый план и оценка риска; план исследований и разработок; оценка и страхование риска; приложения.

На последующем этапе осуществляется сбор информации для подготовки всех отдельных разделов бизнес-плана. Здесь важно заручиться поддержкой людей, располагающих опытом и знаниями для составления бизнес-плана (работников организации, хорошо знающих внутреннюю среду, внешних консультантов, прежде всего в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка, а также консультантов по управлению).

Опыт показывает, что сбору информации может помочь специальный опросный лист, который содержит ключевые вопросы по каждому из разделов бизнес-плана.

Наиболее сложный этап в бизнес-планировании – непосредственное формирование плана. Здесь очень важно, чтобы менеджер, предприниматель лично участвовал в разработке бизнес-плана, даже если это требует немало времени. Если руководитель поручает формирование бизнес-плана другим, то он не получит необходимых знаний о слабых и сильных сторонах организации и о содержании будущего проекта, а это негативно скажется на ее будущей деятельности [3].

Большое значение имеет как структура, так и содержание бизнес-плана. Следует обратить особое внимание на титульный лист и оглавление. Титульный лист содержит следующие элементы: заголовок плана; дата его подготовки; данные об авторе плана, полное наименование и адрес фирмы, для которой разработан план.

Оглавление – это читают все после титульного листа и резюме. Оно призвано дать четкое представление обо всем содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено второстепенными деталями. Важно выделить подзаголовки наиболее существенных отделов плана, не забыть пронумеровать страницы.

Резюме подготавливается в последнюю очередь, после того как весь бизнес-план в целом составлен. Оно должно включать в себя все основные положения и идеи бизнес-плана, а также выводы. Структура резюме следующая. Прежде всего – введение, которое включает цели плана, характеризует суть проекта. Затем освещается основное содержание: краткое представление всех

ключевых элементов бизнес-плана, его основных частей (характер деятельности, анализ спроса, стоимость проекта, источники финансирования и т. д.). В заключение суммируются основные факторы предполагаемого успеха бизнеса, представляются данные об основных действиях менеджмента.

Важное место в бизнес-плане занимает описание продуктов (услуг), предлагаемых потребителям. В бизнес-план включается детальное описание будущих товаров, услуг. Российских предпринимателей зачастую удивляет желание предполагаемого инвестора не просто получить общее представление о товаре, но и располагать данными об упаковке продукта, его дизайне, конкретных свойствах товара, степени его защиты, обосновании цены, и т. д. Важно представить материалы о качестве, а следовательно, о конкурентном потенциале товара, тенденциях его потребления на рынке, а также о том, доведен ли продукт до товарного вида. В этом разделе плана целесообразно предложить приблизительный уровень цен, а также возможности послепродажного технического обслуживания.

Весьма существенен анализ положения дел в отрасли. Характеризуя состояние отрасли, важно отразить абсолютные размеры рынка, склонен ли рынок к росту или застою, показать основные сегменты рынка (группы потребителей). Важно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям и т. д. Нужны данные о конкурентах, доле рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, необходимо учесть и другие отраслевые факторы [14].

Существенен вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, следует определить собственную потенциальную долю, предложить прогноз продаж своей продукции. Он должен быть выражен как в денежных показателях, так и в физических единицах.

В бизнес-плане должна быть представлена выбранная стратегии и ее конкретное применение.

Очень важный раздел бизнес-плана – план производства. Должно быть представлено техническое описание плана производства, а также экономические расчеты его издержек. Здесь учитываются методы производства, особенности общей структуры производственного процесса, операции по выпуску товара; необходимые сырье и материалы, характеристика основных поставщиков фирмы; выявляются критические факторы (поставщики, время, затрачиваемое на те или иные операции, и т. д.); мощности, необходимые для организации производства; возможности их расширения, затраты (издержки), связанные с расширением мощностей, и необходимое на это время и др. [14].

Чтобы достичь успеха, фирма обязана формировать эффективный рынок для своих продуктов. Материалы об этом должны быть представлены в маркетинговом разделе бизнес-плана. Недостаточно просто произвести хороший продукт и предложить его рынку. Нужно еще завоевать покупателей этого товара, привлечь к нему людей, которые обладают способностью оплачивать покупки, – создать платежеспособный спрос. В российском предпринимательстве

среди устойчивых традиций маркетинговой деятельности преобладает реклама. Но планирование маркетинга насущно необходимо. Маркетинговый раздел бизнес-плана важен для того, чтобы:

- оценить основные цели и задачи, определить стратегию маркетинговой деятельности компании;
- работники маркетингового подразделения могли использовать план как руководство к действию по освоению рынка своего товара;
- инвесторы имели возможность убедиться в достаточной емкости и перспективности рынка.

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и давать ответы на следующие вопросы: каковы основные характеристики покупателей на том рынке, на который ориентируется предприятие? Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. д. следует выделить, т. е. каковы основные сегменты данного рынка? На какой из сегментов намерено в основном ориентироваться предприятие?

Существенную роль играет и *организационный раздел плана*, который должен ознакомить с формой собственности, вопросами руководства компанией, распределения полномочий и ответственности, особенностями организационной структуры.

Финансовый план, *финансовый раздел бизнес-плана* включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков, прогноз движения наличности. При составлении бизнес-плана проводится также так называемый «анализ чувствительности», представляющий метод изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта (затрат на исследования и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.) [14].

Важная составляющая финансового раздела бизнес-плана – определение источников капитала, необходимого для деятельности фирмы. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

Данные об источниках капитала увязываются с использованием фондов с конкретным указанием способов и направлений использования капитала. При определении источников финансирования обязательен поиск необходимого капитала, использование разных способов его получения (от обращения в банк, к венчурным капиталистам, выпуска акций и облигаций до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т. д.).

Особое место занимает *план исследований и разработок*. Эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства. Небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, нередко довольствуются использованием уже существующих разработок, тех или иных технологий производства и товаров.

В бизнес-плане дается также оценка и страхование риска, любой план не обеспечивает гарантии успеха. Условием умелого направления предоставленными ресурсами служит учет возможного риска осуществления проекта. Риск представляет вероятность получения позитивного результата в предпринимательской деятельности. Здесь устанавливаются размер риска (возможные потери при осуществлении проекта), вероятность риска, степень управляемости конкретным риском. В финансовом разделе бизнес-плана рассчитывается и инвестиционный риск. Естественно, что план будет выглядеть намного привлекательнее, если отдельно будет отражен выигрыш инвестора с точки зрения минимизации убытков и получения намечаемой прибыли или необходимой продукции.

Далее приводится общая оценка возможных рисков. Проводится анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения. Различают риски хозяйственные, связанные с личностью человека, обусловленные природными факторами. Риски также делят на обусловленные неопределенностью будущего, непредсказуемостью поведения партнеров, недостатком информации. Бывают также политические и коммерческие риски. В плане обращается внимание на разработку мер по минимизации ущерба, особенно в случае форс-мажорных обстоятельств, таких как резкие колебания курсов валют, забастовки, межнациональные конфликты, принятие новых нормативных актов или смена общегосударственного хозяйственного курса. Среди мер снижения риска – эффективное прогнозирование и систематическое планирование деятельности компании, страхование и самострахование, хеджирование фьючерсных сделок, выпуск опционов, диверсификация. Коммерческие риски, как правило, берут на себя спонсоры проекта, они страхуются путем заключения долгосрочных контрактов с поставщиками на поставку сырья, материалов или необходимого оборудования.

Все чаще в российской практике целью бизнес-планирования становится реинжиниринг бизнес-процессов. Точное и краткое определение реинжиниринга дала профессор А.Г. Грязнова: «Реинжиниринг бизнес-процессов, т. е. преобразование бизнеса в зависимости от применяющихся условий внешней среды» [14].

Применяется реинжиниринг в трех основных ситуациях. Во-первых, в условиях, когда компания находится в состоянии глубокого кризиса, который может выражаться в неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т. п. Во-вторых, в условиях, когда текущее положение компании может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными, она сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т. д. В-третьих, осуществлением реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в быстром наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является идеальным вариантом ведения бизнеса.

В случае когда бизнес-план составляется для реализации целей реинжиниринга бизнес-процессов компании, весь бизнес-план разрабатывается с точки зрения задач, особенностей, требований и подходов реинжиниринга.

1.1.3 Бизнес-планирование в логистике

Логистическая стратегия фирмы направлена на оптимизацию ресурсов компании при управлении основными и сопутствующими потоками. Стратегические цели задаются с помощью одного или нескольких ключевых показателей эффективности логистики. Логистическая стратегия может быть построена на основе максимизации (минимизации) одного или нескольких ключевых показателей.

Можно дать следующее определение логистической стратегии: логистическая стратегия – это долгосрочное, качественно определенное направление развития логистики, касающееся форм и средств ее реализации в фирме, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, сформулированное высшим менеджментом компании в соответствии с корпоративными целями.

Среди большого числа логистических стратегий, применяемых компаниями, можно выделить несколько базовых, наиболее широко используемых в бизнесе при построении логистической системы. Эти стратегии, а также основные пути их реализации представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Основные логистические стратегии

Стратегия	Пути реализации
1	2
Минимизация общих логистических издержек	<ul style="list-style-type: none">– сокращение логистических издержек в отдельных логистических функциях;– оптимизация уровней запасов в логистической системе;– выбор оптимальных вариантов «складирование – транспортировка» (переключение с одной логистической функции на альтернативную);– оптимизация решений в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию минимума логистических издержек;– 3PL-подход и т. п.
Улучшение качества логистического сервиса	<ul style="list-style-type: none">– улучшение качества выполнения логистических операций и функций (транспортировки, складирования, грузопереработки, упаковки и т. п.);– поддержка предпродажного и послепродажного сервиса;– сервис с добавленной стоимостью;– использование логистических технологий поддержки жизненного цикла продукта;– создание системы управления качеством логистического сервиса;– сертификация фирменной системы управления качеством в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами (в частности, ISO 9000);– бенчмаркинг и т. д.
Минимизация инвестиций в логистическую инфраструктуру	<ul style="list-style-type: none">– оптимизация конфигурации логистической сети:– прямая доставка товаров потребителям, минуя складирование;– использование складов общего пользования;– использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке;– использование логистической технологии «точно в срок»;– оптимизация дислокации объектов логистической инфраструктуры и др.

1	2
Логистический аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> – решение «делать или покупать»; – сосредоточение компании на своих ключевых областях компетенции, поиск логистических посредников для выполнения неключевых функций; – оптимизация выбора источников внешних ресурсов; – оптимальная дислокация производственных мощностей и объектов логистической инфраструктуры; – применение инноваций поставщиков; – оптимизация числа логистических посредников и закрепляемых за ними функций.

Логистические стратегии построены на основе минимизации или максимизации одного ключевого показателя, например общих логистических издержек. Однако при этом необходимо ввести ограничения на другие, существенные с точки зрения стратегии фирмы, показатели. Для стратегии минимизации общих логистических издержек таким показателем будет качество логистического сервиса. В общем случае – чем выше требования потребителей к качеству логистического сервиса, тем выше должны быть логистические издержки, обеспечивающие этот уровень. Поэтому естественным ограничением является ограничение на базовый уровень качества потребительского сервиса. В ряде случаев стратегия минимизации общих логистических издержек может быть трансформирована в стратегию максимизации отношения: уровень качества сервиса/общие логистические издержки. Реализация стратегии минимизации общих логистических издержек осложняется слабой формализуемостью параметров качества логистического сервиса и субъективной оценкой качества сервиса со стороны потребителей.

Рассмотрим подробнее стратегию и планирование в логистике. Планирование является общей функцией управления, входящей в кольцо управления (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Кольцо управления

Планирование логистической деятельности – это систематический процесс поиска возможностей действовать, прогнозирования последствий этих действий, разработки логистического проекта, формирования управленческих решений, конкретных мероприятий и сроков их выполнения для достижения поставленных целей в будущем (см. рис. 1.2).

Виды, принципы, методы планирования подробно рассматриваются в литературе по менеджменту и экономике предприятия (организации), поэтому в данном учебном пособии рассмотрим только те вопросы, которые важны для понимания специфики логистического планирования. На рисунке 1.3 представлена классификация видов планирования по некоторым из возможных признаков. Каждый из видов планирования по срокам и по детализации конкретизирует и создает предпосылки для выполнения планов более высокого уровня.



Рис. 1.3. Классификация видов планирования в логистике

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т. е. упорядоченная структура отдельных видов планирования. Основными требованиями к такой системе являются [15]:

– *документальное обеспечение*. Для согласования плановых расчетов и контроля выполнения планов важно, чтобы их основные части были документированы.

– *стандартизация*. Составление документации должно производиться в соответствии с некими стандартами.

– *организованность*. Необходим организационный режим, который, с одной стороны, упорядочивал бы деятельность по разработке планов, а с другой стороны, обеспечивал гибкость системы планирования, возможности проявления импровизации и адаптации к изменяющимся условиям;

– *точность*. Необходимо четко и обоснованно определять точность измерения характеристик объектов планирования;

– *согласованность*. Все частные планы системы планирования должны согласовываться как между различными уровнями планирования (интеграция планов), так и в рамках одного уровня (координация планов). Необходимо согласовывать цели, прогнозы, мероприятия, средства, действия ответственных лиц, степень необходимости, срочности, иерархию, последовательность, гибкость и т. д.;

– *непрерывность, гибкость и цикличность*. Непрерывность заключается в том, что когда одни планы уже разработаны и реализуются, начинают разрабатываться или уточняться другие, некоторые планы разрабатываются параллельно. Гибкость заключается в том, что учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра планов с их учетом. Цикличность заключается в систематическом пересмотре, уточнении, корректировке с учетом изменившихся обстоятельств целей, задач, мероприятий одних и тех же планов по мере приближения к временным периодам их реализации;

– *полнота*, т. е. охват всех сторон деятельности предприятия, в том числе логистической деятельности.

Перед началом планирования необходимо четко определить:

- объект планирования (что планируется);
- субъект планирования (кто планирует);
- горизонт планирования (на какой срок);
- средства планирования (с помощью чего планировать: финансовые средства, вычислительная техника);
- методику планирования (как планировать);
- согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.).

Результаты выполнения планов должны контролироваться. Логистический контроль – это упорядоченный и в идеале непрерывный процесс обработки логистических данных для выявления расхождений между плановыми и фактическими значениями логистических показателей, а также анализ этих расхождений с целью выявления их причин.

Все решения в зависимости от степени их значимости для организации делятся на три типа:

1 Стратегические решения – наиболее важные, задающие общее направление деятельности организации, оказывают долгосрочное влияние, требуют больших ресурсов и считаются наиболее рискованными.

2 Тактические решения связаны с реализацией стратегии в среднесрочном плане, прорабатываются на более детальном уровне, требуют меньших ресурсов и сопряжены с определенным риском.

3 Операционные решения наиболее проработаны и касаются видов деятельности на ближайшее время; для их выполнения требуются достаточно ограниченные ресурсы, а риск небольшой.

Существует несколько типов стратегических решений (рис. 1.4) [25].

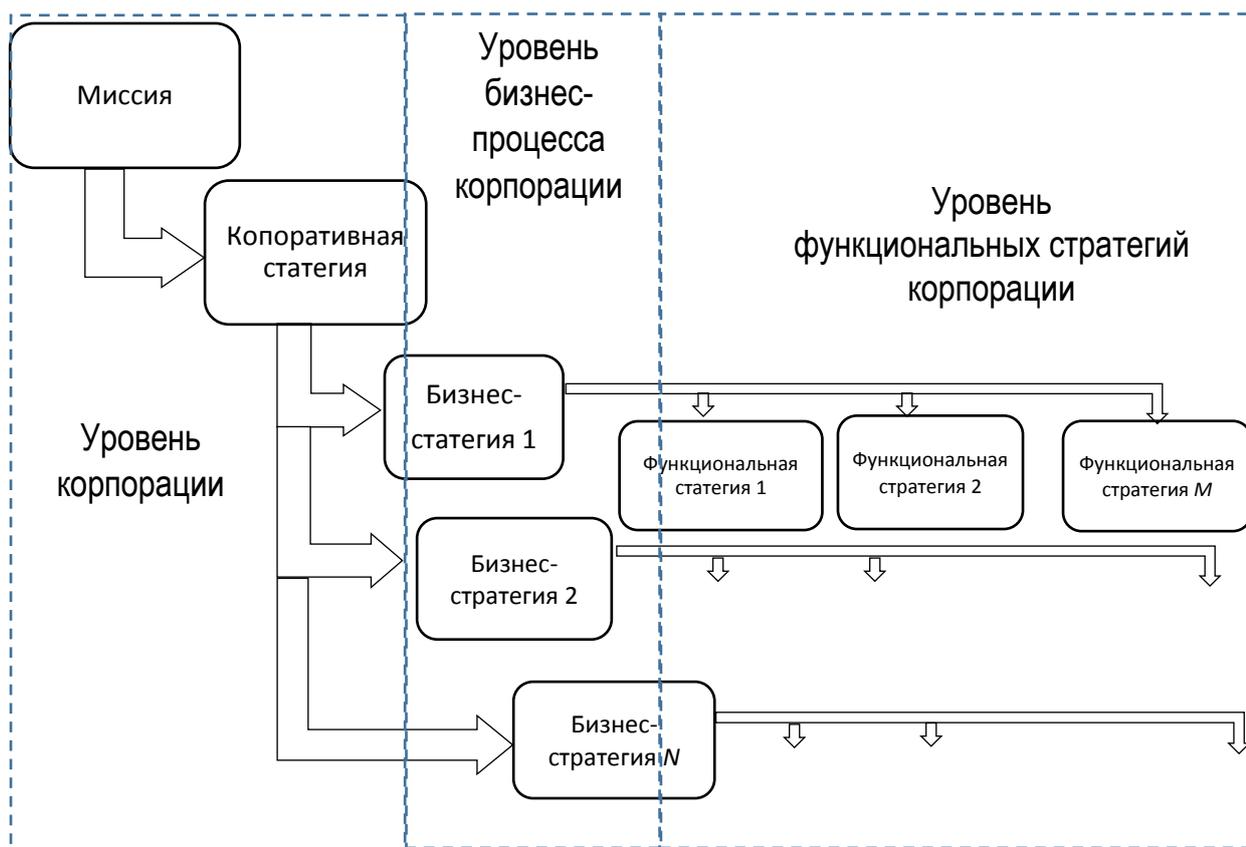


Рис. 1.4. Типы стратегических решений

Миссия – заявление, в котором указываются общие цели организации в целом. Корпоративная стратегия показывает, как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию. Бизнес-стратегия свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию. Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (в частности, логистической), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать [25].

Все долгосрочные решения, связанные с логистикой, определяют логистическую стратегию. Логистическая стратегия организации состоит из всех стратегических решений, приемов, планов и культуры, связанных с управлени-

ем цепью поставок, и позволяет реализовать уже сформированную стратегию предприятия в целом. Существуют ситуации, когда уровень развития логистики на конкретном предприятии оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии предприятия.

Процесс формирования стратегии развития представляет собой разработку основных целей деятельности предприятия на определенный временной промежуток, а также путей их достижения с помощью имеющихся инструментов.

На выбор той или иной хозяйственной стратегии влияют следующие факторы: формы конкурентной борьбы в отрасли и степень ее жесткости, инфляционные процессы, политика государства в области экономики, и другие внешние факторы, а также внутренние факторы, обуславливающие мощь самого предприятия, т. е. его производственные и финансовые ресурсы.

М. Портер выделил следующие главные конкурентные стратегии компании в рыночной среде [4]:

- стратегия широкой дифференциации, основанная на выпуске товаров с индивидуальными характеристиками, которыми не обладают аналогичные товары фирм-конкурентов, с целью привлечения дополнительных групп покупателей;

- стратегия оптимальных издержек, предполагающая максимальную экономию на издержках и позволяющая потребителям за имеющиеся у них денежные ресурсы приобрести товары с большей ценностью; кроме того, предприятие ставит в приоритет сочетание низких издержек и более низких цен, чем у фирм-конкурентов;

- стратегия фокусирования (нишевая стратегия), базирующаяся на дифференциации продукции и охватывающая узкий сегмент покупателей. Здесь фирма достигает конкурентного преимущества посредством снижения производственных издержек. Фирма стремится удовлетворить потребности целевого сегмента посредством выпуска товаров и услуг, наиболее полно отвечающих их вкусам и предпочтениям.

Для того чтобы сформировать хозяйственную стратегию предприятия, необходимо:

- определить общую, базисную стратегию;
- сформировать конкурентную стратегию;
- определить функциональные стратегии.

Выбор базисной стратегии происходит под влиянием изменений в окружающей среде. Является общей концепцией линии поведения фирмы на определенном этапе ее жизненного цикла.

Рассмотрим основные типы базисных стратегий.

1 Стратегии роста основываются на расширении сферы функционирования фирмы и требуют значительных вложений. К данным стратегиям относятся: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке.

