

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, МЕХАНИКИ И ОПТИКИ**

ИНСТИТУТ ХОЛОДА И БИОТЕХНОЛОГИЙ



И.С. Минко

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ОТРАСЛИ

Учебно-методическое пособие



Санкт-Петербург

2014

УДК 338.3; 658.5; 658.8

Минко И.С. Бизнес-планирование в отрасли: Учеб.-метод. пособие. – СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. – 125 с.

Представлены материалы дисциплины «Бизнес-планирование в отрасли» в соответствии с магистерской программой «Производственный менеджмент». Изложены цели, задачи, принципы и методы бизнес-планирования в отрасли. Основное внимание уделено вопросам обоснования и разработки плана маркетинга, а также технике выполнения расчетов и операций по разработке и оформлению разделов и материалов по организации бизнес-планирования направления 080200 Менеджмент и магистерской программе 080200.68.05 «Производственный менеджмент» очной формы обучения.

Рецензент: доктор экон. наук, проф. В.Л. Василенок

**Рекомендовано к печати редакционно-издательским советом
Института холода и биотехнологий**



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, которым присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена программа его развития на 2009–2018 годы. В 2011 году Университет получил наименование «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики».

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет
информационных технологий, механики и оптики, 2014

© Минко И.С., 2014

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Направление подготовки 080200 Менеджмент

Квалификация (степень) выпускника магистр

Магистерская программа 080200.68.05 Производственный менеджмент

Форма обучения очная

Выпускающая кафедра экономики промышленности и организации производства

Кафедра-разработчик рабочей программы ЭПиОП

Семестр	Трудо- емкость, ч	Лекций, ч	Практиче- ских занятий, ч	Лабора- торных работ, ч	СРС, ч	Форма промежуточного контроля (экз/зачет)
3	180	17	59,5	0	103,5	Экзамен
Итого	180	17	59,5	0	103,5	Экзамен

Разделы рабочей программы

1. Цели освоения дисциплины.
2. Место дисциплины в структуре ООП ВПО.
3. Структура и содержание дисциплины.
4. Формы контроля освоения дисциплины.
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.
6. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Приложения к рабочей программе дисциплины

Приложение 1. Аннотация рабочей программы.

Приложение 2. Технологии и формы преподавания.

Приложение 3. Технологии и формы обучения.

Приложение 4. Оценочные средства и методики их применения.

Приложение 5. Таблица планирования результатов обучения.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО (ОС вуза) по направлению подготовки 080200 Менеджмент.

1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является достижение следующих результатов обучения (РО):

знания на уровне представлений:

- стратегических, среднесрочных и текущих целей планирования бизнеса;
- сущности бизнес-планирования;
- содержания и структур различных видов бизнес-планов;

знания на уровне воспроизведения:

- современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- методов использования информационных технологий для разработки бизнес-планов;

знания на уровне понимания:

- количественных и качественных методов проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;
- методов экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
- методов подготовки аналитических материалов для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;
- методов оценки эффективности бизнес-проектов;

умения теоретические:

- применять количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;
- использовать методы экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;

умения практические:

- готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;
- разрабатывать планы и программы организации разработки и реализации бизнес-плана;
- применять методы разработки технико-экономического обоснования бизнес-проектов;
- использовать информационные технологии при разработке бизнес-планов;
- оценивать затраты и результаты хозяйственной деятельности;

- разрабатывать планы и программы организации разработки и реализации бизнес-плана;
- оценивать эффективность бизнес-проектов;
- использовать информационные технологии для разработки бизнес-планов;
- формировать структуры конкретных бизнес-планов;

навыки:

- разработки технико-экономического обоснования бизнес-проектов;
- использования информационных технологий при разработке бизнес-планов;
- оценки эффективности бизнес-проектов.

Перечисленные РО являются основой для формирования таких компетенций, как:

общекультурные:

- готовность и способность совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень; владение культурой мышления; способность к обобщению, анализу, восприятию информации. Постановка цели и выбор путей ее достижения;
- готовность и способность использовать на практике умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, а также в управлении коллективом; использование нормативных правовых документов в своей деятельности;
- готовность и способность использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач, способность анализировать социально значимые проблемы и процессы, осознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности;

профессиональные:

- умение применять современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- способность использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;
- владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;

– способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценивать их эффективность.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВПО

Дисциплина «Бизнес-планирование в отрасли» относится к профессиональному циклу дисциплин (вариативная часть).

Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знания в области экономики; теории бизнеса; техники, технологии и организации производства в отрасли; менеджмента; финансов; умение выявлять сущность производственно-экономических проблем и определять пути их решения; умение выбирать адекватные способы и методы решения задач развития предприятия; умение анализировать явления и процессы внутри организации и вне ее; владение методами математического моделирования и информационными технологиями.

Содержание дисциплины служит основой для выполнения научно-исследовательской работы, магистерской диссертации и последующей практической деятельности по направлению магистерской подготовки..

В таблице приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций, заявленных в разделе «Цели освоения дисциплины»:

Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
<i>Общекультурные компетенции</i>		
ОК-1	Философия и методология научного познания	
ОК-4	Современные проблемы менеджмента	
<i>Профессиональные компетенции</i>		
ПК- 15	Современные теории организации и организационного поведения	
ПК- 19	Прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами	

Окончание табл.

Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
ПК- 20	Современный стратегический анализ Современные корпоративные финансы	
		Научно-исследовательская работа Подготовка магистерской диссертации Практическая деятельность

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5,0 зачетных единиц – 180 ч.

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, ч				
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС	Всего ч
1	Бизнес-план как специальный инструмент менеджмента в отрасли	1	2	Нет	4	
2	Планирование и организация разработки бизнес-плана	1	2	Нет	4	
3	Предплановый анализ и прогнозирование бизнес-процесса	2	10	Нет	15	
4	Разработка раздела «Маркетинг»	3	10	Нет	20	

Окончание табл.

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, ч				
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС	Всего ч
5	Разработка раздела «Продукция и план производства»	2	10	Нет	15	
6	Разработка раздела «Организация работ по проекту»	2	4	Нет	8	
7	Разработка раздела «Финансовый план проекта»	4	12	Нет	20	
8	Оценка эффективно- сти проекта	2	9,5	Нет	17,5	
	ИТОГО:	17	59,5	0	103,5	180

Содержание (дидактика) дисциплины

Раздел 1. Бизнес-план как специальный инструмент менеджмента в отрасли

Дидактическая единица 1 (1.1). *Области и предпосылки применения бизнес-планирования в управлении производством в отрасли.* Роль планирования в эффективном функционировании и развитии бизнеса в пищевой промышленности. Предпосылки использования бизнес-плана в производственном менеджменте.

Раздел 2. Планирование и организация разработки бизнес-плана

Дидактическая единица 2 (2.1). *Разработка структур бизнес-планов.* Цели и задачи бизнес-планирования. Связь содержания и структуры бизнес-плана с его целью и задачами. Варианты структур бизнес-планов. Факторы, определяющие структуру бизнес-плана.

Организация работ по разработке и реализации бизнес-плана. Планирование бизнес-проекта. Управление работами по бизнес-проекту.

Раздел 3. *Предплановый анализ и прогнозирование бизнес-процесса*

Дидактическая единица 3 (3.1). *Разработка программы предпланового анализа.* Составление перечня исходных данных, необходимых для разработки бизнес-плана. Разработка программ получения необходимой информации по ее видам (внутрипроизводственной, рыночной микросреде, макросреде).

Дидактическая единица 4 (3.2). *Анализ внешнего окружения и внутренних возможностей организации.* Анализ социально-экономических условий и состояния рынка и конкуренции. PEST-анализ. Анализ потенциала организации. SWOT-анализ.

Оценка рыночной конъюнктуры. Прогнозирование спроса на пищевую продукцию. Прогнозирование основных показателей бизнес-проекта.

Раздел 4. *Разработка раздела «Маркетинг»*

Дидактическая единица 5 (4.1). *Обоснование выбора стратегии маркетинга.* Оценка характеристик рынка пищевого продукта с позиций спроса, конкуренции и перспектив развития. Выбор стратегии маркетинга на основе анализа альтернатив.

Дидактическая единица 6 (4.2). *Разработка средств обеспечения конкурентоспособности планируемого пищевого продукта:* сегментирование рынка и выбор целевых сегментов; обоснование товарной политики; обоснование ценовой политики; разработка системы сбыта продукта (сбытовой политики); разработка плана продвижения продукции (коммуникативной политики).

Раздел 5. *Разработка раздела «Производство»*

Дидактическая единица 7 (5.1). *Планирование характеристик проектируемого продукта.* Определение производственно-технологических и потребительских характеристик планируемой пищевой продукции. Оценка патентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности продукции. Обобщенная оценка планируемой пищевой продукции.

Дидактическая единица 8 (5.2). *Разработка плана производства*. Расчет потребности в оборудовании, зданиях и других основных фондах. Разработка плана освоения производственных мощностей. Разработка производственной программы (календарного плана производства продукции).

Дидактическая единица 9 (5.3). *Определение потребностей в материальных ресурсах для реализации проекта*. Определение потребностей проектируемого производства в сырье, материалах, покупных полуфабрикатах и комплектующих изделиях, топливе, энергии, упаковочных материалах и таре.

Раздел 6. Разработка раздела «Организация работ по проекту»

Дидактическая единица 10 (6.1). *Составление плана разработки и реализации проекта*. Определение состава и последовательности работ по разработке и реализации проекта. Составление поэтапного календарного плана разработки и реализации проекта. Определение затрат по каждому этапу.

Дидактическая единица 11 (6.2). *Проектирование организационной структуры объекта*. Проектирование организационной структуры производства и организационной структуры управления объектом. Разработка штатного расписания. Определение потребности в персонале по его категориям.

Раздел 7. Разработка раздела «Финансовый план проекта»

Дидактическая единица 12 (7.1). *Расчет эксплуатационных затрат на производство*. Расчет материальных затрат на производство продукции. Составление смет общепроизводственных и общехозяйственных расходов в бизнес-плане. Плановые калькуляции себестоимости продукции.

Дидактическая единица 13 (7.2). *Разработка плана инвестирования проекта*. Расчет потребности в инвестициях и разработка календарного плана инвестирования проекта. Определение источников и схемы финансирования проекта.

Дидактическая единица 14 (7.3). *Планирование денежных потоков*. Разработка календарного плана доходов, расходов и прибыли. Планирование налоговых платежей. Планирование денежных потоков.

Раздел 8. Оценка эффективности проекта

Дидактическая единица 15 (8.1). *Финансовая оценка бизнес-проекта.* Определение показателей финансовой оценки проекта. Определение критического объема реализации продукции и запаса финансовой прочности проекта.

Дидактическая единица 16 (8.2). *Итоговая оценка проекта.* Расчет основных технико-экономических показателей проекта в динамике. Оценка рисков проекта. Общая оценка социально-экономической эффективности проекта.

Лекции

Номер раздела дисциплины	Объем, ч	Темы лекций
1	1	Бизнес-план как специальный инструмент менеджмента в отрасли
2	1	Планирование и организация разработки бизнес-плана
3	2	Предплановый анализ и прогнозирование бизнес-процесса
4	3	Разработка раздела «Маркетинг»
5	2	Разработка раздела «Продукция и план производства»
6	2	Разработка раздела «Организация работ по проекту»
7	4	Разработка раздела «Финансовый план проекта»
8	2	Оценка эффективности и проекта
Итого	17	

Практические занятия

Номер раздела дисциплины	Объем, ч	Тема практического занятия
1	2	1.1. Обзор областей и предпосылок применения бизнес-планирования в отрасли
2	2	2.1. Разработка структур бизнес-планов для реализации решений различных видов
3	10	3.1. Составление систематизированного перечня исходных данных, необходимых для разработки бизнес-плана. 3.2. Разработка программ получения необходимой информации по ее видам (внутрипроизводственная, рыночная микросреда, макросреда). 3.3. Анализ научно-технических достижений. 3.4. Анализ социально-экономических условий и состояния рынка. 3.5. Прогнозирование спроса на планируемую пищевую продукцию и основных показателей бизнес-проекта
4	10	4.1. Оценка характеристик рынка планируемого пищевого продукта. 4.2. Выбор стратегии маркетинга и средств обеспечения конкурентоспособности продукта. 4.3. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов. 4.4. Обоснование товарной и ценовой политики. 4.5. Разработка системы сбыта и плана продвижения продукции
5	10	5.1. Планирование характеристик продукта. 5.2. Оценка патентоспособности продукции. 5.3. Разработка плана производственных мощностей. 5.4. Разработка плана выпуска продукции. 5.5. Определение потребностей в материальных ресурсах для реализации проекта
6	4	6.1. Составление поэтапного календарного плана разработки и реализации проекта. 6.2. Проектирование организационной структуры объекта и штатного расписания

Окончание табл.