К признакам стратегий роста относятся:

- расширение через конгломерацию, т. е. поглощение более слабых конкурентов;

- создание новых производств;
- взаимодействие между компаниями и объединение с целью доминирования на рынке;
- ведение внешнеэкономической деятельности.

2 Стратегии стабильности предполагают фокусирование на имеющихся сферах деятельности и поддержание их в неизменном состоянии. Данные стратегии применяются фирмами в ситуации, когда невозможны стратегии роста по причине внешних факторов (экономический кризис в стране, повышение уровня конкуренции внутри отрасли). Также необходимость стабилизации обусловлена появлением проблемы снижения управляемости и возможности оперативно влиять на состояние фирмы. Необходимость внесения коррективов в организационную структуру, изменения целей функционирования требует от руководителей применения тактики удержания достигнутых темпов роста.

Ключевыми признаками таких стратегий являются:

- применение имеющихся ресурсов по новой схеме;
- избежание затрат на маркетинговые исследования – изучение рынка, потребительских предпочтений, заключение новых контрактов;
- концентрации на управленческих звеньях компании.

3 Стратегии выживания подразумевают под собой внедрение новых методов ведения бизнеса и отказ от ранее применявшихся тактик. Данные стратегии используются фирмами, обладающими низкой конкурентоспособностью, малыми возможностями для расширения деятельности, а также стремящимися обеспечить получение минимальной прибыли. К этим стратегиям относятся стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения расходов и т. п.

Основными признаками стратегий выживания являются:

- поддержание на заданном уровне технической сферы производства;
- выявление перспектив наступления кризиса на первоначальных стадиях;
- перепроектирование различных бизнес-процессов;
- сохранение квалифицированных кадров и отсутствие массовых увольнений.

4 Стратегии сокращения руководству целесообразно внедрять в ситуации, когда для фирмы появляется угроза потери места на рынке. Это обусловлено тем, что уровень целей компании в текущий момент понизился по сравнению с достигнутым ранее. В этом случае имеет место применение стратегии ликвидации и, при достаточном наличии денежных ресурсов, стратегии смены вида бизнеса.

Основными признаками таких стратегий выступают:

- прекращение выпуска нерентабельной продукции, использования излишней рабочей силы, неэффективно функционирующих каналов сбыта и т. п.;
- продажа нерентабельной части активов предприятия;
- присвоение статуса банкрота.

Для отдельного типа базисных стратегий существует несколько вариаций. Фирма вправе самостоятельно сформировать общую стратегию или принять решение о сочетании различных их типов.

Для конкретизации выбранной базовой стратегии фирмы требуется разработка конкурентной стратегии.

Выбор конкурентной стратегии подразумевает под собой формирование комплекса мер наступательного или же оборонительного характера, ориентированных на долгосрочную перспективу и призванных стабилизировать рыночное положение компании, учитывая высокий уровень конкуренции.

Разработка определенного стратегического направления развития фирмы имеет своей целью достижение высокого уровня конкурентоспособности.

В теории рассматриваются следующие уровни конкурентоспособности компаний. На *первом уровне* находятся небольшие предприятия, занявшие «нишу» рынка. Их задача заключается лишь в выпуске четко определенной товарной номенклатуры, жестком соблюдении установленного плана производства, при отсутствии намерений вносить изменения или модернизировать продукцию для большего удовлетворения потребителей. Но важным является то, что при производственном росте, расширении масштабов деятельности, предприятие перерастает рыночную «нишу», на которой изначально функционировало, и начинает свою деятельность в ином рыночном сегменте, или на начальной «нише» происходят прогрессивные процессы, что преобразовывает ее в растущий рынок и делает интересной для других производителей. В данной ситуации предприятию следует направить свои силы на приобретение сравнительных преимуществ, на опережение конкурентов по вопросам своевременности поставок, уровня цен, качества, низких издержек, а также сервисных услуг. Так, для предприятий, работающих таким образом, целесообразно выбрать стратегией развития ту, которая предполагает освоение новых и новых рыночных «ниш». Данный простейший подход дает возможность оставаться на рынке и сохранять свою конкурентоспособность.

На *втором уровне* конкурентоспособности находятся предприятия, «следующие за лидером». Их целью является заимствование всех методов, технологий производства, которые применяются лидерами отрасли. Но большое число их сталкиваются с проблемой невозможности получить выгоду от использования аналогичных способов хозяйствования. Причиной является то, что ранее внедренные другими предприятиями технологии несовременны и более не выступают как конкурентное преимущество. Именно так предприятия перемещаются на *третий уровень* конкурентоспособности, где управляющее воздействие направлено на производственные системы, их преобразование и улучшение. Достижение первенства среди конкурентов становится уже не столько задачей сферы производства, сколько управленческой (происходит воздействие на качество, эффективность менеджмента и организации производственного процесса). Предприятия, занявшие *четвертый уровень* конкурентоспособности, становятся непосредственными лидерами и опережают конкурентов по всем показателям и на большое количество лет. Это международные компании со значительными объемами деятельности и известные в мировом рыночном пространстве.

Как было указано ранее, экономистом М. Портером были выделены три основополагающие стратегии, обладающие универсальным характером и воз-

возможностью применения по отношению к различным видам конкурентной силы [4]. Это преимущество в издержках, фокусирование, дифференциация.

Преимущество в издержках создает более широкие возможности для формирования ценовой политики и становления требуемого уровня доходности.

Фокусирование означает нацеленность на конкретный рыночный сегмент, на определенную группу потребителей, вид продукции или функционирование на небольшом географическом отрезке рынка.

Дифференциация – разработка и выпуск компанией продукции или услуги с уникальными, не повторяющимися на рынке свойствами.

Существуют два основных типа хозяйственных стратегий с точки зрения эффективности производства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Типы хозяйственных стратегий с точки зрения эффективности производства

Группа стратегий первого типа ориентируется на получение прибыли в долгосрочном периоде, повышение финансовой устойчивости фирмы, способности к конкурентной борьбе в течение многих лет. В эту группу входят:

– минимизация издержек производства – к увеличению прибыли приводит минимизация затрат труда, применение оборудования с большей производительностью, более выгодного сырья, экономии от масштаба;

– расширение доли рынка – повышение уровня конкурентоспособности и эффективности функционирования предприятия посредством влияния на уровень качества выпускаемых товаров, сервисное обслуживание покупателей, а также снижение расходов, связанных со сбытовыми операциями;

– инновационное программирование НИОКР – нацелено на разработку и внедрение новейших технологий и создание уникальных видов продукции высшего качества, нововведений на рынке.

В практической деятельности стратегии первого типа обычно смешиваются: фирма, внедрившаяся на рынок с инновационным товаром, с течением времени должна направить усилия на минимизацию издержек производства с целью завоевания большей доли рынка.

Стратегии второго типа основываются на оптимизации финансовых показателей в текущем периоде, увеличении краткосрочной прибыли. К ним относятся:

- стратегия максимизации издержек производства или искусственного завышения – предполагает рост производственных издержек (например, под влиянием растущих цен на сырье и комплектующие) в условиях слабой конкуренции внутри отрасли (например, при высоких пошлинах на импорт), которые будут включены в стоимость продукции и оплачены потребителем. Фирма не стремится к снижению издержек производства;

- имитационное программирование НИОКР – усовершенствование имеющегося ассортимента с помощью внешнего воздействия на выпускаемую продукцию (модернизация упаковки, цветовой гаммы, дизайна и т. п.);

- стратегия манипулирования портфелем вложений капитала – происходят покупка и последующая продажа работающих предприятий и активов компаний, интеграция и поглощение крупными фирмами более мелких посредством проведения финансовых операций с ценными бумагами на фондовой бирже. Усилия сосредотачиваются на текущих финансовых показателях работы компании, фиксированной выплате высоких дивидендов, а не на повышении стоимости акций компании.

По характеру взаимодействия с внешней средой конкурентные стратегии делятся на оборонительные и наступательные.

Наступательные стратегии применяются в целях завоевания лидерства на рынке. Данный тип стратегий используется компаниями, обладающими достаточным финансовым потенциалом, квалифицированным кадровым составом и возможностью инвестирования.

Наступательные стратегии могут иметь своей целью:

- стремление к достижению превосходства над сильными сторонами конкурента;

- использование «узких мест» фирмы-конкурента;

- наступательные действия сразу на нескольких фронтах;

- захват незанятых пространств.

Оборонительные стратегии направлены на защиту конкурентного преимущества. Основными задачами являются удержание уже завоеванного положения, снижение риска атаки со стороны конкурента, минимизация отрицательных последствий конкурентной борьбы.

Далее требуется формирование *функциональной стратегии*, которая представляет собой комплексные мероприятия и программы для определенных функциональных областей и департаментов предприятия. Они выполняют второстепенную роль и служат вспомогательным элементом для базисной стратегии. Основные сферы деятельности предприятия – производство, маркетинг,

научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), финансы, управление. Отсюда и важнейшие компоненты функциональной стратегии.

Разработка *производственной стратегии* фокусируется на принятии решений о требуемых мощностях, использовании промышленного оборудования, организации эффективного взаимодействия основных элементов производственного процесса. *Стратегия НИОКР* участвует в научной разработке и внедрении на рынок новой продукции или услуги.

Финансовая стратегия формирует линию поведения компании на рынке ценных бумаг, занимается изысканием рациональных методов использования имеющихся финансовых инструментов.

Маркетинговая стратегия определяет характер торгово-сбытовой деятельности предприятия, потребности покупателей, выявляет пути их удовлетворения, а также способы реализации продукции и каналы сбыта.

Стратегия управления персоналом способствует решению вопроса о повышении привлекательности труда, мотивации персонала, организации трудового процесса и оптимизации численности персонала.

Важно упомянуть понятие альтернативности, что выступает ключевой особенностью при формировании стратегий развития. При проведении анализа альтернатив производится классификация и ранжирование проблем, выявление отклонений фактических показателей от прогнозных данных, выбор важнейших факторов и условий достижения поставленных целей. Наиболее распространенными методами анализа альтернатив являются SWOT-анализ, GAP-анализ, ситуационный анализ, STEP-анализ.

Ситуационный анализ подразумевает под собой совокупное описание внешней и внутренней среды и оценку влияния их элементов на конкурентное положение компании.

Методика *STEP-анализа* нацелена на выявление изменений и особенностей бизнеса во внешней среде предприятия, а затем и оценку важности их влияния на фирму.

SWOT-анализ рассматривает сильные и слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы на рынке. Анализ ведется по пяти функциональным зонам – маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная культура и имидж.

Суть методики *GAP-анализа* заключается в определении соответствия между плановыми и фактическими показателями функционирования фирмы.

Использование того или иного метода анализа может быть обусловлено тем, на какой стадии жизненного цикла находится компания, какие особенности присущи внутренней и внешней среде, а также длительностью срока, на который рассчитана разработка стратегии.

Проведение анализа при выборе стратегии необходимо для выявления имеющихся у компании возможностей и факторов, которые могут неблагоприятно повлиять на ее перспективное развитие. М. Портером была предложена модель «пяти сил» (рис. 1.6) [28], согласно которой при повышении влияния указанных

факторов сокращаются перспективы предприятия по наращиванию прибыли. Так, при осуществлении верного выбора стратегии компания может оказать воздействие на данные пять сил и получить для себя положительный эффект.



Рис. 1.6. Модель «пяти сил» М. Портера

Охарактеризуем модель Портера.

1 Угроза появления новых конкурентов в отрасли означает возможность сокращения прибыли фирмы. Опасность данной угрозы зависит от того, как отреагируют действующие конкуренты в отрасли, а также какие барьеры входа в отрасль существуют.

Барьеры при входе в отрасль формируются под влиянием следующих факторов:

– *экономия от масштаба*. Этот фактор предоставляет весомое первенство по издержкам, это выступает сдерживающим условием конкурентов, принимающих решение о вступлении в новую отрасль. Им приходится начинать свою деятельность в крупных масштабах производства или же осуществлять производственную деятельность с высокими издержками;

– *приверженность покупателей существующим торговым маркам*. Новым участникам рыночной отрасли потребуется завоевать предпочтения потребителей;

– *ограниченная доступность каналов сбыта*. Часто, из-за чрезмерной недоступности каналов распределения, новичкам необходимо создавать собственные;

– *административное регулирование*. Государством могут приниматься такие ограничительные меры, как лимитирование или полное исключение возможности входа в отрасль, посредством лицензирования и установления ограничений доступа к сырьевым источникам;

– *реакция действующих конкурентов отрасли*. Конкуренты, занимающие главенствующую рыночную нишу, могут проявить негативное отношение к появлению в отрасли новых фирм. При формировании стратегии компании, соби-

рающейся вступить в отрасль, внимание должно быть обращено на стадию ее жизненного цикла.

2 Конкурентная борьба функционирующих в отрасли предприятий базируется на трех основных показателях: цена, качество и ассортиментный ряд. Сила конкурентной борьбы зависит от стремления компаний изменить значения этих параметров. Интенсивность конкуренции может быть усилена под влиянием таких факторов, как:

- увеличение числа фирм-конкурентов, выравнивание их деятельности по объемам и возможностям;

- снижение объемов спроса. Это означает обострение конкуренции, потому что компании усиливают борьбу за покупателей;

- снижение лояльного отношения покупателей к торговой марке. Могут быть выделены три типа отношения потребителей к продукции фирмы:

- 1) позитивное – потребители стабильно делают рыночный выбор в пользу компании, не меняя предпочтения длительное время;

- 2) индифферентное – потребитель не переориентируется на иную компанию по причине возникновения дополнительных издержек;

- 3) оценочно-рациональное – клиентом производится постоянная переоценка собственных желаний и критериев выбора, анализ параметров качества, ценовой характеристики, а также предоставляемых сервисных услуг;

- улучшение рыночного положения компании с помощью конкурентов. Примерами могут быть приобретение более мелких фирм-конкурентов, разработка новой продукции и услуг, применение рекламных кампаний;

- успешность реализации стратегического плана;

- наличие значительного разрыва между ресурсными возможностями конкурентов, стратегическими действиями, существующими условиями микроокружения;

- превышение затрат, необходимых для выхода из отрасли, над затратами для продолжения функционирования на рынке. Часто вследствие достаточных препятствий на выходе из рынка, компания вынужденно продолжает конкурентную борьбу даже при низкой прибыльности своей деятельности. Обычно барьерами выхода выступают финансовая зависимость от отрасли, оборудование, которое не может быть альтернативно использовано по-другому, позитивное эмоциональное отношение к отрасли и т. д.

3 Возможность покупателей осуществлять торг.

Мера влияния клиентов обусловлена возможностью диктовки ими условий поставок, а также значимостью взаимодействия между компанией и клиентами.

При наличии возможности потребителей «торговаться» появляется риск воздействия на ценовую политику из-за роста потребностей в надлежащем уровне качества или услуг. Важно иметь в виду, что в качестве потребителей выступают и конечные, и промежуточные потребители компании. С учетом этого факта покупателями может быть оказано наибольшее давление при следующих обстоятельствах:

- если в отрасли многих мелких компаний, а покупателей мало;
- если покупатели осуществляют покупки в значительных объемах;
- если отрасль является зависимой от конкретных покупателей в весомой степени;
- если для промежуточных потребителей прибыль невелика, что заставляет их сократить издержки, связанные с деятельностью по закупкам;
- если при выборе покупателем товара продавцы выступают экономически равнозначными;
- если продукты, предлагаемые отраслью, не оказывают влияния на качественные характеристики товаров и услуг промежуточных потребителей.

4 Возможность поставщиков осуществлять торг.

Поставщиками оказывается давление на участников рыночных отношений посредством повышения цены или снижения качественных параметров продукции. На уровень значимости поставщика воздействуют такие факторы, как:

- влияние на потребителя при необходимом изменении условий поставок;
- характер взаимоотношений поставщиков и потребителей внутри отрасли.

Наибольшее давление поставщиками может быть оказано в случаях:

- если для товара на рынке не существует большого числа заменителей и он представляет особую важность для компании;
- если на группу поставщиков не оказывается конкурентного давления при предложении ими собственной продукции;
- если покупатели не представляют особой значимости для деятельности фирмы;
- если поставщики осуществляют поставки таких продуктов, что переключение с одного вида на другой для компаний является дорогостоящим;
- если для компании покупка продукции представляется экономически более выгодной, чем ее производство.

5 Угроза появления товаров-субститутов.

Наличие продуктов, которые могут послужить заменителем, конкурентный риск, который может привести к необходимости снижать цены на товары и, соответственно, к снижению прибыльности. Продукты-заменители представляют собой угрозу, если они имеются в большом количестве на рынке, цены являются доступными, потребительские свойства и качества удовлетворяют покупателей, а переход на заменители не сопровождается значительными расходами. Товарами-заменителями, заслуживающими особенного внимания со стратегической точки зрения, выступают товары, которые могут обеспечить покупателю лучшее соотношение цены и качества при сравнении с имеющимися в отрасли.

Таким образом, эффективность конкурентной стратегии обусловлена степенью противостояния компании влиянию пяти факторов, способностью защиты от конкурентного давления и возможностью формирования стабильных конкурентных преимуществ.

1.2 Структура и содержание разделов бизнес-плана

1.2.1 Бизнес-план: сущность и задачи

Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности [14].

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели работы. Как правило, он разрабатывается на несколько лет (чаще на три – пять лет) с разбивкой по годам. При этом данные по первому году обычно даются с разбивкой по месяцам, а на последующие годы – в годовом исчислении. Часто при составлении планов действующих предприятий используется скользящий график, при котором ежегодно разрабатывается детальный план на предстоящий год, а также уточняется и продлевается еще на год общий бизнес-план [14].

Назначение бизнес-плана – показать реальные шансы реализации бизнес-идеи. Он не только дает правдивую оценку возможностей и рисков, но демонстрирует необходимость (или же отсутствие таковой) в привлечении дополнительных инвестиций, открытии кредитных линий. По сути, бизнес-план показывает успешность управления и пути развития предприятия для достижения поставленной цели.

Бизнес-план подразумевает использование двух групп пользователей – внутренних (инициатор бизнес-идеи, учредители и персонал фирмы) и внешних (потенциальные инвесторы, кредиторы, партнеры).

Бизнес-план служит трем основным целям [14]:

- он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект;
- служит источником информации для лиц, непосредственно реализующих проект;
- кредитор при принятии решения о выдаче кредита получает исчерпывающую информацию о существующем бизнесе заемщика и его развитии после получения кредита.

Бизнес-план помогает решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения, определить конкретные количественные показатели их реализации и сроки достижения;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии; выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей; предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана;
- организовать систему контроля над ходом осуществления проекта.

Бизнес-планы подразделяются на следующие **виды**:

- бизнес-план инвестиций – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых результатов;
- бизнес-план развития компании или фирмы – план развития организации на предстоящий плановый период;
- бизнес-план развития (создания) отдельного подразделения предприятия;
- бизнес-план для получения кредита в банке или для участия в тендере.

Бизнес-план должен отвечать ряду **требований**:

- быть написанным простым и понятным языком с использованием кратких и четких формулировок;
- его объем не должен превышать 20–25 машинописных страниц;
- носить всеобъемлющий характер, т. е. включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора;
- опираться на реальные факты и обоснованные предложения;
- иметь завершенный характер, т. е. содержать стратегию достижения поставленных целей;
- обладать комплексностью, т. е. содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение;
- иметь перспективный характер, т. е. обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития;
- обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы;
- иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.

Структура и содержание бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от цели составления этого документа и области применения (производственные, сервисные, торговые и др. компании). В настоящее время существуют несколько групп стандартов его составления [14].

Самыми распространенными среди них являются стандарты:

- Европейского Союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в Содружестве Независимых Государств (TACIS);
- Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO);
- Федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги KMPG;
- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- Министерства финансов РФ.

1.2.2 Структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана включает следующие обязательные элементы: титульный лист; аннотация; меморандум о конфиденциальности; оглавление. Также бизнес-план предполагает наличие следующих разделов: резюме; история бизнеса организации (описание отрасли); характеристика объекта бизнеса организации; анализ бизнес-среды организации; план маркетинга; производственный план; организационный план; финансовый план; оценка и страхование риска; приложения [3].

Вышеуказанная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер, т. к. перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае могут дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует предприятие.

Бизнес-план начинается с *титульного листа*, на котором обычно указывают [3]:

- 1) наименование проекта;
- 2) место подготовки плана;
- 3) авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- 4) имена и адреса учредителей;
- 5) назначение бизнес-плана и его пользователей.

На титульном листе обычно помещается *меморандум о конфиденциальности*. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

После титульного листа следует *оглавление* – формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Бизнес-план может содержать *аннотацию*, в которой дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5–2 страницы). Аннотация может быть оформлена в последовательности, которая указана ниже.