Номер раздела дисциплины	Объем, ч	Тема практического занятия
7	12	7.1. Расчет материальных затрат на производство продукции. 7.2. Сметы общепроизводственных и общехозяйственных расходов. 7.3. Калькуляция себестоимости продукции. 7.4. Расчет потребности в инвестициях и разработка плана инвестирования проекта. 7.5. Планирование налоговых платежей. 7.6. Планирование денежных потоков
8	9,5	8.1. Определение показателей финансовой оценки проекта. 8.2. Определение критического объема и запаса финансовой прочности проекта. 8.3. Оценка рисков проекта. 8.4. Общая оценка эффективности проекта. 8.5. Выступления магистрантов с докладами по теме домашнего задания
Итого:	59,5	

Лабораторные работы

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Наименование лабораторной работы	Наименование лаборатории	Трудоемкость, ч
	<i>Не предусмотрено</i>			

Самостоятельная работа студента

СРС 1: изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, оформление конспектов по теме занятия. *СРС 2:* изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия. *СРС 3:* оформление результатов выполнения домашнего задания, подготовка доклада и презентации по теме домашнего задания.

Более подробно виды и темы самостоятельных работ студентов представлены в нижеследующей таблице.

Раздел дисциплины	№ п/п	Виды СРС	Трудоемкость, ч
Раздел 1	1	<i>СРС 1:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, оформление конспектов по теме занятия 1.1. Обзор областей и предпосылок применения бизнес-планирования в отрасли	4
Раздел 2	2	<i>СРС 1:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, оформление конспектов по теме занятия 2.1. Разработка различных структур бизнес-планов	4
Раздел 3	3	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 3.1. Составление и систематизация перечня исходных данных, необходимых для разработки бизнес-плана пищевого производства	3
	4	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 3.2. Разработка программ получения необходимой информации по ее видам (внутрипроизводственная, рыночная микросреда, макросреда)	3
	5	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуаль-	3

		ного домашнего задания и расчеты по теме занятия 3.3. Анализ научно-технических достижений в области технологии производства пищевого продукта	
--	--	--	--

Продолжение табл.

Раздел дисциплины	№ п/п	Виды СРС	Трудоемкость, ч
Раздел 3	6	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, оформление конспектов и решений по теме 3.4. Анализ социально-экономических условий и состояния рынка пищевой продукции	3
	7	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 3.5. Прогнозирование спроса на планируемую пищевую продукцию и основных показателей проекта	3
Раздел 4	8	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 4.1. Оценка характеристик рынка пищевого продукта	4
	9	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 4.2. Выбор стратегии маркетинга и средств обеспечения конкурентоспособности продукта	4
	10	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	4

		и расчеты по теме занятия 4.3. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов	
--	--	--	--

Продолжение табл.

Раздел дисциплины	№ п/п	Виды СРС	Трудоемкость, ч
Раздел 4	11	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 4.4. Обоснование товарной и ценовой политики	4
	12	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 4.5. Разработка системы сбыта и плана продвижения продукции	4
Раздел 5	13	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 5.1. Планирование потребительских характеристик пищевого продукта	3
	14	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, оформление конспектов и решений по теме 5.2. Оценка патентоспособности проектируемой пищевой продукции	3
	15	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 5.3. Разработка плана производственных мощностей	3
	16	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практи-	3

		ческим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме 5.4. Разработка плана выпуска продукции	
--	--	--	--

Продолжение табл.

Раздел дисциплины	№ п/п	Виды СРС	Трудоемкость, ч
Раздел 5	17	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 5.5. Определение потребностей в материальных ресурсах для реализации проекта	3
Раздел 6	18	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 6.1. Разработка поэтапного календарного плана разработки и реализации проекта	4
	19	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 6.2. Проектирование организационной структуры объекта и штатного расписания	4
Раздел 7	20	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 7.1. Расчет материальных затрат на производство планируемой продукции	4
	21	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	3

		ния и расчеты по теме занятия 7.2. Составление смет общепроизводственных и общехозяйственных расходов	
--	--	---	--

Продолжение табл.

Раздел дисциплины	№ п/п	Виды СРС	Трудоемкость, ч
Раздел 7	22	СРС 2: изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 7.3. Калькуляция себестоимости продукции	3
	23	СРС 2: изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 7.4. Расчет потребности в инвестициях и разработка плана инвестирования проекта	3
	24	СРС 2: изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 7.5. Планирование налоговых платежей	3
	25	СРС 2: изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 7.6. Планирование денежных потоков	4
Раздел 8	26	СРС 2: изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 8.1. Определение	4

		показателей финансовой оценки проекта	
--	--	---------------------------------------	--

Окончание табл.

Раздел дисциплины	№ п/п	Виды СРС	Трудоемкость, ч
Раздел 8	27	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 8.2. Определение критического объема производства и запаса финансовой прочности проекта	3
	28	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 8.3. Оценка рисков проекта	3
	29	<i>СРС 2:</i> изучение теоретического материала по конспектам и источникам, подготовка к практическим занятиям, разработка решений в соответствии с темой индивидуального домашнего задания и расчеты по теме занятия 8.4. Общая оценка эффективности проекта	4
	30	<i>СРС 3:</i> оформление результатов выполнения домашнего задания, подготовка доклада и презентации по теме домашнего задания 8.5. Выступление магистрантов с докладами по теме домашнего задания	3,5
Итого:			103,5

Домашние задания, типовые расчеты

Домашнее задание. Подготовить, оформить и защитить учебный бизнес-план проекта, содержащий материалы и расчеты, предусмотренные разделами 3–8 настоящей рабочей программы. Тема домашнего задания (цель и объект разработки в бизнес-плане) выбирается магистрантом по согласованию с преподавателем не позже трех недель с начала семестра.

Рефераты и курсовые работы по дисциплине *не предусмотрены*.

4. Формы контроля и освоения дисциплины

Текущая аттестация магистрантов производится лектором и преподавателем (преподавателями), ведущими практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- письменные материалы с расчетами по этапам домашних заданий;
- оценка личностных качеств магистранта.

Промежуточная аттестация результатов семестра по дисциплине проходит в форме экзамена (семестр 3) и включает в себя ответ на теоретические и методические вопросы.

Фонды оценочных средств, включая типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяют оценить РО по данной дисциплине, входящие в состав УМК дисциплины, и перечислены в прил. 4.

Критерии оценивания, перечень контрольных точек и таблица планирования результатов обучения приведены в прил. 4 и 5 к Рабочей программе.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. **Дубровин И.А.** Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с.
2. **Минко И.С.** Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.

Дополнительная литература

3. **Абрамс Р.** Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности/The Successful Business Plan Secrets & Strategies. Серия: Современные бизнес-технологии. – М.: Прайм-Еврознак, 2008. – 544 с.
4. **Бекетова О.Н., Найденов В.И.** Бизнес-план: теория и практика. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. – 272 с.
5. **Бринк И.Ю., Савельева Н.А.** Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 384 с.

6. **Лосев В.** Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей (+CD-ROM). – Изд-во «Вильямс», 2013. – 208 с.

7. **Минко И.С.** Бизнес-планирование в отрасли: Метод. указ. для магистрантов магистерской программы «Производственный менеджмент». – СПб.: СПбГУНиПТ, 2009. – 32 с.