- 1 Предприятие.
- 2 Адрес.
- 3 Телефон, факс.
- 4 Руководитель предприятия.
- 5 Суть предлагаемого проекта и место реализации.
- 6 Результат реализации проекта.
- 7 Необходимые финансовые ресурсы.
- 8 Срок окупаемости проекта.
- 9 Ожидаемая среднегодовая прибыль.
- 10 Предполагаемая форма и условия участия инвестора.
- 11 Возможные гарантии по возврату инвестиций.

Во *введении* указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

Резюме (концепция бизнеса) – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, т. к. содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана [3].

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки) [39].

Таким образом, резюме включает:

- 1) идеи, цели и суть проекта;
- 2) особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- 3) стратегию и тактику достижения поставленных целей;
- 4) квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
- 5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);

- б) планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;
- 7) ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- 8) основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

История бизнеса организации (описание отрасли). Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также ключевые проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса [14].

Характеристика объекта бизнеса организации. В данном разделе представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

- 1) потребности, удовлетворяемые товаром;
- 2) показатели качества;
- 3) экономические показатели;
- 4) внешнее оформление;
- 5) сравнение с другими аналогичными товарами;
- 6) патентная защищенность;
- 7) показатели экспорта и его возможности;
- 8) основные направления совершенствования продукции;
- 9) возможные ключевые факторы успеха.

Основное назначение товара – удовлетворение потребности клиента фирмы. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара. К последним относят ценность, возможность приобретения, цену, качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы др.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества – долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий и «ноу-хау». Отмечается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка) [14].

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

- 1) товар, не имеющий аналогов на рынке;
- 2) товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;
- 3) товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;
- 4) товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка;
- 5) старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

Анализ бизнес-среды организации. Данный раздел, как правило, посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т. д. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление текущих потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке, – качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. Размер рынка – территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Емкость рынка – объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденций ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка [16].

Методы расчета емкости рынка для различных товаров варьируют. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются критерии, формирующие спрос потребителей. Сюда могут входить следующие факторы:

- 1) численность и половозрастная структура населения в регионе;
- 2) уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
- 3) политика в области оплаты труда.

Емкость рынка – показатель динамичный, складывающийся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, принято называть конъюнктурой рынка. Именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании [16].

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

Наиболее часто для сбора и анализа информации применяются следующие методы:

- 1) наблюдение;
- 2) опрос;
- 3) эксперимент;
- 4) моделирование.

Эффективным методом является *наблюдение*, основанное на систематическом сборе информации о состоянии товарных рынков в сочетании с ретроспективным анализом и прогнозом следующих показателей:

- 1) емкости рынка;
- 2) количества поставщиков однотипной продукции;
- 3) объемов сбыта в натуральном и стоимостном выражении;
- 4) развития сбыта определенных групп товаров;
- 5) скорости сбыта;
- 6) запасов продукции в каналах сбыта и др.

В практике анализа конъюнктуры наблюдение дает более объективные и достоверные оценки, чем другие методы сбора информации, поскольку обеспечивает изучение поведения объекта исследования в реальной обстановке и высокую представительность результатов.

Опрос представляет собой устное или письменное обращение специалиста, проводящего анализ, к работникам предприятия, потребителям или клиентам с вопросами, содержание которых представляет предмет исследования. С помощью опроса можно выявить систему предпочтений при выборе потребите-

лями товаров, причину возврата товара или отказа от покупки. Может проводиться в форме анкетирования или интервьюирования.

Эксперимент представляет собой исследование влияния одного фактора на другой в реальной обстановке. Обеспечивает при анализе рынка возможность отдельного наблюдения за влиянием различных факторов, реалистичность условий и контроль за посторонними факторами. С помощью эксперимента можно выявить причинно-следственные связи при изменении в контролируемых условиях одного или нескольких факторов, например увеличение объема продаж при снижении цены.

Эксперименты могут проводиться не только на реальных объектах, но и на искусственных моделях. При анализе рынка наиболее часто используется экономико-математическое моделирование, которое позволяет создать такие аналоги изучаемых объектов, в которых отражены все важнейшие их свойства и опущены второстепенные, несущественные с точки зрения эксперимента.

В процессе подготовки данного раздела бизнес-плана даются ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2, 3 и более лет. В этом разделе перечисляются все имеющиеся заказы на продукцию. Помимо всего прочего, здесь:

1) анализируется то, как быстро продукция (услуги) утвердится на рынке, обосновываются возможности дальнейшего его расширения;

2) оцениваются основные факторы, влияющие на расширение рынка (например, тенденции развития отрасли, региона, социально-экономическая региональная и федеральная политика, создание конкуренции и т. д.);

3) отслеживаются и оцениваются основные конкуренты. Выделяются и анализируются сильные и слабые стороны конкурента и самого составителя бизнес-плана, конкурентоспособность производимых товаров, услуг;

4) на основе оценки преимуществ производимых товаров, услуг определяется возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

План маркетинга. *Маркетинг* – это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли [16].

Главное в маркетинге – двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность компании, в том числе формирование ее программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и другие должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой – важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Аналитическая функция включает в себя изучение:

- 1) потребителей;
- 2) конкурентов;
- 3) товаров;
- 4) цен;
- 5) товародвижения и продаж;
- 6) системы стимулирования сбыта и рекламы;
- 7) внутренней среды предприятия.

В рамках *производственной функции* изучаются:

- 1) организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий;
- 2) обеспечение материально-технического снабжения;
- 3) управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

В *сбытовую функцию* (функцию продаж) входят:

- 1) организация системы товародвижения;
- 2) организация сервиса;
- 3) организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- 4) проведение целенаправленной товарной политики;
- 5) проведение ценовой политики.

Огромное значение в маркетинге имеет и *функция управления и контроля*, которая подразумевает:

- 1) организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- 2) информационное обеспечение управления коллективом;
- 3) организацию системы коммуникаций на предприятии;
- 4) организацию контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Аналитическая функция представляет собой систему маркетинговых исследований, которые осуществляют систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности.

Данные исследования и решения, принимаемые на их основании, находят свое отражение в соответствующем разделе бизнес-плана – «План маркетинга». В этом разделе объясняются основные элементы плана в части товаров, рынков, развития различных производств. Этот раздел содержит информацию о том [16]:

- 1) какая стратегия маркетинга принята на фирме;
- 2) как будет реализовываться товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;
- 3) как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать;

4) как предполагается добиваться роста объема продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;

5) как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;

6) как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Таким образом, этот раздел включает такие пункты, как:

1) цели и стратегии маркетинга;

2) ценообразование;

3) схема распространения товаров;

4) методы стимулирования продаж;

5) организация послепродажного обслуживания клиентов;

6) реклама;

7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;

8) бюджет маркетинга;

9) контроллинг маркетинга.

Производственный план. Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством. Для непродовственных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия.

Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

1) технология производства;

2) производственное кооперирование;

3) контроль производственного процесса;

4) система охраны окружающей среды;

5) производственная программа;

6) производственные мощности и их развитие;

7) потребность в долгосрочных активах;

8) потребность в оборотных средствах;

9) прогноз затрат.

Организационный план. Данный раздел бизнес-плана посвящается системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид [14]:

1) организационная структура;

2) ключевой управленческий персонал;

3) профессиональные советники и услуги;

- 4) персонал;
- 5) кадровая политика фирмы;
- 6) календарный план;
- 7) план социального развития;
- 8) правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Организационные структуры, используемые в промышленности, зависят от множества факторов – размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка и т. д.

В бизнес-плане приводятся данные:

- 1) о производственно-технологической структуре предприятия;
- 2) о функциях ключевых подразделений;
- 3) о составе дочерних фирм и филиалов, их организационных взаимосвязях с головной фирмой;
- 4) об организационной структуре управления;
- 5) об организации координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- 6) об автоматизации системы управления.

Дается оценка соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Финансовый план. Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т. е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы [14].

Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела менеджер узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а заимодавец – о способности потенциального заемщика обслужить долг.

В данном разделе представляются:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) баланс денежных расходов и поступлений;
- 3) прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);
- 4) анализ безубыточности;
- 5) стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т. д.), показателей доходности инвестиций и т. п.

Оценка и страхование риска. Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском [5].

Существуют различные виды риска в зависимости от того объекта или действия, рисковость которого оценивается: политический, производственный, имущественный, финансовый, валютный и т. д. Дадим краткую характеристику наиболее значимых для целей бизнес-планирования рисков:

1) *суверенный* (страновой) *риск*. Представляет собой риск, связанный с финансовым положением целого государства, когда большинство его экономических агентов, включая правительство, отказываются от исполнения своих внешних долговых обязательств. С подобным риском имели дело иностранные инвесторы, приобретавшие в России государственные краткосрочные облигации накануне кризиса 1998 г. Необходимость учета странового риска особенно актуальна для международных банков, фондов и институтов, предоставляющих кредиты государствам и фирмам, имеющим государственные гарантии, хотя фактически этот риск приходится учитывать любому иностранному инвестору. Основными причинами риска обычно называют возможные войны, катастрофы, общемировой экономический спад, неэффективность государственной политики в области макроэкономики и др.;

2) *политический риск*. Иногда рассматривается как синоним странового риска, однако чаще используется при характеристике финансовых отношений между экономическими агентами и правительствами стран, имеющих принципиально различное политическое устройство или нестабильную политическую ситуацию, когда не исключена возможность революции, гражданской войны, национализации частного капитала и т. п.;

3) *производственный риск*, в большей степени обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса, т. е. структурой активов, в которые собственники решили вложить свой капитал. Один и тот же капитал можно использовать для абсолютно различных производств, очевидно, что степень риска производственной деятельности в этом случае, а следовательно, и вложения капитала в нее будет принципиально различной. Таким образом, смысл производственного риска заключается в том, что на момент создания предприятия его собственники, по сути, принимают стратегически важное и вместе с тем весьма рисковое решение – вложить капитал именно в данный вид бизнеса. Если выбор бизнеса окажется ошибочным, то собственники понесут существенные финансовые и временные потери [5].

Причина финансовых потерь заключается в том, что при вынужденной ликвидации предприятия его материально-техническая база и оборотные активы в подавляющем большинстве случаев распродаются с убытком, т. е. по ценам, не компенсирующим первоначальные затраты. Даже если речь не ведется

о полной ликвидации материально-технической базы, ее репрофилирование и рекламные акции по «раскручиванию» нового бизнеса требуют существенных дополнительных затрат;

4) *финансовый риск*, обусловленный структурой источников средств. В данном случае речь идет не о рисковости выбора вложения капитала в те или иные активы, а о рисковости политики в отношении целесообразности привлечения тех или иных источников финансирования деятельности фирмы. В подавляющем большинстве случаев источники финансирования не бесплатны, причем величина платы варьируется как по видам источников, так и в отношении конкретного источника, рассматриваемого в динамике и (или) обремененного дополнительными условиями и обстоятельствами. Кроме того, обязательства по отношению к поставщику капитала, принимаемые предприятием в случае привлечения того или иного источника финансирования, различны. В частности, если обязательства перед внешними инвесторами не будут исполняться в соответствии с договором, то в отношении предприятия вполне может быть инициирована процедура банкротства с неминуемыми в этом случае потерями для собственников. Суть финансового риска и его значимость, таким образом, определяются структурой долгосрочных источников финансирования – чем выше доля заемного капитала, тем выше уровень финансового риска;

5) *риск снижения покупательной способности денежной единицы*. Этот вид риска присущ предпринимательской деятельности в целом, а смысл его заключается в том, что инфляция может приводить к снижению деловой активности, прибыли, рентабельности и т. д.;

6) *процентный риск*, представляющий собой риск потерь в результате изменения процентных ставок. Этот вид риска приходится учитывать как инвесторам, так и хозяйствующим субъектам. Так, держатели облигаций могут нести потери, если на рынке складывается тенденция снижения в среднем процентных ставок по аналогичным финансовым инструментам. Для предприятий риск снижения процентных ставок проявляется в различных аспектах, причем негативное влияние могут оказывать как прогрессивные, так и регрессивные тенденции в динамике процентных ставок. Так, если предприятие эмитировало облигационный заем с относительно высокой процентной ставкой, а в последующем в силу тех или иных причин процентные ставки по долгосрочным финансовым инструментам начали устойчиво снижаться, то эмитент несет очевидные убытки. С другой стороны, повышение процентных ставок, например, по краткосрочным кредитам приводит к дополнительным финансовым расходам, связанным с необходимостью поддержания требуемого уровня оборотных средств. Таким образом, риск изменения процентных ставок должен учитываться в долгосрочном и краткосрочном аспектах с дифференциацией по видам активов, обязательств, инструментов [5];

7) *систематический*, или рыночный, *риск*. Представляет собой риск (характерный для всех ценных бумаг), который не может быть элиминирован с помощью диверсификации;

8) *специфический*, или несистематический, *риск*. Имеет узкую трактовку и закреплен за операциями с финансовыми активами. Специфическим называется риск ценной бумаги, который не связан с изменениями в рыночном портфеле и потому может быть элиминирован путем комбинирования данной бумаги с другими ценными бумагами в хорошо диверсифицированном портфеле;

9) *проектный риск*, напрямую связанный с бизнес-планированием. Любое предприятие вынуждено в той или иной степени заниматься инвестиционной деятельностью. Причины тому – необходимость и целесообразность диверсификации хозяйственной деятельности, желание выхода на новые рынки товаров и услуг, желание участвовать в освоении новой ниши (территориальной или продуктовой) на глобальном рынке товаров и услуг и т. п. Как правило, инвестиционная деятельность реализуется путем разработки и внедрения некоторого инвестиционного проекта. Любой более или менее масштабный проект требует соответствующего финансирования и чаще всего не обходится без долгового финансирования, когда предприятие в дополнение к собственным источникам (эмиссии акций, прибыли) привлекает заемный капитал путем эмиссии облигационного займа или получения долгосрочного кредита. Поскольку заемный капитал небесплатен, расходы по его обслуживанию и погашению, т. е. текущие процентные платежи и периодические выплаты в погашение основной суммы долга, носят регулярный характер и потому должны иметь постоянный источник. В общем случае подобным источником является прибыль предприятия. Если предприятие предполагает рассчитывать с внешними инвесторами лишь за счет прибыли, генерируемой именно данным проектом, то в этом случае как раз и возникает проектный риск, который может трактоваться как вероятность недостаточности прибыли по проекту для расчетов с инвесторами (в широком смысле речь идет как о внешних инвесторах, так и о собственниках предприятия, поскольку если доходов, генерируемых проектом, достаточно лишь для обслуживания внешней долгосрочной задолженности, то такой проект вряд ли устроит собственников предприятия). С позиции поставщиков заемного капитала проектный риск, рассматриваемый как риск невозврата вложенного капитала, при некоторых ситуациях может перерасти в страновой риск. Это имеет место в том случае, если гарантом по проекту выступило правительство [5];

10) *валютный риск*. Любой субъект, владеющий финансовым активом или обязательством, выраженным в иностранной валюте, сталкивается с валютным риском, под которым понимается вероятность потерь в результате изменения валютного (обменного) курса. В зависимости от ситуации последствия изменения валютных курсов могут быть исключительно значимыми. Так, в результате августовского кризиса в России, когда в течение непродолжительного времени курс доллара к рублю повысился в 4 раза, многие предприятия оказались не в состоянии рассчитаться со своими западными кредиторами и инвесторами;

11) *транзакционный риск*, представляющий собой операционный риск, т. е. риск потерь, связанных с конкретной операцией. Поскольку безрисковых опера-

ций в бизнесе практически не существует, этот риск, вероятно, самый распространенный, полностью элиминировать его невозможно. Например, поставщик может нарушить ритмичность поставки, дебитор – задержать оплату счета, приобретенный с расчетом на капитализированную доходность финансовый актив может обесцениться в связи с финансовыми трудностями эмитента и др.;

12) *актуарный риск*, покрываемый страховой организацией в обмен на уплату премии. Актуарными называются расчеты в страховании, понимаемом как система мероприятий по созданию денежного (страхового) фонда за счет взносов его участников, из средств которого возмещается ущерб, причиненный стихийными бедствиями и несчастными случаями, а также выплачиваются иные суммы в связи с наступлением определенных событий. Страхование во многих случаях является добровольной процедурой, хотя некоторые операции, в частности в банковской сфере, подлежат обязательному страхованию. В том случае, если страхование имеет место, как раз и возникает понятие актуарного риска как части общего риска, перекладываемой на страховую организацию.

С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно существует неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь и неудач [5].

Структура раздела, как правило, имеет следующий вид:

- 1) формирование полного перечня возможных рисков;
- 2) оценка вероятности проявления рисков;
- 3) ранжирование рисков по вероятности проявления;
- 4) оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
- 5) установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
- 6) выделение наиболее существенных рисков;
- 7) страхование рисков.

1.2.3 Анализ процесса бизнес-планирования реального предприятия

Проанализируем систему бизнес-планирования, используя данные реального предприятия ООО «Волга-ТЭК». В основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого проекта, те доходы, которые получит предприятие в будущем. Специфический механизм проектного финансирования включает анализ технических и экономических характеристик инвестиционного проекта и оценку связанных с ним рисков, а базой возврата вложенных средств являются доходы проекта, остающиеся после покрытия всех издержек. В 2006 г. был разработан и внедрен проект, направленный на расширение ассортимента товара (начиная с 2007 г. ассортимент расширился за счет осуществления продажи газа) [28].

Этапами проектного цикла в банке являются: предварительный отбор проектов; оценка проектных вложений; ведение переговоров; принятие проекта к финансированию; контроль за реализацией проекта; ретроспективный анализ.

Технико-экономическое обоснование (бизнес-план) является основным документом инвестиционного проекта, на основе которого принимается окончательное решение о реализации проекта и его финансировании. Управление инвестиционным проектом проводится по результатам анализа выполнения плана, представленного в технико-экономическом обосновании. Окончательное решение принимает генеральный директор ООО «Волга-ТЭК». Бизнес-план состоит из нескольких разделов, рассмотренных ниже.

1 Описание фирмы. Для кредиторов важно получить как можно больше сведений о предприятии, поэтому они проявляют большой интерес к его истории. Должны быть указаны статус фирмы, ее организационно-правовая форма, дата и место регистрации, ее владельцы и управленческий персонал со всеми изменениями перечисленных позиций за последние 5 лет [28].

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

Согласно Уставу организации основными видами деятельности ООО «Волга-ТЭК» являются: перевозка опасных грузов (горюче-смазочные материалы); погрузо-разгрузочные работы; транспортно-экспедиционные работы и услуги; оптовая торговля; розничная торговля; посреднические услуги при купле-продаже товаров народного потребления и др. Отметим, что оптовая торговля ООО «Волга-ТЭК» базируется на продаже горюче-смазочных материалов: бензина, дизельного топлива, битума.

2 Описание товара или услуги. В этом небольшом разделе ООО «Волга-ТЭК» описывает продукцию своего предприятия: перечисляет ее физические свойства, объясняет, какие потребности удовлетворяют его товары (услуги), что отличает данный товар или услугу от других, имеющих на рынке, каковы его преимущества и недостатки и что выигрывает потребитель, приобретая именно этот товар. ООО «Волга-ТЭК» осуществляет продажу на основе лицензии и патента на продажу горюче-смазочных материалов [28].

3 Цели и стратегия предприятия. Управление стратегией предусматривает выбор миссии, определение стратегии, анализ ее качества, реализацию стратегии. Понятие качества присутствует на всех этапах управления стратегией. Прежде всего необходимо выявить эффективность деятельности предприятия в результате выбранной стратегии. На этапе управления стратегией одной из главных задач является управление ее качеством. Миссия предприятия ООО «Волга-ТЭК» – поставка широкого ассортимента горюче-смазочных материалов в любой регион России.

Стратегическая цель предприятия – стать лидерами на рынке горюче-смазочных материалов. Подцелями являются: 1) расширение ассортимента реализуемых товаров; 2) увеличение объемов деятельности и прибыли; 3) повышение конкурентоспособности предприятия; 4) выход на новые рынки (рынки соседних регионов). С учетом расширения ассортимента стратегия предприятия – наступательная, направленная на расширение рынка сбыта.

4 План маркетинга. План маркетинга составляется на основе маркетинговых исследований, состоящих из сбора, обработки и анализа информации. При их проведении рынок делится на сегменты, выбираются наиболее подходящие из них, и проводится позиционирование товара на выбранных сегментах. Позиционирование подразумевает выделение своего товара из ряда конкурентных, формулировку его преимуществ и отличительных черт с точки зрения покупателя. Позиционирование – это причина, по которой покупатель выбирает данную продукцию.

Приведем данные маркетингового исследования. Потребителей продукции ООО «Волга-ТЭК» можно объединить в следующие группы: автозаправочные станции, розничные предприятия, мелкие оптовые предприятия. Выделим параметры позиционирования: на основе цены; на основе имиджа; на основе высокого качества; на основе комбинации выгод; на основе использования товара; на основе решения специфических проблем. Применительно к деятельности ООО «Волга-ТЭК» можно отметить следующие атрибуты: позиционирование на основе цены (в исследуемой организации установлены более низкие цены по сравнению с крупными конкурентами); на основе высокого качества.