8. **Минко И.С.** Маркетинг в пищевой промышленности. Текст лекций: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2005. – 111 с.

9. **Минко И.С.** Экономика предприятия пищевой промышленности: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2011. – 151 с.

10. **Попов В.М., Захаров А.А.** Бизнес-план. Step by step: Прак. пособие. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2005. – 240 с.

11. **Станиславчик Е.Н.** Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами. Изд-во «Ось-89», 2009. – 128 с.

12. **Badiru A. B., Pulat P.** Simin Pearson. Proekt Management: Professional Education.

13. **Deitel P.J., Nieto T.R., Mcphie D., Anderson D.J.** Agile Management for Software Engineering: Applying the Theory of Constraints for Business Results.

14. **Murch R.** Proekt Management Pearson Professional Education.

15. www.consult-invest.ru

16. practice.spbr.ru

17. www.bportal.ru/invest

18. www.siora.ru/businessplan.ru

19. www.bp-arkadia.ru

20. www.biz-plans.ru

21. <http://projectm.narod.ru/>

22. <http://www.advertme.ru/other/pr-management>

23. <http://www.cfin.ru/software/project/>

24. <http://projectm.narod.ru/>

25. <http://www.advertme.ru/other/pr-management>

26. <http://www.cfin.ru/software/project/>

27. <http://rosbeez.ru/your-business/create/867.-867.html>

28. <http://expertcc.ru/katalog/analitika/250-metodika-biznes-planirovaniya-yunido.ml.html>

29. <http://www.bizplan5.ru/index.php/osnovy-biznes-planirovaniya/116-osnovy-biznes-planirovaniya/718-metodika-junido>

Интернет-ресурсы и другие электронные информационные источники

1. **Культин Н.Б.** Комплексный бизнес-тренинг «Управление инновационными проектами»: Учеб. пособие / Н.Б. Культин, И.Л. Тукель, В.С. Черняк. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2010 // Семинар «Содержание и образовательные технологии программ повышения квалификации для менеджеров инновационной сферы» [электронный ресурс]

2. Современные принципы управления инновационными проектами / Бизнес-школа SRC [электронный ресурс]. – URL: <http://www.src-master.ru/article90.html>

Периодические издания

Бизнес

Менеджмент в России и за рубежом

Проблемы теории и практики управления

Российский экономический журнал

Эксперт

Материально-техническое обеспечение ДИСЦИПЛИНЫ

Компьютерный класс с выходом в Интернет;

Лекционный зал, оборудованный современной презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук).

1. Лекционные занятия:

а) комплект электронных презентаций/слайдов;

б) аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

2. Практические занятия:

а) компьютерный класс;

б) презентационная техника (проектор, экран, компьютер/ноутбук);

с) пакеты ПО общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы);

д) рабочие места студентов, оснащенные компьютерами с доступом в Интернет, предназначенные для работы в электронной образовательной среде.

ПРИЛОЖЕНИЯ
к рабочей программе дисциплины
«Бизнес-планирование в отрасли»

Приложение 1

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина *Бизнес-планирование в отрасли* относится к циклу профессиональных дисциплин (вариативная часть) подготовки магистрантов по направлению подготовки 080200 Менеджмент; магистерской программе 080200.68.05 Производственный менеджмент. Курс читается на факультете экономики и экологического менеджмента (кафедра экономики промышленности и организации производства).

Дисциплина нацелена на формирование общекультурных компетенций:

ОК-1 – готовность и способность совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень; развитие культуры мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, а также постановке цели и выбору путей ее достижения;

ОК-4 – готовность и способность использовать на практике умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, в управлении коллективом, а также применение нормативных правовых документов в своей деятельности;

ОК-7 – готовность и способность использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач, способность анализировать социально значимые проблемы и процессы, осознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности.

Дисциплина имеет целью формирование профессиональных компетенций:

ПК-3 – умение использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;

ПК-5 – способность использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;

ПК-6 – владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;

ПК-8 – способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельную работу студента, консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме письменных материалов и расчетов по этапам индивидуальных домашних заданий, оценка личностных качеств студентов. Рубежный контроль – в виде экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, т. е. 180 часов. Программой дисциплины предусмотрены 17 лекционных часов, 59,5 часа практических занятий и 103,5 часа самостоятельной работы магистранта.

Приложение 2

ТЕХНОЛОГИИ И ФОРМЫ ПРЕПОДАВАНИЯ

Рекомендации по организации и технологиям обучения для преподавателя

1. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

1. Информационные технологии – обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам (теоретически – к неограниченному объему и скорости доступа), увеличение контактного взаимодействия с преподавателем, построение индивидуальных траекторий подготовки и объективного контроля и мониторинга знаний студентов.

2. Работа в команде – совместная деятельность студентов в группе под руководством лидера, направленная на решение общей задачи путем творческого сложения результатов индивидуальной работы членов команды с делением полномочий и ответственности.

3. Case-study (кейс-методы) – анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

4. Игра – ролевая имитация студентами реальной профессиональной деятельности с выполнением функций специалистов на различных рабочих местах.

5. Проблемное обучение – стимулирование студентов к самостоятельному приобретению знаний, необходимых для решения конкретной проблемы.

6. Контекстное обучение – мотивация студентов к усвоению знаний путем выявления связей между конкретным знанием и его применением. При этом знания, умения, навыки даются не как предмет для запоминания, а в качестве средства решения профессиональных задач.

7. Обучение на основе опыта – активизация познавательной деятельности студента за счет ассоциации и собственного опыта с предметом изучения.

8. Круглый стол – обучение в форме организуемого преподавателем обмена мнениями и результатами изучения и проработки студентами определенных вопросов дисциплины. Включает в себя элементы проблемного и контекстного обучения, кейс-метода и обучения на основе опыта.

9. Междисциплинарное обучение – использование знаний из разных областей, их группировка и концентрация в контексте решаемой задачи.

II. Виды и содержание учебных занятий

Раздел 1. Бизнес-план как специальный инструмент менеджмента в отрасли.

Лекция 1. Бизнес-план как специальный инструмент менеджмента в отрасли – 1 ч.

Тип лекции

Основным типом лекций в данной дисциплине является *проблемно-методическая лекция*. Она имеет целью сформулировать проблему в области бизнес-планирования инновационных процессов и стоящих перед ними задач, показать необходимость их решения и изложить современные подходы и методы этих решений.

Проблемно-методическая лекция обусловлена целесообразностью:

- дать представление об основных проблемах данного раздела дисциплины;
- показать возможности и сложности применения того или иного подхода или метода решения данной проблемы бизнес-планирования в отрасли;
- углубленно раскрыть узловые и сложные вопросы бизнес-планирования в отрасли.