Далее проведем *анализ конкурентоспособности продукции*. Анализ осуществим с помощью экономических показателей, т. к. объектом исследования являются товары для перепродажи. Так как реализуемые товары используются в автомобильном транспорте (имеющем техническое назначение), то при расчете конкурентоспособности продукции будем использовать балльную систему (табл. 1.2). Следует отметить, что в ООО «Волга-ТЭК» реализуется продукция известных фирм. Проведем анализ конкурентоспособности бензина. В настоящее время реализуется три марки бензина: А76, А92, А95. Цена на продукцию не превышает цены конкурентов, качество бензина – высокое. Уровень обслуживания покупателей достаточно высокий. Для крупных оптовых покупателей предоставляются скидки (в зависимости от объема закупок). Горюче-смазочные материалы поступают от заводов-производителей. Отношения строятся на основании хозяйственных договоров [28].

Таблица 1.2

Результаты оценки конкурентоспособности ГСМ

Показатель	бензин	дизтопливо	битум	Мах значение
Оценка изделий в баллах	7,8	6,9	6,5	10
Оценка изделий в %	88	75	74	100
Средняя цена за тонну	12 500	9 800	24 000	-

Таким образом, можно сказать, что продаваемая ООО «Волга-ТЭК» продукция достаточно конкурентоспособна, что позволяет предприятию занять свою нишу на рынке. Проведем анализ конкурентоспособности предприятия. Далее осуществим сравнительный анализ отдельных параметров исследуемого предприятия и предприятия-конкурента (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Сравнительный анализ ООО «Волга-ТЭК» и предприятия-конкурента

Наименование параметров	ООО «Волга-ТЭК»	ООО «Лукойл-Трейд»
1 Месторасположение оптовых складов (баллы)	10	9
2 Средняя стоимость 1 т ГСМ (тыс. руб.)	13,51	13,65
3 Поставщики (баллы)	10	9
4 Ширина ассортимента (баллы)	8	7
5 Глубина ассортимента (баллы)	5	6
6 Разнообразие форм продаж (баллы)	9	8
7 Ставка за пользование кредитами, %	18	20
8 Объем товарооборота (тыс. руб.)	76622	56891
9 Имидж организации (баллы)	9	9
10 Используемая реклама	(Радио, газеты)	Газеты
11 Маркетинговые исследования	Посредством опроса	Посредством опроса
12 Послепродажное обслуживание	Используется	Нет
13 Стимулирование работников отдела продаж	Повременно-премиальная форма оплаты труда	Сдельная форма оплаты труда
14 Качество продукции (баллы)	84	83
15 Торговая наценка, %	25	28

Сравнительный анализ предприятия ООО «Волга-ТЭК» и конкурирующего предприятия ООО «Лукойл-Трейд» показал, что исследуемое предприятие более конкурентоспособно по таким параметрам, как: местоположение, стоимость, объемы оборота оптовой торговли, формы продажи товаров и др.

Маркетинговая стратегия. Этот раздел должен строиться исходя из самого понятия маркетинговой стратегии, означающего планирование и организацию сил и средств предприятия и использование их в наиболее выгодных и перспективных направлениях. В этом разделе ООО «Волга-ТЭК» детализирует цели маркетинга по продаже конкретных товаров, определяет рынки, на которые его фирмы будут ориентироваться, основные сегменты рынков по каждому отдельному виду товаров, тактику конкурентной борьбы, бюджет маркетинга и т. д. После этого определяется конкретная маркетинговая стратегия для достижения указанных целей.

Анализ рынка. Этот раздел должен начинаться с анализа состояния отрасли, к которой относится данное предприятие. Анализ отрасли выявляет основных конкурентов и показывает остроту конкуренции, сильные и слабые стороны

конкурентов, а также их предполагаемое воздействие на данное предприятие. Результаты сравнительного анализа конкурентов часто бывают представлены в виде таблиц или диаграмм. Иногда специфика рынка позволяет на основе анализа не только выявить настоящих конкурентов, но и дать прогноз развития конкуренции в будущем. Большое влияние на деятельность оптового звена, осуществляющего реализацию горюче-смазочных материалов, оказывают колебания уровня цен на мировом рынке. Так, например, рассматривая динамику цен на нефть на мировом рынке, отметим, что ежегодный рост цен на нефть, используемую в качестве сырья, составляет в среднем за год 15-25 %. Отметим, что реализация отечественной нефти составляет одну из самых доходных частей государственного бюджета и основу формирования резервного фонда РФ [28].

Помимо конкурентов на развитие рынка оказывают влияние и другие внешние факторы, такие как государственное регулирование, политика поставщиков, политическое положение в стране и общественное мнение. Если какой-то из этих факторов играет для данного производства особо важную роль, его следует рассмотреть подробным образом.

Здесь также может быть рассчитан предполагаемый объем продаж. Целесообразно рассчитать долю рынка и сделать не один, а несколько вариантов расчетов и прогнозов: консервативный, наиболее вероятный и оптимистический. Результаты дополним планируемым уровнем закупок и расчетов прибыли (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Прогнозируемый объем продаж газа в ООО «Волга-ТЭК» на 2016 г.

Показатели	Прогноз, тыс. руб.		
	консервативный	наиболее вероятный	оптимистический
Объем продаж газа	5000	6000	7000
Величина затраты, связанных с продажей газа	4500	5300	6000
Прибыль	500	700	1000

Приведенные в таблице 1.4 данные свидетельствуют о том, что при консервативном сценарии предполагаемый уровень прибыли составит 500 тыс. руб., при наиболее вероятном сценарии – 700 тыс. руб., при оптимистическом сценарии – 1000 тыс. руб. На рис. 1.7 приведены данные сравнительного анализа финансовых результатов от продажи газа по различным сценариям.

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

Любая фирма, претендующая на привлечение внешнего финансирования, должна провести предварительное исследование относительно возможной реакции потребителей на повышение или понижение цены (рассчитать эластич-

ность спроса по цене), а также рассмотреть комплекс мер, которые следует принять в случае изменения цен конкурентов. Отметим, что цены на горюче-смазочные материалы достаточно эластичны, т. е. чем выше цена, тем ниже продажи и наоборот [28].

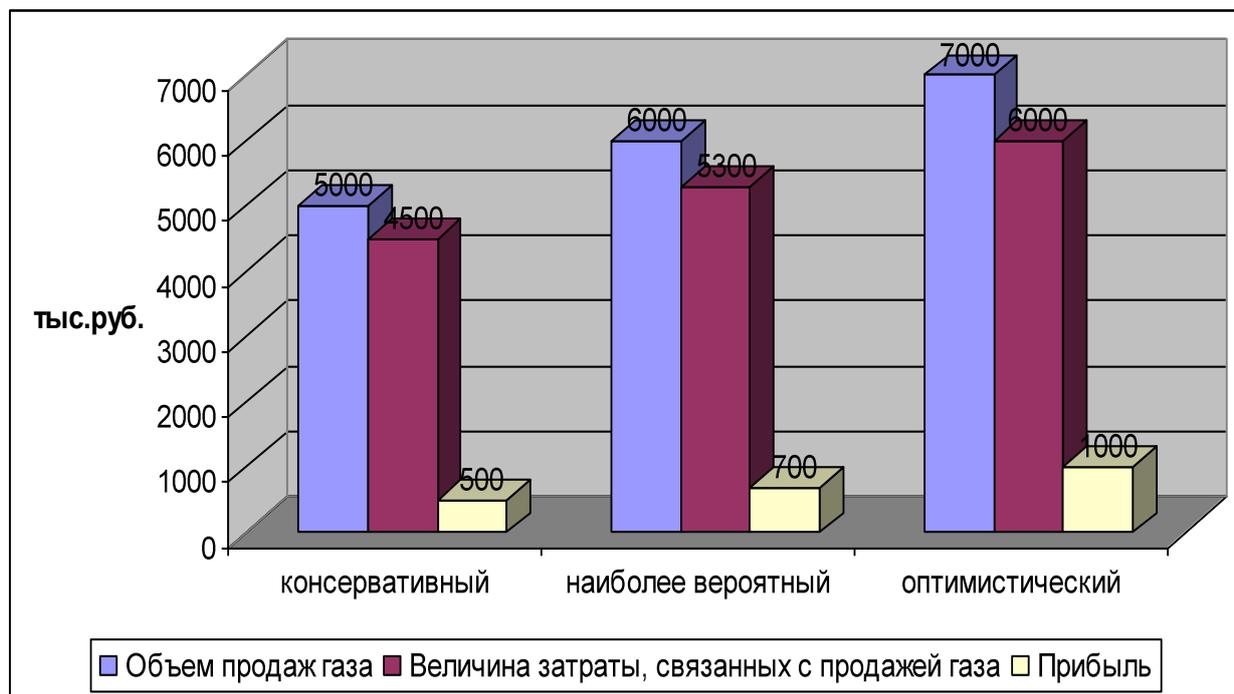


Рис. 1.7. Данные сравнительного анализа финансовых результатов от продажи газа по различным сценариям в ООО «Волга-ТЭК»

При определении ценовой стратегии обычно исходят из целей фирмы, поэтому для различных стадий жизненного цикла товара ценовая политика может быть различной. В настоящее время цели ценовой политики ООО «Волга-ТЭК» связаны с обеспечением заданной величины объема продаж (наступательная стратегия).

Схема продвижения товаров/услуг. Сюда относятся разработка оптимальных схем логистики (вопросы транспортировки и складирования), создание каналов сбыта (магазинов, посредников, дилерской сети) и методов стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания, рекламная кампания и формирование общественного мнения.

5 Финансовый план. В финансовом плане все изложенное в предыдущих разделах находит цифровое выражение: оперативные планы (отчеты) за каждый период и по каждому товару и рынку; планы (отчеты) о доходах и расходах по производству товаров, которые показывают, получает ли предприятие прибыль или терпит убытки; план (отчет) о движении денежных средств показывает поступление и расходование денег в процессе производственной деятельности предприятия; баланс отчет, подводящий итоги деятельности.

Важнейшим пунктом финансового плана является расчет показателей эффективности инвестиционного проекта. Расчет этих показателей подробным образом приведен в следующем параграфе.

6 Инвестиционный план. Инвестиционный план предназначен для систематизации информации о затратах инвестиционной стадии. Инвестиционный план содержит информацию об инвестиционных мероприятиях, представленных в календарном плане. К таким мероприятиям можно отнести организационные и другие издержки подготовительного периода (все издержки до момента пуска предприятия и сбыта продукции и услуг), приобретение участков земли, приобретение и строительство зданий и сооружений, приобретение и изготовление оборудования. Таблицы мероприятий содержат номер этапа, наименование этапа, дату начала этапа, длительность этапа в днях, курс руб./долл., стоимость работ в руб./долл.

7 Производственный (организационный) план. Основной целью составления производственного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия качественно и в надлежащий срок производить товар, т. е. эффективность предприятия. Степень детализации производственного плана связана с характером производства: чем выше технологическая сложность производственных процессов, тем подробнее производственный план.

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

Технология производства. В этом разделе описывается процесс разработки продукта, особенно нового, и результат в виде производственных патентов, лицензий, товарных знаков. Здесь описывается поставщик, планируемый объем закупок, планируемый объем и сроки перечисления денежных средств на поставленные товары.

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

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

Следует также отметить, что в основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого логистического проекта, те доходы, которые получит предприятие в будущем. Важнейший этап бизнес-планирования – расчет показателей его эффективности.

1.2.4 Оценка эффективности результатов бизнес-планирования и рисков проектов предприятия

Следует отметить, что для различных направлений инвестиционной деятельности свойственны неодинаковые степени риска, т. е. вероятности получения негативных результатов. Возрастание риска по типам инвестиций представлено на рисунке 1.8.

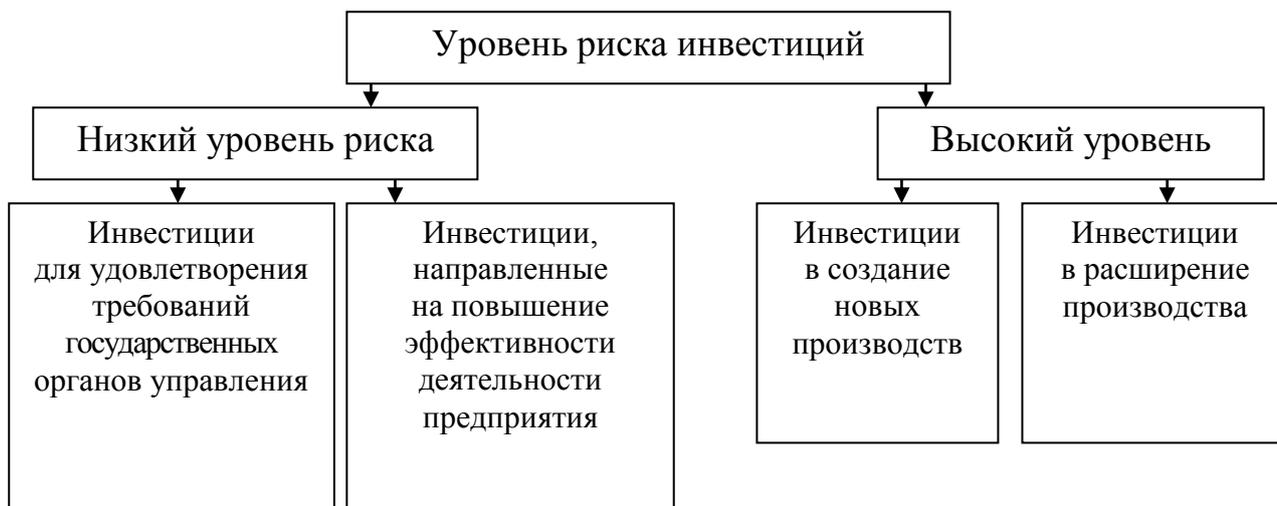


Рис. 1.8. Схема риска по типам инвестиций

Зависимость между видами инвестиций и уровнем риска обусловлена опасностью изменения реакции рынка на результаты деятельности предприятия после осуществления того или иного вида инвестиций. Очевидно, что риск негативных последствий инвестирования будет ниже при продолжении выпуска уже апробированных рынком товаров и выше при организации нового производства [5].

Стоит отметить следующие *виды рисков*, которые подробным образом описываются в бизнес-плане и к которым прилагаются рекомендации по их снижению: производственно-технологический риск; риск изменения приоритетов в развитии предприятия; неопределенность целей, интересов и поведения предприятий – участников проекта; риск несоответствия существующих направлений сбыта и требований к сбыту продукции в соответствии с проектом; неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников проекта; риск несвоевременной реализации проекта и невыхода на расчетную эффективность и др. [5].

Риски инвестиционного проекта по времени возникновения условно можно разделить на три стадии: риски, возникающие на подготовительной стадии; риски, связанные со строительством объекта; риски в связи с функционированием объекта.

Более высокими уровнями рисков характеризуются вторая и третья стадии реализации проекта. На стадии строительства объекта наиболее вероятными считаются риски, связанные с задержкой ввода предприятия в эксплуатацию, превышением сметной стоимости проекта, изменением себестоимости продукции в результате повышения цен на сырье и материалы, ухудшением платежеспособности заказчика. Для третьей стадии наиболее характерны внутренние (хозяйственные) риски, связанные с низким качеством управления предприятием, неустойчивостью спроса на продукцию, появлением альтернативной конкурентоспособной продукции, неплатежеспособностью потребителей и др.

Большое значение при учете рисков в ООО «Волга-ТЭК» отводится обоснованию доходов и затрат по инвестиционному проекту. Финансово-экономическая оценка инвестиционных проектов занимает центральное место в процессе обоснования и выбора возможных вариантов вложения средств в операции с реальными активами. При всех прочих благоприятных характеристиках проекта он никогда не будет принят к реализации, если не обеспечит возмещение вложенных средств за счет доходов от реализации товаров или услуг; получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желаемого для фирмы уровня; окупаемость инвестиций в пределах срока, приемлемого для банка.

Определение реальности достижения именно таких результатов инвестиционных операций и является ключевой задачей оценки финансово-экономических параметров любого проекта вложения средств в реальные активы.

Для осуществления эффективной инвестиционной политики руководство ООО «Волга-ТЭК» проводит постоянную аналитическую работу. Как правило, выбор наилучшего способа инвестирования осуществляется на основе альтернативных вариантов. Общая схема этого выбора включает следующие этапы: 1) формулирование главной и частных целей инвестирования; определение круга задач для достижения поставленных целей и разработки подробной программы действий предприятия; 2) оценка доступности и альтернативности используемых ресурсов; 3) оценка и обоснование издержек и доходов на всех этапах инвестирования; 4) определение общей эффективности проекта, в том числе по каждой стадии инвестиционного цикла.

Для оценки эффективности проекта используется ряд показателей: чистый доход (ЧД), чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости.

Чистый доход предприятия от реализации инвестиционного проекта представляет собой разницу между выплатами (оттоком средств) и поступлениями (притоком средств) в ходе реализации проекта относительно каждого интервала планирования.

$$\text{ЧД}_t = \text{Д}_t - \text{З}_t, \quad (1.1)$$

где Д_t – доход от реализации проекта на интервале времени t ;

З_t – капитальные затраты, направленные на создание, реконструкцию и модернизацию производственных мощностей, производство и реализацию продукции в интервале времени t .

Однако оценка доходности инвестиционного проекта на основе ЧД является неточной, т. к. не учитывает «стоимость» денег в различные периоды, неравноценность сегодняшних и завтрашних доходов.

Для отражения уменьшения абсолютной величины чистого дохода от реализации проекта в результате снижения «ценности» денег с течением времени используют коэффициент дисконтирования v_t , который рассчитывается по формуле:

$$v_t = \frac{1}{1 + E^t}, \quad (1.2)$$

где E – норма дисконтирования (ставка дисконта); t – номер временного интервала получения дохода.

Для вычисления чистого дисконтированного дохода необходимо вычесть дисконтированные значения капитальных и текущих вложений из дисконтированных значений поступлений.

В общем виде ЧДД рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{D_t - Z_t}{1 + E^t}, \quad (1.3)$$

где D_t – поступления от реализации проекта в период t ;
 Z_t – текущие затраты на реализацию проекта в период t ;
 E – коэффициент дисконтирования;
 t – номер временного интервала реализации проекта;
 T – срок реализации проекта.

Критерием эффективности инвестиционного проекта является положительное значение ЧДД, свидетельствующее о том, что проект приносит реальную прибыль.

Индекс доходности проекта позволяет определить, сможет ли текущий доход от проекта покрыть капитальные вложения в него. Эффективным считается проект, индекс доходности которого выше единицы. Внутренняя норма доходности (ВНД) рассчитывается исходя из равенства ИД единице и характеризует ту норму прибыли на вложенный капитал, при которой ЧДД равен нулю.

Срок окупаемости – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным, т. е. это период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления. Наряду с этими основными показателями эффективности проектов используют и некоторые другие: точки безубыточности, нормы прибыли, капиталоотдачи, интегральной эффективности затрат и др.

Применение этих показателей зависит от конкретного проекта и поставленных целей. Следует отметить, что ни один из показателей не является достаточным для принятия решения о доходности и целесообразности проекта.

При оценке эффективности инвестиционного проекта рассматривается коммерческая, бюджетная и экономическая эффективность.

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности, которая может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участков с учетом их вкладов.

Показатели *бюджетной эффективности* отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального,

регионального или местного) бюджета. Показатели народно-хозяйственной *экономической эффективности* отражают эффективность проекта с точки зрения интересов всего народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов, отраслей, организаций и предприятий.

При оценке эффективности инвестиционных проектов возникают вопросы о методе расчета амортизации основных фондов и их остаточной стоимости, об оценке проектов, осуществляемых на действующих предприятиях, и др. В плановой экономике при наличии нескольких вариантов капитальных вложений наиболее эффективный из них рекомендовалось выбрать по минимальному значению показателей приведенных затрат [27]:

$$Z_i = C_i + E \cdot K_i, \quad (1.4)$$

где Z_i – приведенные затраты по каждому варианту;

E – норматив эффективности капитальных вложений;

K_i – капитальные вложения по тому же варианту;

C_i – себестоимость годовой продукции по тому же варианту.

Оценка эффективности инвестиционного проекта на действующем предприятии в настоящее время – недостаточно проработанный вопрос. Основным известным методом оценки является расчет эффективности по предприятию в целом, «с проектом» и «без проекта».

В общем случае на выбор метода оценки эффективности инвестиционного проекта могут оказывать влияние многие факторы: позиция оценщика проекта, сопоставимость масштабов предприятия и проекта, степень использования в проекте активов предприятия, стадия реализации проекта и т. д. Проект могут оценивать само предприятие, внешний инвестор, банк, лизинговая компания или государственное учреждение, в случае когда предполагается государственная поддержка проекта.

В случае реализации крупным предприятием небольшого по объему проекта вопросы эффективности проекта с точки зрения банка могут быть вторичны по отношению к вопросам финансовой состоятельности предприятия в целом. С точки зрения предприятия, выбирающего инвестиционные проекты для инвестирования, вопросы их финансовой состоятельности на этапе первичного отбора проектов скорее второстепенны. Необходимо, прежде всего, определить наиболее эффективные способы вложения средств, а затем уже определять, каким способом обеспечить финансовую состоятельность проекта и предприятия.

Усиление конкуренции, необходимость точного расчета эффекта от предпринимательской деятельности ставят перед необходимостью точной оценки риска. В качестве основных методов оценки предпринимательских рисков можно выделить экспертные, экономико-математические, статистические, на основе метода аналогий, финансовых коэффициентов, программных продуктов [5].

Одним из методов снижения риска является *диверсификация*. Частота случайного события представляет собой отношение числа появления этого события к общему числу наблюдений. Частота обычно обладает статистической устойчивостью в том смысле, что при многократном наблюдении ее значения

мало меняются. Устойчивость частоты отражает некоторое объективное свойство случайного события, заключающееся в определенной степени его возможности [5].

Своевременное выявление потенциальных рисков для деятельности современной организации является одной из важнейших функций системы управления рисками.

Управление рисками – один из важнейших аспектов обеспечения устойчивого функционирования и развития логистической системы предприятия.

Риск-менеджмент становится необходимым практически для любого подразделения предприятия, а в силу того что предприятие – это единая система, возникает потребность в комплексном управлении риском, т. е. с учетом потребностей как отдельных подразделений, так и предприятия в целом [5].

Представим различные точки зрения понятия риска согласно мнениям зарубежных и отечественных ученых.

1 Риск – вероятность того, что предприниматель может понести потери, которые отразятся в виде увеличения расходов по отношению к прогнозированию деятельности организации, программ ее развития [5].

2 Риск также рассматривается как агрегированная вероятность события [12].

3 Риск – величина убытков, отнесенная к отдельной базе, которая отражает затраты деятельности прямо пропорционально прибыли [14].

Управление рисками в логистической цепи поставок является многоаспектной задачей, которая должна осуществляться в процессе оценки рисков организации, а также применение оптимальных мер по их минимизации. В результате построения эффективной системы управления рисками организация сможет спланировать потенциальные возможности развития, а также потери и дорогостоящие ошибки, которые необходимо предотвратить для обеспечения стабильной работы логистической деятельности.

Оценивая вероятность возникновения логистических рисков, организация должна учитывать все ситуации, способные сподвигнуть деятельность на риск, а риск-менеджер должен применять оптимальный механизм логистизации транспортных услуг и обеспечить достойное функционирование организации даже в условиях риска.

Управление рисками оправдано, если помогает предприятию достигать его целей. Цель логистической деятельности считается достигнутой, если шесть условий логистики выполнены, т. е. нужный товар необходимого качества в необходимом количестве доставлен в нужное время в нужное место с минимальными затратами.

По мнению Г.Л. Бродецкого, «логистические риски подразумевают именно таможенные риски, которые приносят ущербы при выполнении операций в каждом звене поставок, риски срыва сделки». Также он выделяет специальные логистические риски, под которыми понимает страхование перевозок грузов, с особыми условиями договора страхования [5].

Ниже приведены основные факторы возникновения риска в логистике.

Неопределенность – это обстоятельства, события, прогнозируемые заранее, но нельзя определить, насколько существенно они повлияют на итоговые показатели логистической деятельности.

Случайность – обстоятельства, события, которые возникают спонтанно и их невозможно предвидеть заранее.

Противодействие – намеренное сопротивление обстоятельствам и участникам логистического процесса при его выполнении: действие конкурентов, а также действия опосредственных участников логистической цепи [5].

Механизм управления рисками в логистике можно охарактеризовать как многоступенчатый процесс, цель которого – снизить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. Этот процесс способен реализоваться только при условии взаимодействия необходимых информационных потоков между субъектом и объектом управления. Для этого необходимо использовать инновационное программное обеспечение, в т. ч. специальные логистические программные продукты, что позволяет оперативно получать такие сведения, как наличие и величина спроса на товары, финансовая устойчивость и платежеспособность предприятия, клиентов, конкурентов [13].

Далее целесообразно рассмотреть алгоритм внедрения системы управления рисками в логистике, представленный на рисунке 1.9.

Что касается особенностей оценки рисков, они заключаются в совокупности вероятности риска и его материальности. Отметим, что оценка риска осуществляется с горизонтом прогноза, равным 1 году.

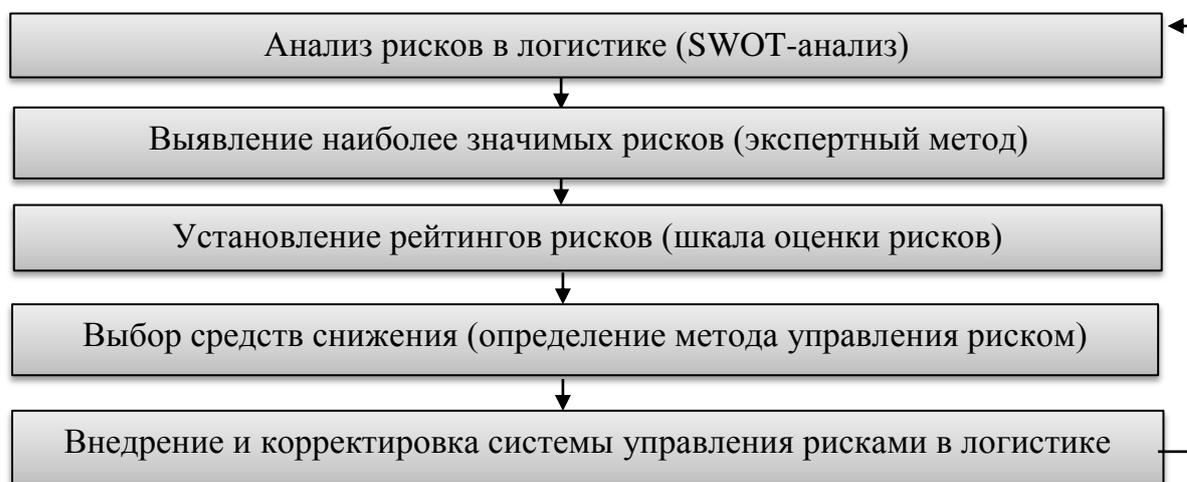


Рис. 1.9. Алгоритм внедрения системы управления рисками в логистике

Рассмотрим оценку риска с помощью вероятностных особенностей, которые можно оценить по 5-балльной шкале. В таблице 1.5 представлена шкала для оценки вероятности риска.

Для управления риском необходимо иметь такой механизм, который, в свою очередь, предполагает ряд направлений.

Шкала для определения вероятности риска [5]

Балльная оценка	Значение в процентах	Интерпретация
1 Очень низкая	1–7 %	Рисковая ситуация может наступить 1 раз в 15 лет
2 Низкая	7–20 %	Рисковая ситуация может наступить 1 раз в 5–15 лет
3 Средняя	20–50 %	Рисковая ситуация может наступить 1 раз в 2–5 лет
4 Высокая	50–70 %	Рисковая ситуация может наступить в ближайшие 1–2 года
5 Очень высокая	Более 70 %	Рисковая ситуация может наступить в ближайшем году

➤ Наличие в организации подразделения по управлению рисками или хотя бы сотрудника, которому будет поручено управлять рисками в организации.

➤ Планирование и применение эффективной системы оценки, а также контроля управленческих решений, которые касаются системы управления рисками в организации.

➤ Формирование специальных резервов в организации, чтобы в случае возникновения рискованной ситуации по возможности перекрыть потери и понесенные убытки [25].

Предварительный анализ системы риска выявляет, насколько приемлем данный риск, и возможность его недопущения. Если предварительный анализ показывает приемлемость риска, то прогнозируемые мероприятия целесообразно использовать для совершенствования системы управления рисками. Если в ходе анализа будет выявлено, что риски в организации потенциально недопустимы, следует подвергнуть выявленную проблему детальному исследованию, иначе риск может негативно отразиться на деятельности организации в целом.

Главная цель в данном случае заключается в определении и устранении всех выявленных угроз, даже незначительных. Регулярно необходимо проводить всесторонний анализ постоянно повторяющихся, а также незначительных рисков, касающихся логистической деятельности предприятия, а также целесообразно анализировать все процессы, происходящие с транспортом, тарифами, не только в исследуемой организации, но и в деятельности конкурентов.

Таким образом, алгоритм внедрения системы управления рисками в логистике на современных предприятиях имеет строго структурированную модель с возможностью ее корректировки по итогам реализации программы мероприятий по управлению рискованной деятельностью.

Внедрение предложенного алгоритма позволит предприятию оптимизировать систему общего корпоративного управления логистическими процессами, так как основа логистического управления современной организацией – постоянный мониторинг всех логистических цепей. Так начальство может видеть, как результативно применяются те либо иные ресурсы, выявить источники потерь, оптимизировать действия работников в целях совершенствования финальных итогов деятельности компании.

Внедрение логистического управления положительно влияет на снижения уровня резервов продукции в производстве, снабжении, сбыте, а также ускоряет оборачиваемость вложенного капитала, снижает себестоимость производства, обеспечивает удовлетворение потребностей покупателей. Основное внимание в системе логистического управления необходимо уделить процессу выполнения заказов покупателей.

Итак, в заключение определим главные практические шаги в системе управления рисками в логистической организации:

- ✓ оптимизация или внедрение отдела логистики в организацию, а если такой возможности нет, поручить конкретному сотруднику управление рисками организации;

- ✓ совершенствование электронной логистики, выдвижение ее на стратегический уровень в системе управления рисками;

- ✓ создание такой информационной системы, которая сможет обеспечить полное взаимодействие участников логистической системы в реальном времени;

- ✓ внедрение оптимальной системы управления рисками в логистике, разработанной для конкретной организации.

Таким образом, на сегодняшний день под *управлением рисками* следует понимать направление и способы использования средств для достижения стратегической цели организации. Мониторинг и управление рисками – это процесс идентификации, анализа и планирования реагирования на новые риски, отслеживания ранее идентифицированных рисков, а также проверки и исполнения операций реагирования на риски и оценка эффективности этих операций.

Рассмотрим современную классификацию рисков в логистике. В качестве *признаков*, на основе которых создается классификация рисков, как правило, выступают следующие:

- сферы возникновения рисков (включая внешние и внутренние факторы риска);

- возможность предвидения рисков (прогнозируемые, непрогнозируемые риски);

- экономические последствия от риска (чистые и спекулятивные);

- характер последствий риска (катастрофические, не катастрофические);

- совокупность исследуемых инструментов или процессов (индивидуальный риск, портфельные риски);

- виды объекта исследования (риски отдельных финансовых операций, риски отдельных финансовых инструментов, риски различных видов деятельности, в частности, специфические риски различных звеньев цепи поставок в логистике);

- влияние на финансовые показатели предприятия (риски потери финансовой устойчивости, потери платежеспособности, снижения оборачиваемости, ликвидности, рентабельности);

- методы исследования;

- возможности страхования (страхуемые, не страхуемые риски);

- возможности хеджирования (нехеджируемые риски) [5].

Ниже приводится классификация рисков в логистической деятельности.

1 Коммерческий риск подразумевает невыполнение финансовых обязательств, нарушение срока доставки товара, неготовность груза к отправке в срок.

2 Риск утраты имущества. Данному риску организация может быть подвержена из-за стихийных бедствий, а также неблагоприятных условий транспортировки.

3 Риск потери имущества. Данный риск может проявляться в случае забастовок, военных действий.

4 Риски, обусловленные нарушением требований пожарной безопасности, а также техники безопасности.

5 Риски хищений. Данный вид риска можно наблюдать при перевозке грузов, хищение товара фиксируется самими водителями, которые перевозят груз.

6 Экологические риски. Этот вид риска наблюдается в случае несоответствия информации, указанной на упаковке товара, о его экологических характеристиках, которые могут причинить вред окружающей среде.

7 Технический риск включает неисправности подвижного состава организации, поломки, а также отказы транспортного средства, связанные с этим сбой в доставке груза, а следовательно, повышение уровня риска.

8 Риски, причиной которых выступает недостаточная квалификация контрагентов в логистической системе, а также потеря или задержка документов, халатность сотрудников логистической системы.

9 Риск гражданской ответственности от нанесения ущерба третьим лицам [6].

По своей сути риски в логистике объединяют в себе различные виды рисков всех составляющих звеньев:

1) материальных – наибольшее значение в логистике занимает материальный поток. Он является материальными ресурсами, незавершенным производством и готовой продукцией, которые находятся в состоянии движения. По отношению к ним осуществляются логистические операции, которые связаны с перемещением в пространстве и времени от поставщиков ресурсов до потребителя;

2) финансовых – логистические потоки отвечают за успешное функционирование логистической системы и влияют на другие виды потоков. Благодаря финансовому потоку осуществляется перемещение какого-то количества материальных и нематериальных ценностей. Они также сопутствуют движению основных и оборотных средств;

3) информационных потоков – информационные логистические потоки протекают вместе с материальными и финансовыми потоками, однако при этом они могут и отставать, и опережать перемещение материальных ресурсов.

Информационные потоки являются документальными или речевыми обращениями, или сообщениями, которые служат как для управления материальных потоков или сопровождения их, так и в процессе собственно управления рисками, возникающими в логистической системе [15].

Логистические риски предусматривают таможенные риски, риски срыва поставок, ущерба при выполнении логистических операций для каждого звена цепи поставок.

Также выделяют специальные логистические риски, под которыми подразумевается страхование перевозок особо ценных грузов, и поэтому они оговариваются в особых условиях договора страхования.

Итак, под *риском* следует понимать вероятность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного результата относительно финансовой, производственной, логистической или иной деятельности организации.

Главной причиной возникновения риска в международном сообщении является системная многоуровневая неопределенность, которая порождается:

- трудностью прогнозирования процессов относительно национальных хозяйств и экономики;
- изменчивостью спроса и предложения на товары в условиях временных рамок;
- случайностью социально-экономических процессов в развивающейся глобализации;
- столкновением интересов в условиях целевой деятельности субъектов;
- отсутствием эффективной системы управления рисками [9].

Основными внешними причинами рисков логистики международного товародвижения являются:

- ✓ нестабильность действующего законодательства;
- ✓ изменение налоговой политики страны;
- ✓ природные катаклизмы;
- ✓ политическая нестабильность.

Отметим, что существует сходное разделение рисков в зависимости от сфер предпринимательской деятельности на:

- 1) производственные;
- 2) финансовые;
- 3) инвестиционные [10].

Поскольку риск есть вероятная категория, то в этом смысле наиболее обоснованным с научных позиций будет характеризовать и измерять его как вероятность возникновения определенного уровня потерь.

Таким образом, при всесторонней оценке риска необходимо устанавливать соответствующую вероятность возникновения потерь для каждого звена логистической системы.

Оценка вероятности рисковой ситуации играет важнейшую роль в классификации рисков, т. к. с ее помощью можно определить частоту возникновения логистических рисков, их вероятность на основе количественного анализа элементов риска, а также статистического анализа и соответствующих выводов [23].

Как правило, при качественном исследовании риска, которое основано на незначительных либо недостоверных данных, определение его характеристик в данном случае будет ограничено, а иногда даже невозможно.

Управление рисками следует рассматривать как совокупность стратегий, инструментов, методов и приемов для минимизации возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии неэффективных по разным причинам решений.

В заключение следует отметить, что своевременный и полноценный учет логистических рисков позволяет не только сэкономить финансовые и производственные ресурсы, но и значительно повысить эффективность всей экономической деятельности предприятия, что в современных условиях развития рыночной системы является одним из показателей финансовой устойчивости и стабильного развития хозяйствующего субъекта.

На сегодняшний день управление риском включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение стартового уровня риска до приемлемого финального уровня или полной его ликвидации.

Как нами уже было отмечено, управление риском основывается на результатах оценки риска, а также технико-технологических особенностей организации, его потенциала и среды функционирования, особенностей хозяйствования, методов управления рисками, а также специфики маркетинговых исследований.

В современных рыночных условиях, в условиях кризисной обстановки, организации вынуждены большинство управленческих решений принимать в условиях риска. Что касается автомобильного транспорта, то проблемы рисков в данной сфере недостаточно исследованы, имеет место разобщенность представлений ученых относительно механизмов, методик управления рисками, существующий инструментарий не позволяет в полной мере охватывать проблему рискованной деятельности организации.

Оптимальное управление деятельностью автотранспортных организаций с эффективным использованием рыночных и внутрихозяйственных возможностей подразумевает глубокое и непрерывное исследование рынка транспортных услуг, вероятности возникновения рисков и современных оправданных методик управления ими.

Важнейшей задачей управления риском является обеспечение такого положения организации на рынке, чтобы она не оказалась в кризисной ситуации, а смогло преодолеть временные трудности посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации специально разработанной программы, которая должна предполагать стратегический характер [4].

Существует огромное множество методов управления рисками. На современном этапе развития экономики можно увидеть, что и у отечественных, и у западных исследователей сложились конкретные предпочтения по поводу методов управления рисками.

Данные методы обусловлены характером экономического развития государства, а также группами изучаемых рисков. Несмотря на существующие разногласия в предпочтениях, развитие экономики нашей страны способствует внедрению западного опыта и, следовательно, сближению отечественного и иностранного подходов к управлению и исследованию рисков [3].

Представим на рисунке 1.10 классификацию методов управления рисками.

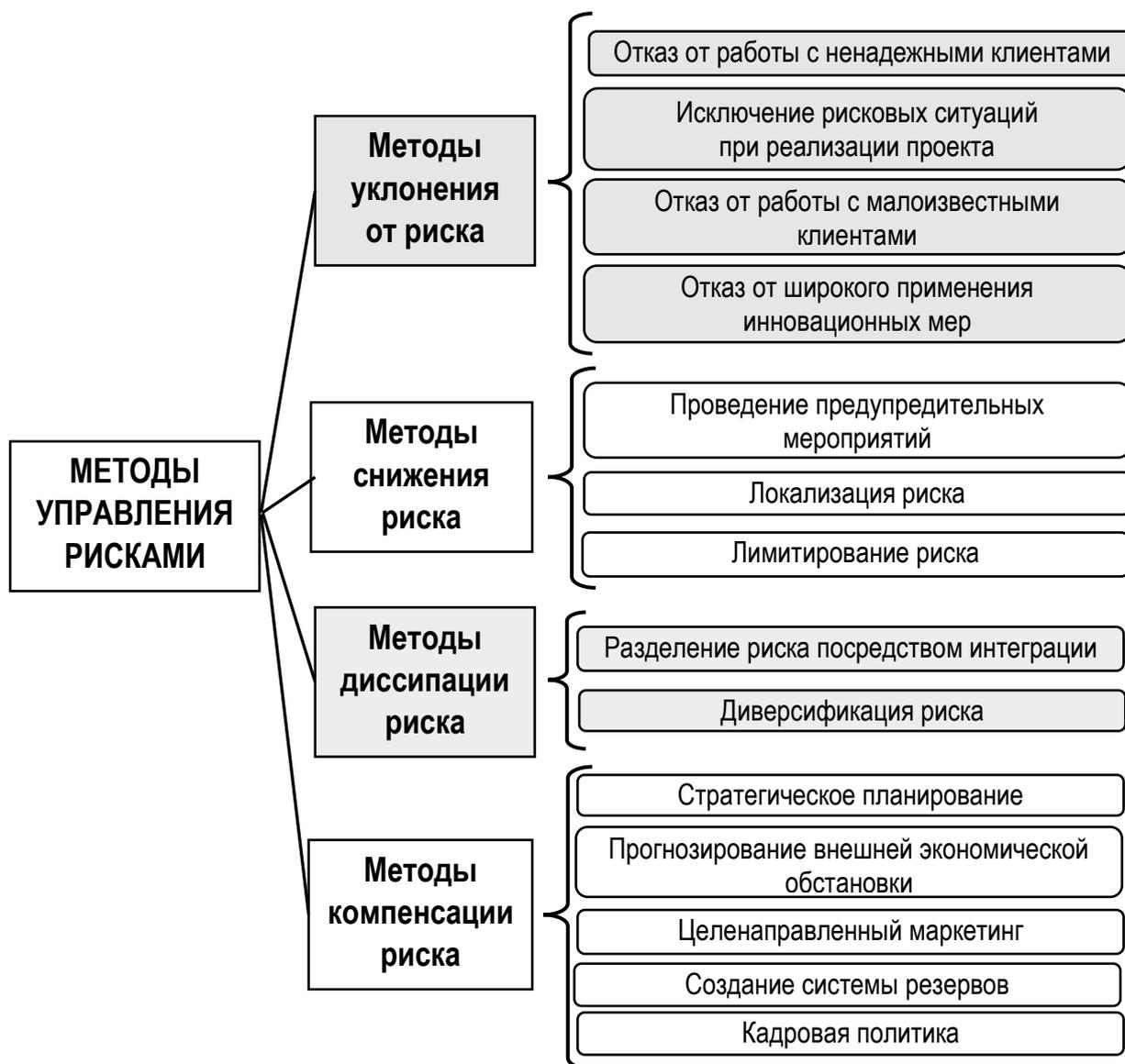


Рис. 1.10. Классификация методов управления рисками [5]

Рассмотрим более детально систему методов управления рисками в современных организациях.