Проблемно-методическая лекция освещает, но полностью не раскрывает вопросы, которые можно подробно рассмотреть на практических занятиях и при выполнении домашних заданий. Главное внимание в проблемно - методической лекции сосредоточено на наиболее сложных теоретических и методических вопросах, имеющих большое практическое значение для разработки бизнес-плана. С учетом того, что основной акцент в учебном процессе делается на самостоятельную работу, проблемно-методическая лекция в значительной степени носит методологический характер.

Структура лекции

Планирование производственной деятельности в структуре управления. Экономические аспекты менеджмента в рыночной экономике. Бизнес-план как составная часть и инструмент управления функционированием и развитием производства.

Практические занятия – 2 ч.

Занятие 1.1. Обзор областей и предпосылок применения бизнес-планирования в отрасли.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов лучших решений.

Изучаемые вопросы: элементы управления производственной деятельностью; планирование в системе функций управления; экономические субъекты и главные экономические отношения в рыночной экономике; бизнес-планирование – инструмент эффективного управления развитием и функционированием производства пищевой продукции.

Управление самостоятельной работой студента (СРС) – 4 ч.

1. Управление СРС. Консультации для студентов по поиску и изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Обзор областей и предпосылок применения бизнес-планирования в производственной деятельности в отраслях пищевой промышленности».

Раздел 2. Планирование и организация разработки бизнес-плана.

Лекция 2. Планирование и организация разработки бизнес-плана – 1 ч.

Тип лекции: проблемно-методическая.

Структура лекции

Цели и задачи разработки бизнес-планов в пищевой промышленности. Виды процессов и проектов, охватываемых бизнес-планированием. Зависимость состава бизнес-плана от целей и содержания бизнес-проекта. Этапы бизнес-планирования. Организация процесса бизнес-планирования.

Практические занятия – 2 ч.

Занятие 2.1. Разработка структур бизнес-планов для реализации проектов различных видов.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: содержание и особенности различных бизнес-проектов, цели и задачи бизнес-планирования, типичные этапы процессов бизнес-планирования, содержание бизнес-плана и формирование его структуры, организация управления процессом разработки и реализации бизнес-плана.

Управление СРС – 4 ч.

2. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, оформление конспектов лекций по теме «Разработка структуры бизнес-планов для реализации проектов различных видов».

Раздел 3. Предплановый анализ и прогнозирование.

Лекция 3. Предплановый анализ и прогнозирование – 2 ч.

Тип лекции: проблемно-методическая.

Структура лекции

Задачи и направления предпланового анализа для разработки бизнес-плана. Виды и источники информации для анализа и методы их получения. Основные методы анализа. Использование результатов анализа при прогнозировании характеристик внешнего окружения и внутренней среды.

Практические занятия – 10 ч.

Занятие 3.1. Составление перечня исходных данных, необходимых для разработки бизнес-плана. Формулирование запроса к патентно-лицензионным исследованиям.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение характеристик экономического, политико-правового, социально-демографического, научно-технического окружения и внутриорганизационных факторов, влияющих на содержание и характеристики бизнес-проектов.

Занятие 3.2. Разработка программ получения необходимой информации по ее видам (внутрипроизводственной, рыночной среде, макросреде, научно-технической среде).

Форма проведения занятий: разбор реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: разработка перечней необходимых данных, определение источников получения данных, выбор методов получения данных, разработка плана-программы получения информации.

Занятие 3.3. Анализ научно-технических достижений.

Форма проведения занятий: разбор реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: обзор и оценка данных о достижениях и перспективах науки и техники по направлению бизнес-проекта; обзор и оценка информации о конкурентах, работающих по данному направлению; оценка технического уровня производства пищевого продукта.

Занятие 3.4. Анализ социально-экономических условий и состояния рынка.

Форма проведения занятий: разбор реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: обзор и оценка показателей экономического и социального положения в стране, регионе, отрасли. Оценка законодательства и экономических условий, влияющих на деятельность в отрасли. Анализ конъюнктуры рынка.

Занятие 3.5. Прогнозирование спроса на планируемую пищевую продукцию и основные показатели бизнес-проекта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Отрабатываемые вопросы: анализ показателей, характеризующих спрос на продукцию инновационного проекта, выбор метода прогнозирования, прогнозирование спроса и основных показателей инновационного проекта.

Управление СРС – 15 ч.

3. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Составление и систематизация перечня исходных данных, необходимых для разработки бизнес-плана пищевого производства».

4. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям,

оформлению конспектов лекций по теме: «Разработка программ получения необходимой информации по ее видам (внутрипроизводственной, рыночной микросреде, макросреде».

5. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме: «Анализ научно-технических достижений в области технологии производства пищевого продукта».

6. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме: «Анализ социально-экономических условий и состояния рынка пищевой продукции».

7. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме: «Прогнозирование спроса на планируемую пищевую продукцию и основных показателей проекта».

Раздел 4. Разработка раздела «Маркетинг».

Лекция 4. Разработка раздела «Маркетинг» – 3 ч.

Тип лекции: проблемно-методическая.

Структура лекции

Роль раздела «Маркетинг» в бизнес-плане. Структура раздела. Оценка рынка пищевого продукта. Обоснование выбора стратегии маркетинга. Мероприятия по обеспечению конкурентоспособности планируемого пищевого продукта. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов. Обоснование типа товарной политики. Обоснование ценовой политики и уровня цен. Разработка системы сбыта продукции. Планирование коммуникативной политики.

Практические занятия – 10 ч.

Занятие 4.1. Оценка характеристик рынка планируемого пищевого продукта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: систематизация условий рынка и требований потребителей к продукту; формирование карты характеристик

продукта; сравнительная качественная и количественная оценка планируемого продукта по вариантам возможных решений.

Занятие 4.2. Выбор стратегии маркетинга и средств обеспечения конкурентоспособности продукта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: последовательный анализ ожидаемой эффективности использования различных способов обеспечения конкурентоспособности продукта.

Занятие 4.3. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: разработка и анализ нескольких вариантов сегментирования рынка планируемого продукта; оценка емкости сегментов, обоснование заключения о выборе целевого сегмента.

Занятие 4.4. Обоснование товарной и ценовой политики.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: разработка и анализ нескольких вариантов товарной политики, обоснование заключения о выборе товарной политики. Обоснование ценовой политики и уровня цен продукции.

Занятие 4.5. Разработка системы сбыта и плана продвижения продукции.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение целей и целевых показателей сбыта пищевого продукта в динамике; разработка нескольких вариантов распределения и обоснование выбора сбытовой политики;

планирование мероприятий коммуникативной политики на несколько лет.

Управление СРС – 20 ч.

1. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Оценка характеристик рынка пищевого продукта».

2. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Выбор стратегии маркетинга и средств обеспечения конкурентоспособности продукта».

3. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов».

4. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению и теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Обоснование товарной и ценовой политики».

5. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Разработка системы сбыта и плана продвижения продукции».

Раздел 5. Разработка раздела «Продукция и план производства».

Лекция 5. Разработка раздела «Продукция и план производства» – 2 ч.

Тип лекции: проблемно-методическая.

Структура лекции

Место и роль раздела «Продукция и план производства» в бизнес-плане. Структура раздела. Описание планируемого пищевого продукта. Оценка патентоспособности продукта. Выбор оборудования и технологии для производства планируемого пищевого продукта. Расчет потребности в оборудовании и других основных средствах. Разработка плана освоения производственных мощностей. Планирование объемов выпуска продукции.

Практические занятия – 10 ч.

Занятие 5.1. Планирование характеристик продукта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: поиск характеристик продукта, максимально соответствующих требованиям потребителей к продукту и условиям рынка; оформление карты продукта, сравнительная качественная и количественная оценка продукта.

Занятие 5.2. Оценка патентоспособности продукции.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: поиск информации о запатентованных решениях по направлению бизнес-проекта; сравнительный анализ технических решений, используемых в продукте и имеющихся в патентах и продуктах; подготовка заключения о патентоспособности продукта.

Занятие 5.3. Разработка плана производственных мощностей.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: поиск информации о современных технологиях и оборудовании, используемых в проекте; расчет затрат на приобретение и установку оборудования, на приобретение или аренду других основных средств; расчет производственной мощности при различных условиях их использования; планирование постепенного (ступенчатого) освоения производственных мощностей.

Занятие 5.4. Разработка плана выпуска продукции.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: сравнение прогнозируемого спроса на продукцию и плана освоения производственных мощностей; планирова-

ние объемов выпуска продукции на длительный период (3 года и более) с разбивкой по месяцам и кварталам.

Занятие 5.5. Определение потребностей в материальных ресурсах для реализации проекта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение норм расхода сырьевых, материальных, энергетических ресурсов на производство единицы продукции (или норм выхода продукции из единицы сырья и материала); расчеты потребности в сырьевых, материальных и энергетических ресурсах для обеспечения планируемых объемов выпуска продукции в натуральном выражении; определение источников поставок необходимых ресурсов.

Управление СРС – 15 ч.

1. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Планирование потребительских характеристик пищевого продукта» – 3 ч.

2. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Оценка патентоспособности планируемой пищевой продукции» – 3 ч.

3. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Разработка плана производственных мощностей» – 3 ч.

4. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Разработка плана выпуска продукции».

5. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Определение потребностей в материальных ресурсах для реализации проекта».

Раздел 6. Разработка раздела «Организация работ по проекту».

Лекция 6. Разработка раздела «Организация работ по проекту» – 2 ч.

Тип лекции: проблемно-методическая.

Структура лекции

Место и роль раздела «Организация работ по проекту» в бизнес-плане. Разработка поэтапного календарного плана создания и реализации бизнес-проекта. Проектирование организационной структуры производства. Разработка штатного расписания.

Практические занятия – 4 ч.

Занятие 6.1. Разработка поэтапного календарного плана создания и реализации проекта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение состава и логической последовательности работ по разработке и реализации бизнес-проекта; определение плановой продолжительности основных этапов работ; построение календарного плана работ по проекту.

Занятие 6.2. Проектирование организационной структуры объекта и штатного расписания.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение состава, функций и взаимосвязей производственных подразделений объекта (предприятия); построение структуры производства; определение функций управления производством; выбор типа организационной структуры управления, построение структуры управления; определение планового количества персонала по должностям и рабочим местам, составление штатного расписания.

Управление СРС – 8 ч.

1. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Разработка поэтапного календарного плана создания и реализации проекта».

2. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Проектирование организационной структуры объекта и штатного расписания».

Раздел 7. Разработка раздела «Финансовый план проекта».

Лекция 7. Разработка раздела «Финансовый план проекта» – 4 ч.

Тип лекции: проблемно-методическая.

Структура лекции

Состав раздела «Финансовый план проекта». Расчет затрат сырья, материалов, покупных изделий и полуфабрикатов, топлива и энергии на производство продукции. Планирование общепроизводственных и общехозяйственных расходов. Калькуляция себестоимости продукции. Расчет потребности в инвестициях и разработка плана инвестирования проекта. Планирование налоговых платежей. Планирование денежных потоков.

Практические занятия – 12 ч.

Занятие 7.1. Расчет материальных затрат на производство продукции.

Форма проведения занятий: анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение состава необходимых расчетов в соответствии с проектируемым составом материальных и энергетических затрат; расчет материальных затрат на производство и реализацию продукции.

Занятие 7.2. Сметы общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Форма проведения занятий: анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение состава планируемых общепроизводственных и общехозяйственных расходов; уточнение исходных данных для расчета, поиск и обоснование нормативных значений используемых показателей; расчет общепроизводственных и общехозяйственных расходов по укрупненной схеме.

Занятие 7.3. Калькуляция себестоимости продукции.

Форма проведения занятий: анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение состава продуктов для составления калькуляций, уточнение расчетных таблиц, уточнение статей калькуляции, расчеты затрат по статьям и продуктам, уточнение цен продажи продуктов и расчет объемов продаж.

Занятие 7.4. Расчет потребности в инвестициях и разработка плана инвестирования проекта.

Форма проведения занятий: анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, оценка результатов предпланового анализа, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение объемов затрат на проведение этапов календарного плана разработки и реализации инновационного проекта; определение источников и схем финансирования инвестиционных затрат; корректировка потребностей в инвестициях в связи с принятыми схемами финансирования и кредитования.

Занятие 7.5. Планирование налоговых платежей.

Форма проведения занятий: анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение видов планируемых налоговых платежей; расчеты значений исходных базовых показателей для начисления налогов; уточнение налоговых ставок, расчеты сумм уплаты налогов по их видам и плановым периодам.

Занятие 7.6. Планирование денежных потоков.

Форма проведения занятий: анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение видов денежных средств, планируемых к поступлению (приток), и денежных средств, подлежащих уплате (отток), расчеты сумм притока и оттока денежных средств по их видам и календарным периодам.

Управление СРС – 20 ч.

1. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовка к практическим занятиям;

оформление конспектов лекций по теме «Расчет материальных затрат на производство планируемой продукции».

2. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Сметы общепроизводственных и общехозяйственных расходов».

3. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Калькуляция себестоимости продукции».

4. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Расчет потребности в инвестициях и разработка плана инвестирования проекта».

5. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Планирование налоговых платежей».

6. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Планирование денежных потоков».

Раздел 8. Оценка эффективности проекта.

Лекция 8. Оценка эффективности проекта.

Тип лекции: проблемно-методическая.

Структура лекции

Состав раздела «Оценка эффективности проекта». Показатели эффективности проекта и методы их определения. Оценка рисков проекта. Определение критического объема реализации продукции и запаса финансовой прочности.

Практические занятия – 9,5 ч.

Занятие 8.1. Определение показателей финансовой оценки проекта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение состава показателей финансовой оценки проекта, подготовка исходных данных, расчет значений показателей финансовой оценки проекта.

Занятие 8.2. Определение критического объема и запаса финансовой прочности проекта.

Форма проведения занятий: анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: подготовка исходных данных для расчета критического объема; построение графика определения критического объема (точки безубыточности); расчет критического объема, определение запаса финансовой прочности проекта.

Занятие 8.3. Оценка рисков проекта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение возможных источников и видов риска, выбор методики для количественной оценки рисков; подготовка рабочих таблиц для экспертной оценки рисков; оценка рисков лицами, выступающими в роли экспертов; обработка экспертных оценок и расчеты итоговых значений рисков.

Занятие 8.4. Общая оценка эффективности проекта.

Форма проведения занятий: разбор кейсов, анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, рассмотрение вариантов и выбор лучших решений.

Изучаемые вопросы: определение перечня характеристик для наиболее полной оценки проекта, подбор и уточнение необходимых исходных данных, разработка сводной таблицы для итоговой обобщенной оценки эффективности проекта; расчет оценочных показателей и формулирование итоговых выводов (заклучения по проекту).

Занятия 8.5. Выступления магистрантов с докладами и презентациями по теме домашнего задания.

Управление СРС – 17,5 ч.

1. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям,

оформлению конспектов лекций по теме «Определение показателей финансовой оценки проекта».

2. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Определение критического объема и запаса финансовой прочности проекта».

3. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Оценка рисков проекта».

4. Управление СРС. Консультации для студентов по изучению теоретического материала, подготовке к практическим занятиям, оформлению конспектов лекций по теме «Общая оценка эффективности проекта».

5. Управление СРС. Консультации по подготовке доклада и презентации по теме домашнего задания.

Приложение 3

ТЕХНОЛОГИИ И ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Раздел 1. «Бизнес-план как специальный инструмент менеджмента в отрасли»			
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 1	Дидактическая единица 1. (1.1). <i>Области и предпосылки применения бизнес-планирования в управлении производством в отрасли.</i> Роль планирования в эффективном функционировании и развитии бизнеса в пищевой промышленности. Предпосылки использования бизнес-плана в производственном менеджменте	4	Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с.

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Раздел 2. «Планирование и организация разработки бизнес-плана»			
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 2	Дидактическая единица 2 (2.1). <i>Разработка структур бизнес-планов.</i> Цели и задачи бизнес-планирования. Связь содержания и структуры бизнес-плана с его целью и задачами. Варианты структур бизнес-планов. Факторы, определяющие структуру бизнес-плана. Организация работ по разработке и реализации бизнес-плана. Планирование бизнес-проекта. Управление работами по бизнес-проекту	4	Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами. – Изд-во «Ось-89», 2009. – 128 с.
Раздел 3. «Предплановый анализ и прогнозирование бизнес-процесса»			
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 3; разработка вопросов практических занятий 3.1 и 3.2 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 3. (3.1). <i>Разработка программы предпланового анализа.</i> Составление перечня исходных данных, необходимых для разработки бизнес-плана. Разработка программ получения необходимой информации по ее видам (внутрипроизводственной, рыночной микросреде, макросреде)	15	Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. <i>CatalogId=223&d_no=251418</i> Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 3; разработка вопросов практических занятий 3.3, 3.4 и 3.5 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 4 (3.2). <i>Анализ внешнего окружения и внутренних возможностей организации.</i> Анализ социально-экономических условий и состояния рынка и конкуренции. PEST-анализ. Анализ потенциала организации. SWOT-анализ. Оценка рыночной конъюнктуры. Прогнозирование спроса на пищевую продукцию. Прогнозирование основных показателей бизнес-проекта		Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами. – Изд-во «Ось-89», 2009. – 128 с.
Раздел 4. «Разработка раздела "Маркетинг"»			
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 4; разработка вопросов практических занятий 4.1 и 4.2 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 5 (4.1). <i>Обоснование выбора стратегии маркетинга.</i> Оценка характеристик рынка пищевого продукта с позиций спроса, конкуренции и перспектив развития. Выбор стратегии маркетинга на основе анализа альтернатив	20	Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 4; разработка вопросов практических занятий 4.3, 4.4 и 4.5 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 6 (4.2). Разработка средств обеспечения конкурентоспособности планируемого пищевого продукта: сегментирование рынка и выбор целевых сегментов; обоснование товарной политики; обоснование ценовой политики; разработка системы сбыта продукта (сбытовой политики); разработка плана продвижения продукции (коммуникативной политики)		Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с.
Раздел 5. «Разработка раздела "Продукция и план производства"»			
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 5; разработка вопросов практических занятий 5.1 и 5.2 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 7 (5.1). <i>Планирование характеристик прогнозируемого продукта.</i> Определение производственно-технологических и потребительских характеристик планируемой пищевой продукции. Оценка патентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности продукции. Обобщенная оценка планируемой пищевой продукции	15	Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с.

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 5; разработка вопросов практических занятий 5.3, и 5.4 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 8 (5.2). <i>Разработка плана производства</i> . Расчет потребности в оборудовании, зданиях и других основных фондах. Разработка плана освоения производственных мощностей. Разработка производственной программы (календарного плана производства продукции)		Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 5; разработка вопросов практических занятий 5.5 в соответствии с темой индивидуально-го домашнего задания	Дидактическая единица 9 (5.3). <i>Определение потребностей в материальных ресурсах для реализации проекта</i> . Определение потребностей проектируемого производства в сырье, материалах, покупных полуфабрикатах и комплектующих изделиях, топливе, энергии, упаковочных материалах и таре		Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Раздел 6. «Разработка раздела "Организация работ по проекту"»			
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 6; разработка вопросов практических занятий 6.1 в соответствии с темой индивидуально-домашнего задания	Дидактическая единица 10 (6.1). <i>Составление плана разработки и реализации проекта.</i> Определение состава и последовательности работ по разработке и реализации проекта. Составление поэтапного календарного плана разработки и реализации проекта. Определение затрат по каждому этапу	8	Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 6; разработка вопросов практических занятий 6.2 в соответствии с темой индивидуально-домашнего задания	Дидактическая единица 11 (6.2). <i>Проектирование организационной структуры объекта.</i> Проектирование организационной структуры производства и организационной структуры управления объектом. Разработка штатного расписания. Определение потребности в персонале по его категориям		Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Раздел 7. «Разработка раздела "Финансовый план проекта"»			
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 7; разработка вопросов практических занятий 7.1, 7.2 и 7.3 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 12 (7.1). <i>Расчет эксплуатационных затрат на производство</i> . Расчет материальных затрат на производство продукции. Составление смет общепроизводственных и общехозяйственных расходов в бизнес-плане. Плановые калькуляции себестоимости продукции	20	Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 7; разработка вопросов практических занятий 7.4 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 13 (7.2). <i>Разработка плана инвестирования проекта</i> . Расчет потребности в инвестициях и разработка календарного плана инвестирования проекта. Определение источников и схемы финансирования проекта		Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 7; разработка вопросов практических занятий 7.5 и 7.6 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 14 (7.3). <i>Планирование денежных потоков</i> . Разработка календарного плана доходов, расходов и прибыли. Планирование налоговых платежей. Планирование денежных потоков		Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.
Раздел 8. «Оценка эффективности проекта»			
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 8; разработка вопросов практических занятий 8.1 и 8.2 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 15 (8.1). <i>Финансовая оценка бизнес-проекта</i> . Определение показателей финансовой оценки проекта. Определение критического объема реализации продукции и запаса финансовой прочности проекта	17,5	Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с. Минко И.С. Экономика предприятия пищевой промышленности: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2011. – 151 с.