1 Метод уклонения от риска. Данный метод управления рисками является самым простым, предполагающим полное сокращение ущерба от рискованной ситуации, однако он не является эффективным, т. к. не позволяет организации получить прибыль в полном объеме.

Основываются методы уклонения от риска на полном отказе от взаимодействия с факторами, видами деятельности, организациями либо лицами, с которыми может быть связан риск. Управленческое решение об отказе от риска принимается организацией как на стадии принятия решения, так и при реализации запланированного проекта, в котором участвует организация.

2 Методы снижения риска в деятельности организации реализуются с помощью следующих аспектов:

- рост точности предсказания рисков ситуации и размера возможного ущерба;
- различные стороны опыта в управлении рисками.

В совершенствовании данных методов управления рисками представляет практический интерес применение следующих методов:

- ✓ сегрегация (разделение активов);
- ✓ комбинация (объединение активов).

С помощью *метода сегрегации* организация имеет возможность сократить потери от риска с помощью разделения активов. Однако в данном случае может возрасти вероятность неблагоприятных процессов, способных привести к риску, поэтому целесообразно тщательно анализировать все их критерии и проявления. Рост рискованных ситуаций может благоприятно отразиться на возможности организации предопределять рискованные случаи (на основе закона больших чисел). Это служит также способом минимизации экономических рисков организации.

Комбинация активов с помощью метода сегрегации может произойти на базе внутреннего развития организации (развитие технологических мощностей, увеличение подвижного состава), а также на базе централизации (слияние двух и более организаций). Данные шаги сокращают потенциальные угрозы организации, т. к. сокращается количество единиц, подверженных риску. Но, как правило, слияние организаций случается в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка.

Метод диверсификации направлен на максимальное сокращение потерь или угроз организации. Данный метод основывается на разделении активов организации с комбинацией возможных потерь. Метод диверсификации позволяет увеличить сохранность инвестиций за счет реструктуризации инвестиций исследуемой организацией в целом. Снижение степени риска в данном случае происходит за счет разнонаправленности инвестиционных вложений [8].

3 Методы диссипации (распределения) риска. С помощью данных методов управление рисками приобретает более гибкую форму. Основным методом диссипации характеризуется распределением риска путем объединения участников, которые также заинтересованы в реализуемом проекте. Таким образом, организация сокращает уровень риска с помощью привлечения иных партнеров, предприятий, физических лиц.

4 Методы компенсации рисков. Методы компенсации представляют собой механизмы предупреждения угроз и опасностей. Данный вид методов управления рисками достаточно трудоемки, сложны в применении и требуют предварительной работы для оптимального применения. Рассмотрим основные направления для эффективного применения данных методов:

- прогнозирование внешней обстановки, а именно оптимальных сценариев или программ развития организации, а также оценка деятельности участников проекта, исследование деятельности конкурентов, вероятности рисков в их деятельности, общее планирование деятельности организации;

➤ мониторинг деятельности организации, экономической, правовой, социальной и нормативной ее сфер, который позволит отследить информацию об интересующих процессах. В данном случае актуальным является глобальное применение информатизации, постоянное приобретение, обновление систем справочной информации, привлечение консультантов, компетентных в данном направлении, проведение аналитических исследований, подключение к сетям;

➤ создание системы резервов: этот метод близок к страхованию, но сосредоточенному внутри организации. В организации целесообразно создавать страховые запасы сырья, материалов, комплектующих, резервные фонды денежных средств, разрабатывать планы их использования в кризисных ситуациях, не задействуя свободные мощности;

➤ постоянное обучение персонала и его инструктирование [19].

Также представляется целесообразным охарактеризовать основные методы оценки рисков:

1 *Статистические методы* – позволяют выявить потенциальную вероятность появления убытков, базируясь на статистической информации предыдущего периода, и определить области возможного ущерба. Дают возможность систематизировать разные возможные ситуации и параметры в пределах одного подхода. Нуждаются в применении вероятностных характеристик. Среди них:

- метод оценки вероятности;
- метод анализа вероятностных распределений денежных потоков;
- метод «дерево решений».

2 *Аналитические методы* – помогают спрогнозировать возможный ущерб с помощью математических моделей, поэтому обычно нужны для оценки рисков инвестиционных проектов. Применяются следующие методы: метод сценариев, метод достоверных эквивалентов, анализ риска с помощью чувствительности и иные.

3 *Методы экспертных оценок.*

4 *Метод аналогов.*

Для анализа и оценки рисков используется следующая документальная информация:

- ✓ бухгалтерская отчетность компании;
- ✓ структура и штатное расписание организации;
- ✓ договоры (для анализа правовых рисков);
- ✓ себестоимость выработки продукта;
- ✓ финансово-производственные планы компании [20].

Рассмотрим процесс оценки рисков в организации. В любой организации создается информационная база по основным направлениям относительно денежных ресурсов, согласно которой производится оценка риска. Согласно статистическим данным, данным по покупателям и поставщикам организации менеджер собирает, анализирует и оценивает сложившуюся ситуацию, выявляет рисковые направления в деятельности. Затем определяет величину убытков, которые понесла организация при управлении денежными потоками в рисковомой ситуации.

Убытки по рисковому ситуации $У_p$ рассчитываются следующим образом:

$$У_p = \sum_{n=1}^N P_n У_n, \quad (1.5)$$

где P_n – вероятность возникновения n -й рисковому ситуации;

$У_n$ – убыток от риска;

N – количество рисков при управлении денежными потоками.

Затраты по ликвидации рисков ($З_{пр}$) можно определить суммированием прямых затрат по формуле (1.6) при наличии статистических данных организации:

$$З_{пр} = \sum_{l=1}^L P_l З_l, \quad (1.6)$$

где P_l – вероятность l -й рисковому ситуации;

$З_l$ – затраты организации на ликвидацию риска;

L – число рисков при управлении денежными потоками.

Чтобы рассчитать предложенные показатели относительно оценки рисковому ситуации, требуется статистическая информация, отчетность, которая позволит проанализировать риск организации в конкретной ситуации.

Таким образом, необходимо отметить, что сбор информации, ее анализ, оценка, а также процесс управления рисками взаимосвязаны. Изменение какого-либо элемента может повлечь изменение последующего, т. к. данные, которые были выявлены в результате анализа, являются основой для оценки риска.

Для формирования оптимальной и эффективной системы управления рисками в организации необходимо создание совокупности взглядов относительно системы регулирования деятельности, концепции риск-менеджмента.

2 ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

2.1 Общая характеристика предприятия

Задание: на примере информации, характеризующей функционирование реального предприятия, дайте характеристику предприятия, раскрыв следующие вопросы:

1 Область деятельности предприятия: ассортимент выпускаемой продукции или осуществляемых услуг.

2 Структура основных фондов предприятия в количественном, денежном выражении и степень их износа.

3 Структура оборотных фондов предприятия в количественном, денежном выражении и характеристика системы формирования и управления запасами ресурсов на предприятии.

4 Рынки сбыта продукции, выпускаемой на предприятии, или услуг, реализуемых на предприятии.

5 Конкурентная среда функционирования предприятия.

6 Направления логистической деятельности предприятия, рассмотрев применяемые на предприятии стратегии в области развития предприятия и в функциональных областях (например, в области взаимодействия с поставщиками).

2.1.1 Методические указания для выполнения практической работы

Для анализа продукции, выпускаемой на предприятии, необходимо использовать метод построения матрицы, разработанный Бостонской консалтинговой группой, позволяющий осуществить группировку продукции по степени участия в формировании прибыли предприятия. Рассмотрим пример построения матрицы БКГ на основе данных, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Наименование реализуемой продукции	Прибыль от реализации, тыс. руб.		Среднее значение показателя	Объем продаж у основного конкурента
	2014	2015		
Пшеница	17 000	21 900	19 450	17 500
Овес	3200	3710	3455	3500
Ячмень пивоваренный	1781	1960	1870,5	1820
Ячмень продовольственный	2680	2930	2805	2500
Кукуруза	1000	1500	1250	1900
Итого	25 661	32 000	28 831	27 220

Расчетные данные для построения матрицы БКГ

Наименование реализуемой продукции	Значение величины темпа роста, %	Доля рынка, %
Пшеница	128,8	144,1
Овес	122,2	177,8
Ячмень пивоваренный	110,1	54,7
Ячмень продовольственный	101,9	180,3
Кукуруза	150,0	32,1
Итого	124,7	118,5

После проведения расчетов строим матрицу Бостонской консалтинговой группы (рис. 2.1).

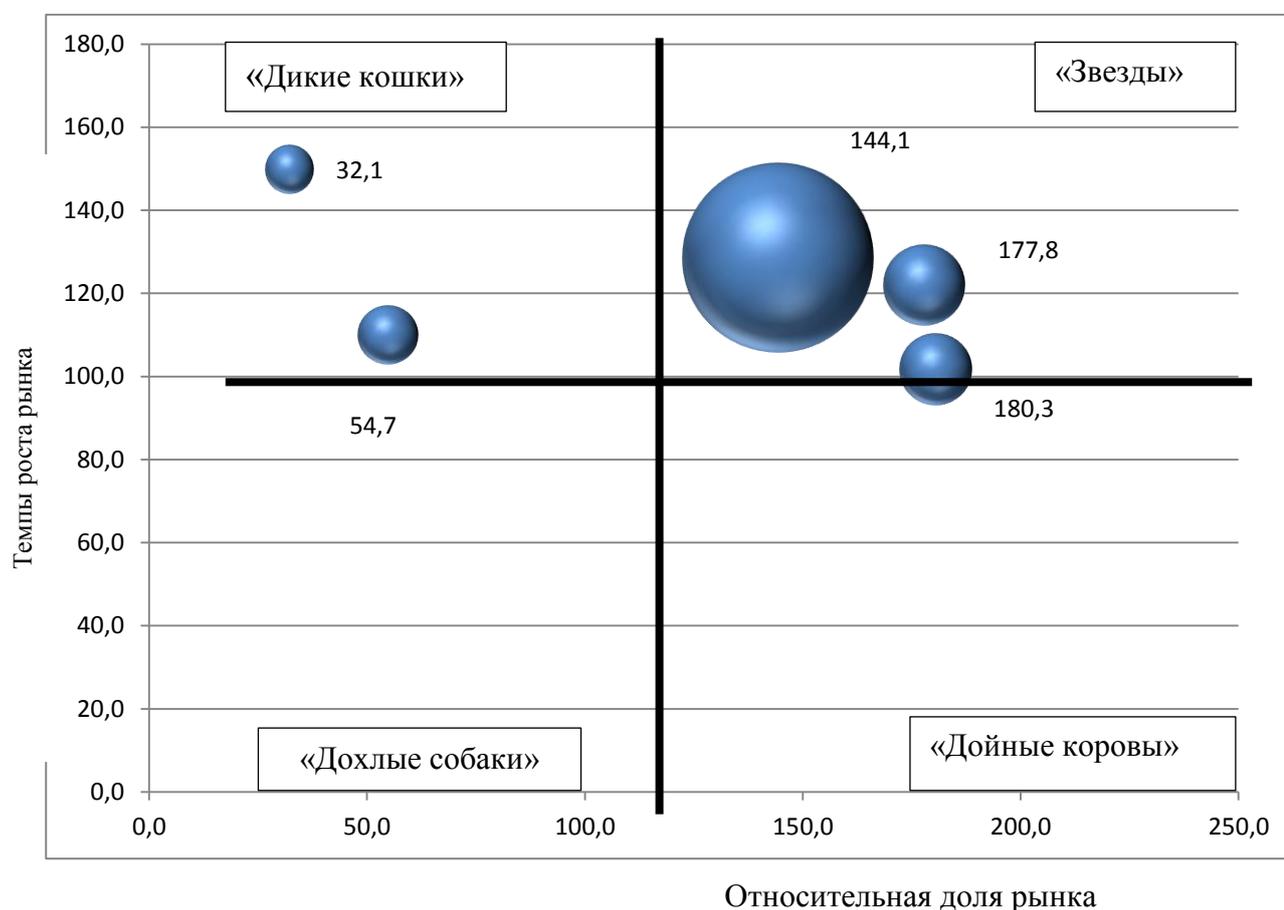


Рис. 2.1. Матрица БКГ продукции, выпускаемой предприятием

Для этого используем следующие условные обозначения. Проведем две взаимно перпендикулярные оси. Одна ось будет отображать темпы роста рынка, а вторая – относительную долю рынка. Каждую ось разделим на две части. В одной части будут располагаться низкие значения показателей, а во второй

части – высокие значения показателей. Принимаем за центральные значения, которые делят оси матрицы пополам, следующие: для темпа роста рынка – 110 %, а для показателя относительной доли рынка – 100 %.

Осуществим анализ построенной матрицы. Вся продукция, выпускаемая предприятием, распределилась на две группы: «звезды» и «дикие кошки». Это говорит о том, что предприятие не осуществляет выпуск невостребованной продукции, попадающей в категорию «дохлые собаки», или не выпускает продукцию, которая сокращается по объему выпуска в связи с устареванием.

В категорию «дикие кошки» попала продукция «кукуруза», т. к. производство данного вида продукции только наращивается на предприятии. В категорию «звезды» попала практически вся выпускаемая предприятием продукция. Это нам показывает тенденцию того, что прибыль предприятия составляется от реализации практически всех видов продукции. На предприятии отсутствует продукция, реализация которой составляет наибольшую часть прибыли.

2.2 Анализ внутренней среды предприятия: виды деятельности, анализ продукции, технологии

Задание: на примере информации, характеризующей функционирование реального предприятия, дайте характеристику внутренней среды предприятия, раскрыв следующие вопросы:

- 1 Анализ применяемых технологий на предприятии.
- 2 Анализа использования оборудования и технических средств на предприятии.
- 3 Анализ динамики объемов выпускаемой продукции и объемов ее реализации на основе применения методов *ABC–XYZ*-анализа.

2.2.1 Методические указания для выполнения практической работы

Для выполнения задания необходимо изучить теоретический материал, определяющий осуществление анализа внутренней среды предприятия. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям [14]:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;
- организация управления;
- производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Для анализа продукции, выпускаемой предприятием, могут применяться методы группировки продукции в зависимости от объема выпуска или ее реализации – методы *ABC–XYZ*-анализа. *ABC–XYZ*-анализ выступает важнейшим

инструментом при выявлении ключевых, наиболее значимых поставщиков предприятия и установлении на этой основе приоритетов в структуризации бизнес-процессов.

Выявим наиболее значимых поставщиков компании с помощью *ABC*-анализа. Ранжируем поставщиков по «правилу Парето», которое заключается в том, что 20 % приложенных усилий дают 80 % результата.

Алгоритм проведения *ABC*-анализа:

1 Выбираем объект анализа (действующие поставщики) и параметр анализа (объем поставок). Обычно объектами *ABC*-анализа являются поставщики, товарные группы, товарные категории, товарные позиции.

2 Составляем рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра.

3 Рассчитываем долю параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом. Доля с накопительным итогом высчитывается путём прибавления параметра к сумме предыдущих параметров.

4 Выделяем группы *A*, *B* и *C*: присваиваем значения групп выбранным объектам:

A – наиболее ценные, 20 % – ассортимента; 80 % – продаж;

B – промежуточные, 30 % – ассортимента; 15 % – продаж;

C – наименее ценные, 50 % – ассортимента; 5 % – продаж.

Целью проведения *ABC*-анализа является формирование подходов к управлению товарным ассортиментом посредством группировки объектов по степени их вклада в общий результат.

XYZ-анализ позволяет произвести классификацию поставщиков компании в зависимости от характера потребления ресурсов и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла. Алгоритм проведения можно представить в четырёх этапах:

1 Определение коэффициентов вариации для анализируемых ресурсов.

2 Группировка ресурсов в соответствии с возрастанием коэффициента вариации.

3 Распределение по категориям *X*, *Y*, *Z*.

4 Графическое представление результатов анализа.

В *XYZ*-анализе ранжирование выполняется по значению коэффициента вариации, который показывает степень стабильности объема закупаемой продукции и рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100 \%, \quad (2.1)$$

где V – коэффициент вариации;

σ – среднеквадратичное отклонение;

\bar{x} – среднеарифметическое;

x_i – i -е значение статистического ряда;

n – количество значений в статистическом ряде.

Категория *X* характеризуется стабильной величиной закупаемой продукции, незначительными колебаниями и высокой точностью прогноза. Значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 25 %.

Категория *Y* характеризуется известными тенденциями определения потребности в ресурсах (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями их прогнозирования. Значение коэффициента вариации – от 25 до 50 %.

Категория *Z* – закупки нерегулярны, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая. Значение коэффициента вариации – свыше 50 %.

2.3 Анализ внешней среды предприятия: методы анализа, сбор и обработка статистической информации

Задание: на примере информации, характеризующей функционирование реального предприятия, дайте характеристику внешней среды предприятия, раскрыв следующие вопросы:

1 Выявление и анализ внешних факторов, оказывающих воздействие на функционирование предприятия.

2 Формирование таблицы внешних факторов, оказывающих влияние на функционирование предприятия, с указанием причин и последствий действия факторов.

2.3.1 Методические указания для выполнения практической работы

Для выполнения задания необходимо изучить теоретический материал, определяющий осуществление анализа внешней среды предприятия. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т. п. [14].

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно подразделить на семь областей. Этими областями являются:

- экономика;
- политика;
- рынок;
- технология;

- правовое регулирование;
- международное положение;
- социальное поведение.

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться.

Анализ экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, т. к. доступ к ресурсам очень сильно влияет на состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей [14]:

- величины ВВП;
- темпов инфляции;
- уровня безработицы;
- процентной ставки;
- производительности труда;
- норм налогообложения;
- платежного баланса;
- норм накопления и т. п.

При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает.

Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в «жесткой связке». Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности [14].

Политические факторы. Ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.

Технологические факторы. Своевременно увидеть те возможности, которые наука открывает для производства новой продукции.

Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Правовые факторы. Изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы.

Социальные факторы. Отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т. д.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются [28]:

- ✓ анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
- ✓ участие в профессиональных конференциях;
- ✓ анализ опыта деятельности организации;
- ✓ изучение мнения сотрудников организации;
- ✓ проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатели;
- поставщики;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

Для покупателей анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту. Факторы, определяющие торговую силу покупателя:

- ✓ информированность;
- ✓ объем закупок;
- ✓ степень зависимости продавца и покупателя;
- ✓ наличие замещаемых продуктов;
- ✓ стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- ✓ чувствительность к цене.

При оценке поставщиков рекомендуется изучить стоимость поставляемого товара, гарантии качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализации поставщика;
- стоимость привлечения других клиентов;

- степень специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрация поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

В ходе анализа конкурентов, в первую очередь, выявляют их слабые и сильные стороны.

2.4 Анализ рынка и основных конкурентов, SWOT и др. методы анализа

Задание: на примере информации, характеризующей функционирование реального предприятия, дайте характеристику внешней среды предприятия, раскрыв следующие вопросы:

- 1 Выявление и анализ внешних факторов, оказывающих воздействие на функционирование предприятия.
- 2 Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия на основе применения метода SWOT-анализа и PEST-анализа.
- 3 Представление накопленной информации на основе построения диаграммы Исикавы.

2.4.1 Методические указания для выполнения практической работы

Для выполнения задания необходимо изучить теоретический материал, определяющий осуществление анализа внешней среды предприятия. Метод SWOT-анализа применяется для анализа факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на деятельность предприятия. Он способствует достижению качественной комплексной оценки результативности логистического менеджмента, а также повышает уровень точности оценки функционирования предприятия.

Также SWOT-анализ является важным инструментом в оперативном и стратегическом планировании будущих мероприятий в управлении деятельностью предприятия. Согласно общепринятым нормам SWOT-анализ является методом качественного анализа предприятия и заключается в разбиении всех оказывающих влияние факторов на четыре группы:

- 1 Strengths – сильные стороны.
- 2 Weaknesses – слабые стороны.
- 3 Opportunities – возможности.
- 4 Threats – угрозы.

Вышеперечисленные факторы рассматриваются по отношению как к внутренней среде, так и ко внешней. Внутренняя среда включает производственную и коммерческую деятельность предприятия, а также сопутствующие этому операции; внешняя – экономические, политические, социальные и другие факторы, в том числе конкурентную и партнерскую среду.

SWOT-анализ обычно строится в виде матрицы (табл. 2.3).

Общая матрица SWOT-анализа

Среда	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя	Возможности	Угрозы

Внутренняя среда компании обладает сильными сторонами, т. к. все направления деятельности предприятия находятся под руководством персонала, что оказывает положительное влияние на показатели. Отрицательное же влияние объясняется способностями этого персонала, уровнем его квалификации и объемом опыта в работе по управлению запасами. Поскольку менеджмент подразумевает использование экономико-математических методов, то персонал обязан уметь оперировать ими. Также сюда можно отнести финансовые показатели предприятия, т. к. ограниченность денежных средств сокращает возможности компании. Внешняя же среда не поддается контролю, но наряду с этим несет в себе и возможности, и угрозы.

Рассмотрим применение метода SWOT-анализа на основе анализа деятельности комбината, выпускающего мясные полуфабрикаты и распространяющего продукцию на территории Ростовской области и Краснодарского края. В целях получения более полной характеристики предприятия проведем его, определим сильные и слабые стороны компании, а также ее возможности и угрозы. Сильные стороны комбината заключаются в высоком уровне качества производимой продукции (натуральность, свежесть, полезность), высоком уровне качества производства готовых изделий и полуфабрикатов, использовании современного оборудования в процессе производства продукции, в приемлемых ценах, ориентированных на население с различным уровнем доходов, в возможности реализации продукции оптом, наличии квалифицированного персонала. Слабыми сторонами комбината являются наличие зависимости от поставщиков мясного сырья, недостаточный уровень изучения рынка мясных полуфабрикатов и колбасных изделий, небольшая доля рынка.

К возможностям можно отнести возможность выхода на новые рынки, увеличения объемов производства и реализации продукции, расширения ассортимента продукции в связи с ростом потребностей покупателей в натуральных мясных изделиях, реализацию маркетинговых программ и мероприятий.

Угрозами выступают недостаточность поставщиков сырья в регионах присутствия, усиление конкуренции между производителями мясных полуфабрикатов и колбасных изделий, дефицит квалифицированных работников.

Составим матрицу SWOT-анализа предприятия, выпускающего мясные полуфабрикаты (табл. 2.4).

Далее проведем PEST-анализ с целью определения влияния внешней среды на деятельность предприятия. Для этого составим матрицу данного анализа (табл. 2.5).

Результаты SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень качества производимой продукции (натуральность, свежесть, полезность); – высокий уровень качества производства готовых изделий и полуфабрикатов; – использование современного оборудования в процессе производства продукции; – приемлемые цены, ориентированные на население с различным уровнем доходов; – возможность реализации продукции оптом; – наличие квалифицированного персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – наличие зависимости от поставщиков мясного сырья; – недостаточный уровень изучения рынка мясных полуфабрикатов и колбасных изделий; – небольшая доля рынка
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – возможность выхода на новые рынки; – увеличение объемов производства и реализации продукции; – расширение ассортимента продукции в связи с ростом потребностей покупателей в натуральных мясных изделиях; – реализация маркетинговых программ и мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточность поставщиков сырья в регионах присутствия; – усиление конкуренции между производителями мясных полуфабрикатов и колбасных изделий; – дефицит квалифицированных работников

Матрица PEST-анализа

Наименование группы факторов	Наименование группы факторов
Р	Е
1 Будущие изменения в законодательстве	1 Экономическая ситуация (ВВП)
2 Регулирующие органы и нормы	2 Уровень инфляции
3 Торговая политика	3 Инвестиционный климат в отрасли
4 Ужесточение госконтроля за деятельностью предпринимателей и штрафные санкции	4 Общие проблемы налогообложения
5 Отношения организации с местными органами власти	5 Платежеспособный спрос населения
6 Снижение стабильности в обществе	6 Товаропроводящие цепи и дистрибуция
7 Прочее влияние государства в отрасли	7 Динамика занятости населения
S	T
1 Демография	1 Развитие конкурентных технологий
2 Структура доходов и расходов	2 Замещающие технологии/решения
3 Тенденции образа жизни	3 Изменение и адаптация новых технологий
4 Потребительские предпочтения	4 Потенциал инноваций
5 Реклама и связи с общественностью	5 НИОКР в сфере производства
6 Нехватка квалифицированных кадров	6 Доступ к технологиям, лицензирование, патенты
7 Этнические/религиозные факторы	7 Зрелость технологий

Выясним факт встречаемости факторов в жизни предприятия за исследуемый период, рассчитаем процент проявления факторов и суммарный процент воздействия (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Расчетная таблица для проведения PEST-анализа

Наименование фактора	Факт встречаемости за период	Процент проявления	Суммарный % воздействия
Торговая политика	$m - 2$	11 %	11 %
Снижение стабильности в обществе	$m - 4$	22 %	33 %
Уровень инфляции	$m - 3$	17 %	50 %
Общие проблемы налогообложения	$m - 2$	11 %	61 %
Платежеспособный спрос населения	$m - 4$	22 %	83 %
Тенденции образа жизни	$m - 2$	11 %	94 %
Развитие конкурентных технологий	$m - 1$	6 %	100 %
Итого:	$N - 18$	100 %	

Как видно из данных, представленных в таблице, на факторы «Торговая политика», «Снижение стабильности в обществе», «Уровень инфляции», «Общие проблемы налогообложения» приходится 80 %, остальные факторы влияют на комбинат всего на 20 %.

Для анализа факторов, оказывающих воздействие на функционирование предприятия, может быть применён метод построения диаграммы Исикавы, позволяющий отыскать наиболее значимые управляемые причины, с помощью которых можно повлиять на конечный результат.

Например, к основным факторам, оказывающим влияние на управление сбытовыми запасами на предприятии, можно отнести:

- сбыт;
- производство;
- маркетинг;
- уровень интеграции (логистизации);
- информационную систему.

Причины, обуславливающие влияние каждого вышеприведенного фактора на менеджмент сбытовых запасов, можно контролировать и регулировать. Таким образом, диаграмма Исикавы показывает состав и взаимосвязанность данных факторов, которые в дальнейшем нужно систематизировать.

При осуществлении систематизации факторов необходимо:

- объединить в группы близкие по значению причины;
- выбрать факторы, на которые предприятие не сможет повлиять, и в дальнейшем их не рассматривать (например, сложившаяся ситуация на рынке);
- не принимать во внимание косвенные факторы (например, качество планово-предупредительных ремонтов).

Согласно диаграмме Исикавы наибольшее влияние на управление сбытовыми запасами оказывают следующие факторы: темп производства, темп отгрузки, гибкость оборудования, планирование продаж, согласованность целей бизнес-процессов, наличие компьютеров и сетей передачи данных.

Анализ вышеперечисленных факторов необходим для того, чтобы подробно рассмотреть их взаимосвязанность и определить, как они оказывают влияние на менеджмент сбытовых запасов организации.

2.5 Оценка экономической эффективности бизнес-проекта

Задание: на основе предлагаемых исходных данных рассчитайте показатели экономической эффективности бизнес-проекта.

Проект предполагает организацию предприятием в 2016–2020 гг. производства и реализации нового продукта – транспортной услуги, рассчитанной на широкого потребителя. Проект потребует в 2016 г. инвестиций в основные активы в сумме 2400 тыс. руб. и в оборотные активы в сумме 480 тыс. руб.

По совету аналитиков, менеджеры фирмы считают возможным исходить из предположения о нейтральности и равномерности будущей инфляции. Они считают вероятным, что ежегодная инфляция в ближайшие пять лет будет находиться на уровне 12 процентов.

Исследование рынка позволило определить спрос на услугу в размере 1300 рейсов в год. Оптовая цена одного рейса в ценах 2016 г. составила бы, по данным отдела маркетинга фирмы, 21 000 руб. В 2017 г. транспортная услуга будет осуществляться на 80 процентов, начиная с 2018 г. – полностью.

Для сбыта услуги будут использованы обычные распределительные каналы. Сбытовые издержки (включая затраты на рекламу) составят 1200 тыс. руб. в год (в ценах 2016 г.).

В 2015 г. фирма потратила 7200 тыс. руб. на реконструкцию ремонтных площадей под размещение новых транспортных средств.

Известно, что эти ремонтные площади можно сдать в аренду другой фирме на четырехлетний период (с 2016 по 2020 г.) по ставке 800 тыс. руб. в год (в ценах 2016 г.).

Организация осуществления транспортной услуги будет осуществляться по технологии фирмы-разработчика, с которой предприятие предполагает заключить лицензионное соглашение, в соответствии с которым будет выплачивать лицензиару ежегодно в течение четырех лет операционного периода платежи за пользование лицензионной технологией по ставке 7 процентов от объема осуществления услуги.

Цена новых транспортных средств составляет 4 млн руб.; потребуется 400 тыс. руб. на их транспортировку и 800 тыс. руб. на монтаж и ввод в эксплуатацию. Все эти операции могут быть осуществлены в 2016 г.

Полезный срок службы новых транспортных средств – 4 года. Предполагается равномерная их амортизация в течение этого периода.

После четырех лет использования транспортных средств их конечная рыночная стоимость составит, по прогнозу, 1150 тыс. руб. (в ценах 2016 г.). Затраты на подготовку производства составят 250 тыс. руб. Они не капитализируются, а включаются в издержки текущего года. При этом снижается база расчета налога на прибыль фирмы. В производстве используются местные и импортные материалы. Материальные затраты на одну услугу составят, по прогнозу, 3500 руб. (в ценах 2016 г.). Осуществление проекта приведет к росту дебиторской задолженности на 250 тыс. руб. В связи с организацией новой транспортной услуги товарно-материальные запасы компании увеличатся на 650 тыс. руб. При этом в связи с организацией новой транспортной услуги кредиторская задолженность возрастет на 150 тыс. руб.

В основном производстве используется местная рабочая сила. Прямые издержки на персонал в расчете на одно изделие равны 1300 руб. (в ценах 2016 г.).

2.5.1 Методические указания для выполнения практической работы

Для выполнения задания необходимо изучить расчет экономической эффективности проекта на основе следующих данных:

Проект предполагает организацию предприятием в 2016–2020 гг. производства и реализации нового продукта – транспортной услуги, рассчитанной на широкого потребителя. Проект потребует в 2016 г. инвестиций в основные активы в сумме 5200 тыс. руб. и в оборотные активы в сумме 750 тыс. руб.

По совету аналитиков, менеджеры фирмы считают возможным исходить из предположения о нейтральности и равномерности будущей инфляции. Они считают вероятным, что ежегодная инфляция в ближайшие пять лет будет находиться на уровне 9 %.

Исследование рынка позволило определить спрос на услугу в размере 1000 рейсов в год. Оптовая цена одного рейса в ценах 2016 г. составила бы, по данным отдела маркетинга фирмы, 18 000 руб. В 2017 г. транспортная услуга будет осуществляться на 60 процентов, начиная с 2018 г. – полностью.

Для сбыта услуги будут использованы обычные распределительные каналы. Сбытовые издержки (включая затраты на рекламу) составят 600 тыс. руб. в год (в ценах 2016 г.).

В 2015 г. фирма потратила 2500 тыс. руб. на реконструкцию ремонтных площадей под новые транспортные средства.

Известно, что эти ремонтные площади можно сдать в аренду другой фирме на четырехлетний период (с 2016 по 2020 г.) по ставке 700 тыс. руб. в год (в ценах 2016 г.).

Организация осуществления транспортной услуги будет осуществляться по технологии фирмы-разработчика, с которой предприятие предполагает заключить лицензионное соглашение, в соответствии с которым предприятие будет выплачивать лицензиару ежегодно в течение четырех лет операционного периода платежи за пользование лицензионной технологией по ставке 5 процентов от объема осуществления услуги.

Цена новых транспортных средств составляет 4 млн руб.; потребуется 400 тыс. руб. на их транспортировку и 800 тыс. руб. на монтаж и ввод в эксплуатацию. Все эти операции могут быть осуществлены в 2016 г.

Полезный срок службы новых транспортных средств – 4 года. Предполагается равномерная их амортизация в течение этого периода.

После четырех лет использования транспортных средств их конечная рыночная стоимость составит по прогнозу 650 тыс. руб. (в ценах 2016 г.). Затраты на подготовку производства составят 250 тыс. руб. Они не капитализируются, а включаются в издержки текущего года. При этом снижается база расчета налога на прибыль фирмы. В производстве используются местные и импортные материалы. Материальные затраты на одну услугу составят по прогнозу 7500 руб. (в ценах 2016 г.). Осуществление проекта приведет к росту дебиторской задолженности на 250 тыс. руб. В связи с организацией новой транспортной услуги товарно-материальные запасы компании увеличатся на 650 тыс. руб. При этом в связи с организацией новой транспортной услуги кредиторская задолженность возрастет на 150 тыс. руб.

В основном производстве используется местная рабочая сила. Прямые издержки на персонал в расчете на одно изделие равны 1800 руб. (в ценах 2016 г.).

Расчет показателей проекта

Корректное проведение оценки требует принятия ряда предварительных решений об условиях осуществления таких расчетов. Это, в частности, следующие решения:

- выбор временного горизонта расчета – 5 лет: 2016 – инвестиционный период; 2016–2020 – операционный период;
- выбор «шага» расчета – 1 год;
- обоснование валюты расчета – рубль РФ;
- выбор способа учета инфляции – описание проекта в номинальных денежных потоках (текущих ценах);
- проект будет финансироваться за счет собственных средств фирмы.

Предполагаем, инфляция равномерная. Тогда в ближайшие пять лет ежегодная величина инфляции будет находиться на уровне 9 процентов.

Ниже приведен расчет индекса инфляции, который будет использоваться в дальнейших расчетах (табл. 2.7).

$$I_{G+1} = I_G \cdot 109 \% = I_G \cdot 1,09.$$

Таблица 2.7

Расчет индекса инфляции

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Индекс инфляции, I_G	1	1,090	1,188	1,295	1,412

Исследование рынка позволило определить спрос на услугу в размере 1000 рейсов в год. Оптовая цена одной услуги в ценах 2016 г. составила бы, по данным отдела маркетинга фирмы, 18 000 руб. В 2016 г. транспортная услуга будет осуществляться на 60 процентов, начиная с 2017 г. – полностью. С учетом освоения мощности и инфляции выручка будет определяться следующим образом:

$$W_G = \Pi_{\text{опт}} \cdot V \cdot I_G, \quad (2.2)$$

где $\Pi_{\text{опт}}$ – оптовая цена одной услуги; V – размер осуществления транспортной услуги; I_G – индекс инфляции.

Так как предложение на рынке новой услуги снизит объем других транспортных услуг компании, следует рассчитать упущенную выгоду. При этом учитывается тот факт, что рентабельность услуг (отношение доналоговой прибыли к объему услуг) находится на уровне 25 %. В расчет упущенной выгоды принимается посленалоговая величина возможных доходов от старой услуги.

Таблица 2.8

Расчет выручки

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка от осуществления новой услуги, W_G , тыс. руб.		11 772	21 386	23 311	25 408
Упущенная выгода (старая услуга), тыс. руб.		-255	-278	-303	-330

Показатель выручки от осуществления новой услуги для 2017 года рассчитывается следующим образом:

$$W_G = 18\,000 \cdot 1000 \cdot 1,09 \cdot 0,6 = 11\,772 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель выручки от осуществления новой услуги для 2018 года рассчитывается следующим образом:

$$W_G = 18\,000 \cdot 1000 \cdot 1,188 = 21\,386 \text{ тыс. руб.}$$

Для сбыта услуги будут использованы обычные распределительные каналы. Сбытовые издержки (включая затраты на рекламу) составят 600 тыс. руб. в год (в ценах 2016 г.).

Таблица 2.9

Расчет сбытовых издержек

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Сбытовые издержки, S , тыс. руб.		-654	-713	-777	-847

Показатель сбытовых издержек для 2017 года рассчитывается следующим образом:

$$S_{2017} = 600 \cdot 1,09 = 654 \text{ тыс. руб.}$$

Новые транспортные средства будут ремонтироваться на не используемых в настоящее время площадях, принадлежащих фирме, рядом с существующим оборудованием. В 2016 г. фирма потратила 2500 тыс. руб. на реконструкцию площадей под новые транспортные средства.

Известно, что эти производственные площади можно сдать в аренду другой фирме на четырехлетний период (с 2016 по 2020 г.) по ставке 700 тыс. руб. в год (в ценах 2016 г.). Так как доход от аренды подлежит налогообложению, в расчете упущенной выгоды от возможной сдачи площадей в аренду учитывается ее посленалоговая величина.

Таблица 2.10

Расчет упущенной выгоды

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Упущенная выгода (аренда), V, тыс. руб.		-595	-649	-707	-771

Показатель упущенной выгоды для 2017 года рассчитывается следующим образом:

$$V_{2017} = (700 - 700 \cdot 0,22) \cdot 1,09 = 595 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель упущенной выгоды для 2018 года рассчитывается следующим образом:

$$V_{2018} = (700 - 700 \cdot 0,22) \cdot 1,188 = 649 \text{ тыс. руб.}$$

Организация осуществления новой услуги будет осуществляться по технологии фирмы-разработчика, с которой предприятие предполагает заключить лицензионное соглашение, в соответствии с которым предприятие будет выплачивать лицензиару ежегодно в течение четырех лет операционного периода платежи за пользование лицензионной технологией по ставке 5 процентов от объема реализации.

Таблица 2.11

Расчет величины платежей за пользование лицензионной технологией

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Платежи за использование лицензионной технологии, тыс. руб.		-589	-1069	-1166	-1270

Цена новых транспортных средств составляет 4 млн руб.; потребуется 400 тыс. руб. на их транспортировку и 800 тыс. руб. на монтаж и ввод в эксплуатацию. Все эти операции могут быть осуществлены в 2016 году.

Полезный срок службы новых транспортных средств – 4 года. Предполагается равномерная его амортизация в течение этого периода.

После четырех лет использования новых транспортных средств их конечная рыночная стоимость составит по прогнозу 650 тыс. руб. (в ценах 2016 г.).

Инвестиции в основные активы, амортизация и конечная ценность транспортных средств представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Расчет амортизации и конечной ценности транспортных средств

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Инвестиции в основной капитал, тыс. руб.	5200				
Амортизация, тыс. руб.		1300	1300	1300	1300
Конечная ценность транспортных средств, тыс. руб.					918
Налог на услугу, тыс. руб.					202
Подготовка производства, тыс. руб.	250				
Налоговая экономия, тыс. руб.	55				

Затраты на подготовку производства составят 250 тыс. руб. Они не капитализируются, а включаются в издержки текущего (2016) года. При этом снижается база расчета налога на прибыль фирмы в 2016 г.

В производстве используются местные и импортные материалы. Материальные затраты на одну услугу составят по прогнозу 7500 руб. (в ценах 2016 г.).

Таблица 2.13

Расчет материальных издержек

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Материальные издержки, тыс. руб.		4905	8911	9713	10 587

Осуществление проекта приведет к росту дебиторской задолженности на 250 тыс. руб.

Дополнительные инвестиции в оборотный капитал рассчитываются следующим образом:

– дополнительные инвестиции в оборотный капитал при росте дебиторской задолженности для 2017 года определяются из соотношения:

$$D_{b2017} = (250 \cdot 1,09) - 250 = 22,5 \approx 23 \text{ тыс. руб.};$$

– дополнительные инвестиции в оборотный капитал, связанный с материальными издержками для 2017 года определяются из соотношения:

$$D_{m2017} = (500 \cdot 1,09) - 500 = 45 \text{ тыс. руб.};$$

– общие дополнительные инвестиции в оборотный капитал для 2017 года определяются из соотношения:

$$D_{o 2017} = (750 \cdot 1,09) - 750 = 67 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 2.14

Расчет величины дополнительных инвестиций

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Дополнительные инвестиции в оборотный капитал при росте дебиторской задолженности, D_b , тыс. руб.	250	23	25	27	324
Дополнительные инвестиции в оборотный капитал, связанные с материальными	-500	-45	-49	-53	648
Общие дополнительные инвестиции в оборотный капитал, D_o , тыс. руб.	-750	-67	-74	-80	971

В связи с организацией нового производства товарно-материальные запасы компании увеличатся на 650 тыс. руб. При этом в связи с организацией нового производства кредиторская задолженность возрастет на 150 тыс. руб.

Соответственно, потребность в оборотном капитале, связанная с материальными издержками, возрастет первоначально на $650 - 150 = 500$ тыс. руб. В дальнейшем потребность будет увеличиваться в соответствии с инфляцией.

В основном производстве используются местная рабочая сила. Прямые издержки на персонал в расчете на одно изделие равны 1800 руб. (в ценах 2016 г.).

Предлагаемая организация производства предполагает рост ежегодных накладных расходов на 1600 тыс. руб. (в ценах 2016 г.) Выбранная схема управления предприятием предполагает увеличение ежегодных административных расходов на 600 тыс. руб. (в ценах 2016 г.).

Таблица 2.15

Сводная таблица данных

Наименование показателя	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Выручка	11 772	21 386	23 311	25 408
Материальные издержки	-4905	-8911	-9713	-10 587
Трудовые издержки	-1177	-2139	-2331	-2541
Накладные, административные расходы	-2398	-2614	-2849	-3105
Сбытовые издержки	-654	-713	-777	-847
Платежи за пользование лицензионной технологией	-589	-1069	-1166	-1270
Амортизация	-1300	-1300	-1300	-1300
Прибыль к налогообложению	749	4641	5175	5758
Налог на прибыль	-165	-1021	-1139	-1267
Чистая прибыль	584	3620	4037	4491

Расчет инвестиционных критериев осуществляется на базе номинальных денежных потоков проекта. Эти потоки определяются в предположении ежегодной равномерной однородной инфляции на уровне 9 %.

Так как проект будет финансироваться из собственных средств фирмы, в качестве стоимости капитала будет использоваться ставка, соответствующая классу риска рассматриваемого проекта при условии бездолгового финансирования, равная 13 % в реальных терминах.

При 9-процентной инфляции номинальная ставка дисконтирования равна:

$$(1 + 0.13) \times (1 + 0.09) - 1 = 23,2 \%$$

Этой ставке соответствуют следующие коэффициенты дисконтирования, представленные в таблице 2.16.

В операционном периоде чистый операционный денежный поток определяется суммой чистой прибыли и амортизационных отчислений. Результаты расчетов показателей прибыли приведены в таблице ниже.

Для определения инвестиционных критериев необходимо представление всего проекта в виде денежных потоков. Расчет номинальных денежных потоков проекта приведен в таблице ниже (см. табл. 2.16).

Таблица 2.16

Расчет дисконтированного потока

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка		11 772	21 386	23 311	25 408
Издержки		-9723	-15 445	-16 835	-18 351
Налог на прибыль		-165	-1021	-1139	-1267
Инвестиции в основной капитал	-5395				695,45
Инвестиции в оборотный капитал	-750	-68	-74	-80	971
Упущенная выгода		-850	-927	-1010	-1101
Чистый денежный поток	-6145	967	3919	4246	6377
Коэффициент дисконтирования	<i>1</i>	<i>0,8119</i>	<i>0,6592</i>	<i>0,5352</i>	<i>0,4345</i>
Дисконтированный поток	-6145	785	2583	2272	2771
То же нарастающим итогом	-6145	-5360	-2777	-504	2267

В качестве инвестиционных критериев используются показатели чистой настоящей стоимости, индекса прибыльности, срока окупаемости, внутренней ставки доходности и модифицированной ставки доходности. Чистая настоящая стоимость (*NPV*) может быть найдена в таблице номинальных денежных потоков в строке «Дисконтированный поток нарастающим итогом».

$$NPV = 2267 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель чистой настоящей стоимости отражает прирост ценности фирмы в результате осуществления рассматриваемого проекта. Проект характеризуется положительным значением *NPV*, что означает выгодность реализации проекта с точки зрения собственников фирмы.

2.6 Классификация, оценка и измерение рисков, управление рисками

Задание: Предприятие осуществляет деятельность в течение нескольких периодов. Для анализа получения прибыли вся информация характеризующая деятельность предприятия представлена в таблице 2.17. Рассчитайте среднее

значение изменения прибыли и расходов предприятия и определите вероятности риска недополучения прибыли предприятием на основе формирования прогноза.

Исходные данные приведены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Исходные данные для расчета

Наименование периода	Прибыль, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.	Наименование периода	Прибыль, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.
2014 год			2015 год		
Январь	2450	131	Январь	3200	141
Февраль	1100	130	Февраль	1240	143
Март	2460	137	Март	900	147
Апрель	2450	136	Апрель	3700	145
Май	4460	134	Май	4110	130
Июнь	3450	130	Июнь	4130	141
Июль	2450	132	Июль	2970	145
Август	2450	132	Август	2700	147
Сентябрь	2470	130	Сентябрь	2600	143
Октябрь	1750	146	Октябрь	2410	145
Ноябрь	2450	140	Ноябрь	2100	130
Декабрь	2940	133	Декабрь	2520	139

2.6.1 Методические указания для выполнения практической работы

Для выполнения задания необходимо осуществить расчет следующих показателей по каждому направлению:

А) для формирования прогноза изменения прибыли по данным, характеризующим изменение прибыли;

Б) для формирования прогноза изменения расходов по данным, характеризующим изменение расходов.

Первым шагом выполнения работы является группировка исходных данных по интервалам на основе таблицы 2.17. Для этого определяются минимальное и максимальное значения случайной величины и рассчитываются данные необходимые для заполнения таблицы 2.18.

Таблица 2.18

Частота попадания случайной величины в интервалы

Интервал	Середина интервала X_i	Частота попадания случайной величины в интервал F_i	Накопленная частота

Строится полигон распределения случайной величины (рис. 2.3).

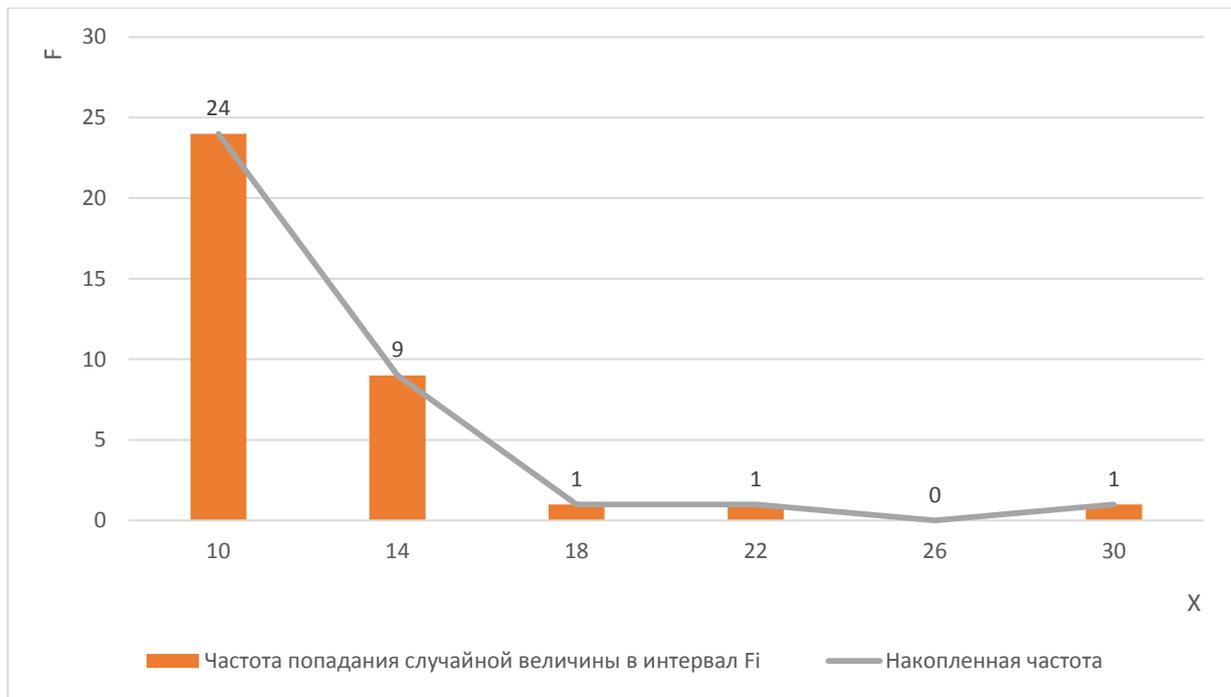


Рис. 2.3. Пример полигона распределения случайной величины

По всем вышеуказанным направлениям рассчитываются следующие показатели:

1 Средняя арифметическая взвешенная на основе применения следующей формулы:

$$X_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}, \quad (2.3)$$

где x_i – значение случайной величины;

f_i – частота попадания случайной величины в заданный интервал;

n – количество интервалов распределения случайной величины.

2 Дисперсия. Она характеризует степень колеблемости изучаемого показателя (в данном случае – ожидаемого дохода от осуществления финансовой операции) по отношению к его средней величине. Чем колебания больше, тем выше степень риска. Расчёт дисперсии осуществляется по следующей формуле:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (R_i - R_{\text{ср.знач.}})^2 \cdot P_i, \quad (2.4)$$

где σ^2 – дисперсия;

R_i – конкретное значение случайной величины;

$R_{\text{ср. знач.}}$ – среднее ожидаемое значение случайной величины;

P_i – возможная частота (вероятность) получения отдельных вариантов случайной величины;

n – число наблюдений.

Анализируется вероятность возникновения риска посредством построения контрольной карты (рис. 2.4).

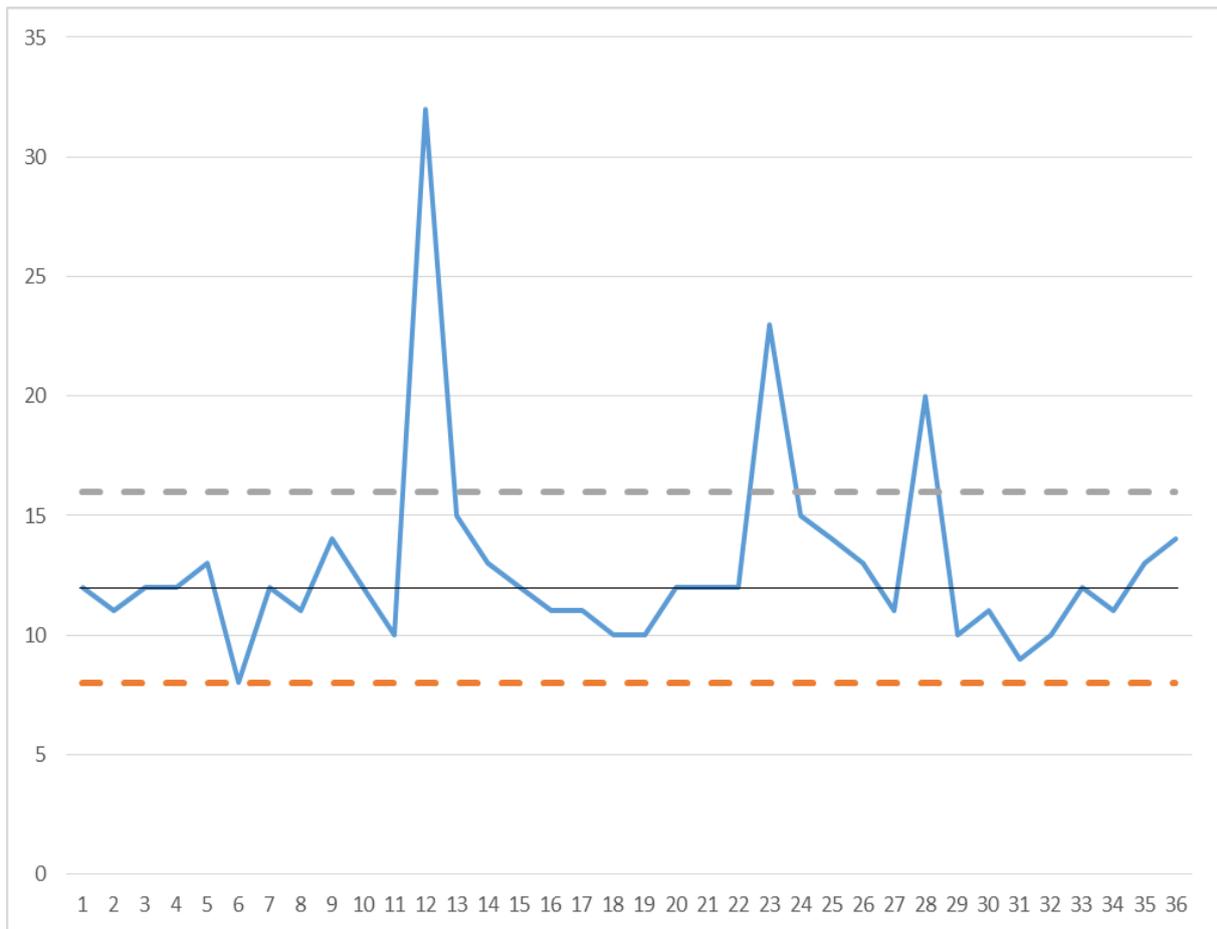


Рис. 2.4. Пример контрольной карты

На основе проведенных расчетов формулируется вывод о вероятности возникновения риска неучтенного отклонения случайной величины.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 **Бауэрсокс, Д.Дж.** Логистика : интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клос. – 2-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 640 с.
- 2 **Беспалов, Р.С.** Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки / Р.С. Беспалов. – М. : Вершина, 2007. – 140 с.
- 3 Бизнес-планирование : учеб. пособие / под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чарова. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 591 с.
- 4 **Борисова, Л.В.** Логистический менеджмент в межрегиональном товарообмене / Л.В. Борисова. – Ростов н/Д : РИЦ РГЭУ «РИНХ», 2008. – 120 с.
- 5 **Бродецкий, Г.Л.** Экономико-математические методы и модели в логистике. Потоки событий и системы обслуживания : учеб. пособие для вузов / Г.Л. Бродецкий. – М. : Академия, 2009. – 266 с.
- 6 **Бродецкий, Г.Л.** Управление рисками в логистике : учеб. пособие для вузов / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. – М. : Академия, 2010. – 187 с.
- 7 **Бродецкий, Г.Л.** Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности : учеб. для учреждений высш. проф. образования / Г.Л. Бродецкий. – М. : Академия, 2010. – 334 с.
- 8 **Волгин, В.В.** Логистика хранения товаров : практ. пособие / В.В. Волгин. – М. : Дашков и К°, 2008. – 97 с.
- 9 **Гаджинский, А.М.** Логистика : учебник для вузов / А.М. Гаджинский. – 16-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2008. – 310 с.
- 10 **Гаджинский, А.М.** Логистика : учебник / А.М. Гаджинский. – М. : Дашков и К°, 2013. – 419 с.
- 11 **Голоскоков, В.Н.** Инновационная логистика на железнодорожном транспорте России / В.Н. Голоскоков. – М. : Креативная экономика, 2011. – 504 с.
- 12 **Горячева, Н.А.** Логистико-ориентированный риск-менеджмент корпоративных финансов железнодорожного транспорта : монография / Н.А. Горячева, Э.А. Мамаев, С.Г. Шагинян. – Ростов н/Д : РГУПС, 2007. – 155 с.
- 13 **Дрогобыцкий, И.Н.** Системный анализ в экономике : учеб. пособие / И. Н. Драгобыцкий. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 509 с.
- 14 **Дубровин, И.А.** Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М. : Дашков и К°, 2013. – 431 с.
- 15 **Игнатьева, А.В.** Исследование систем управления : учеб. пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА ; Закон и право, 2012. – 167 с.
- 16 Инновационные процессы логистического менеджмента в интеллектуальных транспортных системах : монография : в 4 т. / под общ. ред. проф. Б.А. Лёвина и проф. Л.Б. Миротина. – М. : ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2015. Том. 1. Инновационные процессы в рамках транспортного менеджмента. – 336 с.; Том. 2. Формирование отраслевых логистических интеллектуальных транспортных си-

стем. – 343 с.; Том. 3. Новые крупные инновационные разработки конкретных задач в области логистического менеджмента. – 337 с.; Том. 4. Наиболее крупные инновационные разработки конкретных задач в области логистического менеджмента. – 499 с.

17 **Канке, А.А.** Логистика (для бакалавров) / А.А. Канке, И.П. Кошевая. – М. : КноРус, 2011. – 320 с.

18 **Ковалева, Н. А.** Логистические провайдеры в транспортной системе : учеб.-метод. пособие / Н.А. Ковалева, Е.А. Чеботарева ; ФГБОУ ВПО ДГТУ. – Ростов н/Д, 2013. – 88 с.

19 Концепция контроллинга : Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.

20 Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под ред. В.И. Сергеева, – М. : ИНФРА-М, 2006. – 976 с.

21 Координационно-логистические центры : учебник для вузов / под ред.: В. М. Николашин, С. Ю. Елисеев ; Учеб.-метод. центр по образованию на ж.-д. трансп. – М., 2013. – 228 с.

22 **Никифоров, В.В.** Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок / В.В. Никифоров. – М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. – 192 с.

23 **Лебедев, Ю.Г.** Логистика. Теория гармонизированных цепей поставок / Ю.Г. Лебедев. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. – 448 с.

24 Логистическое управление грузовыми перевозками и терминально-складской деятельностью : учеб. пособие / ред. : С.Ю. Елисеев, В.М. Николашин, А.С. Синицина ; Учеб.-метод. центр по образованию на ж.-д. трансп. – М., 2013. – 427 с.

25 Логистика. Управление потоками : бизнес-энцикл. : в 2 т. / под ред. К.А. Бебекина. – СПб. : Бонниер Бизнес Пресс, 2007. – 620 с.

26 Логистическое управление грузовыми перевозками и терминально-складской деятельностью : учеб. пособие / Г.С. Абдикеримов [и др.] ; под ред. С.Ю. Елисеева, В.М. Николашина, А.С. Синицыной. – М. : ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2013. – 428 с.

27 **Маколова, Л.В.** Управление логистическими рисками в цепях поставок : учеб.-метод. пособие / Л. В. Маколова ; ФГБОУ ВПО РГУПС. – Ростов н/Д, 2013. – 12 с.

28 **Мамаев, Э.А.** Практикум по логистике : учеб.-метод. пособие / Э.А. Мамаев. – Ростов н/Д : РГУПС. 2009. – 74 с.

29 **Мамаев, Э.А.** Логистические провайдеры в транспортной системе : учеб. пособие / Э.А. Мамаев, Е.А. Чеботарева. – Ростов н/Д : РГУПС, 2011. – 122 с.

30 **Мамаев, Э.А.** Управление проектами в логистике : учеб.-метод. пособие по выполнению контрольной работы / Э.А. Мамаев, Л.В. Маколова ; ФГБОУ ВПО РГУПС. – Ростов н/Д, 2013. – 16 с.

- 31 **Мамаев, Э.А.** Управление проектами в логистике : учеб.-метод. пособие для практических и лабораторных работ / Э.А. Мамаев, Л.В. Маколова ; ФГБОУ ВПО РГУПС. – Ростов н/Д, 2014. – 27 с.
- 32 Модели и методы теории логистики : учеб. пособие / под ред. В.С. Лукинскогo. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.
- 33 Основы логистики / под ред. В.В. Щербакова. – СПб. : Питер, 2009. – 439 с.
- 34 **Плужников, К.И.** Транспортные документы экспедитора и оператора мультимодальной перевозки : справочник / К.И. Плужников, Ю.А. Чунтомова. – М. : ТрансЛит, 2010. – 176 с.
- 35 **Просветов, Г.И.** Математические методы в логистике : задачи и решения: учеб.-метод. пособие / Г.И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 304 с.
- 36 **Родников, А. Н.** Логистика: терминологический словарь / А.Н. Родников. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 420 с.
- 37 **Саркисов, С.В.** Управление логистическими цепями поставок / С.В. Саркисов. – М. : Дело, 2006. – 368 с.
- 38 **Стерлигова, А.Н.** Управление запасами в цепях поставок : учебник / А.Н. Стерлигова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
- 39 **Степочкина, Е.А.** Бизнес-планирование : учеб. пособие / Е.А. Степочкина. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 81 с.
- 40 Управление цепями поставок. Справочник издательства Gower / под ред. Дж. Готторны. – М. : Инфра-М, 2008. – 670 с.
- 41 **Филиппов, Л.А.** Оценка бизнеса : учебник / Л.А. Филиппов, Б.С. Касаев. – М. : Кнорус, 2010.
- 42 **Шапкин, А.С.** Математические методы и модели исследования операций : учебник / А.С. Шапкин, Н.П. Мазаева. – М. : Дашков и К°, 2006. – 397 с.
- 43 **Шрайбфедер, Дж.** Эффективное управление запасами : пер. с англ. / Джон Шрайбфедер. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.
- 44 Периодические (научные) издания: Логинфо, Логистика, Логистика и грузоперевозки, Логистика и управление цепями поставок, Риск, Тара и упаковка, Реальный бизнес, Транспорт России, Гудок, Железнодорожный транспорт, Вестник РГУПС, Мир Транспорта, Бюллетень транспортной информации, Экономико-математические методы и модели и др.

Учебное издание

Мамаев Энвер Агапашаевич
Маколова Людмила Викторовна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Редактор Т.И. Исаева
Техническое редактирование и корректура Т.И. Исаевой

Подписано в печать 30.12.16. Формат 60×84 /16.

Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 5,58.

Тираж экз. Изд. № 106. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, 2

ISBN 978-5-88814-481-7



9 785888 144817