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Освоение теоретического материала и подготовка к практическим занятиям по теме лекции № 8; разработка вопросов практических занятий 8.3 и 8.4 в соответствии с темой индивидуального домашнего задания	Дидактическая единица 16 (8.2). <i>Итоговая оценка проекта</i> . Расчет основных технико-экономических показателей проекта в динамике. Оценка рисков проекта. Общая оценка социально-экономической эффективности проекта		Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учеб. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 432 с. Минко И.С. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с. Минко И.С. Экономика предприятия пищевой промышленности: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2011. – 151 с.
Оформление выполненного домашнего задания	Содержание определяется структурой материалов, указанных в темах лекций № 3–8, соответствующих практических занятий и планом самостоятельной работы студента		ГЛОБЭКСИ: Интернет-журнал АТиСО / Академия труда и социальных отношений: электрон. журн. – 2011. – [Электронный ресурс]. Систем. требования: <i>Adobe Acrobat Reader</i>. – URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2011 Электронный научный журнал. – 2011. – № 1 [Электронный ресурс]. Систем. требования: <i>Adobe Acrobat Reader</i>. – URL: http://economics.openmechanics.com/articles

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Трудоемкость, ч	Рекомендации
Написание доклада и подготовка презентации	Оформление презентации, доклада, подготовка к докладу		ГЛОБЭКСИ: Интернет-журнал АТиСО / Академия труда и социальных отношений: электрон. журн. – 2011. – [Электронный ресурс]. Систем. требования: <i>Adobe Acrobat Reader</i>. – URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2011 Электронный научный журнал. – 2011. – № 1 [Электронный ресурс]. Систем. требования: <i>Adobe Acrobat Reader</i>. – URL: http://economics.open-mechanics.com/articles

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И МЕТОДИКИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

Оценивание уровня обучения студента осуществляется в виде текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов НИУ ИТМО.

Фонды оценочных средств

Фонды оценочных средств, позволяющие оценить РО по данной дисциплине, включают в себя:

- требования к содержанию домашнего задания – учебного бизнес-плана (кафедра ЭПиОП);
- комплект вопросов к экзамену по курсу (кафедра ЭПиОП).

Модуль 21. Оценивание производится по результатам освоения материалов дисциплины, предусмотренных разделами 1–5 настоящей рабочей программы, при контроле выполнения соответствующих разделов домашнего задания.

Модуль 22. Оценивание производится по результатам освоения материалов дисциплины, предусмотренных разделами 6–8 настоящей рабочей программы, с помощью контроля выполнения соответствующих разделов домашнего задания.

Оценивание уровня освоения дисциплины в целом осуществляется в форме презентации и защиты выполненного домашнего задания и итогового экзамена по дисциплине.

Нормативы оценки усвоения дисциплины (в баллах) по модулям и формам контроля

Номер модуля	21	22
Максимальное число баллов по модулю 21	30	
Максимальное число баллов по модулю 22		30

Окончание табл.

Номер модуля	21					22		
Номер раздела дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8
Максимальное число баллов по разделам дисциплины	2	2	6	10	10	5	10	15
В том числе по формам контроля:								
домашнее задание			6	8	10	5	8	5
круглый стол	2	2		2			2	
Презентация работы								10
Итоговый экзамен	40							

Максимальное количество баллов по дисциплине в целом – 100.

Нормативы соответствия общей суммы баллов четырехбалльной шкале оценивания:

81 – 100 баллов – отлично;

61 – 80 баллов – хорошо;

41 – 60 баллов – удовлетворительно;

менее 41 балла – неудовлетворительно.

Нормативы соответствия общей суммы баллов шестиуровневой шкале оценивания:

81 – 100 баллов – А (отлично);

71 – 80 баллов – В (очень хорошо);

61 – 70 баллов – С (хорошо);

51 – 60 баллов – D (удовлетворительно);

41 – 50 баллов – E (посредственно);

менее 41 балла – G (неудовлетворительно).

Критерии оценивания

Домашние задания

Отчет о выполнении домашнего задания представляется в отпечатанном варианте.

Критерии оценивания качества домашнего задания следующие:

- наличие необходимых разделов работы, расчетов и пояснений;

- безошибочность расчетов;
- полнота раскрытия вопросов;
- обоснованность выводов;
- оригинальность идеи бизнес-проекта;
- своевременность предъявления преподавателю промежуточных результатов выполнения этапов домашнего задания;
- безошибочность графического материала, предусмотренного методическими указаниями;
- качество графического материала;
- наличие авторской аннотации к работе;
- выполнение правил оформления;
- отсутствие технических ошибок и опечаток в тексте;
- своевременность сдачи преподавателю полностью выполненного домашнего задания.

Круглые столы

Критерии оценки участия студента в работе круглого стола:

- степень личной активности;
- соответствие содержания выступлений заданной теме, отсутствие отступлений от темы;
- умение грамотно изложить смысл своей позиции, обосновать и объяснить ее;
- логичность и последовательность в изложении материала и дискуссиях;
- обоснованность выводов;
- умение тактично вести диалог и участвовать в дискуссии;
- обоснованность и полнота ответов на вопросы;
- культура речи и поведения.

Подготовка к защите и защита выполненного домашнего задания

Объем выполненного домашнего задания – не менее 25 страниц. Обязательно использование не менее пяти источников, опубликованных в последние пять лет. Обязательно действительное

использование и перечисление в списке источников электронных ресурсов и баз данных.

Процедура защиты – выступление с презентацией результатов работы и последующее групповое обсуждение, ответы на вопросы преподавателя и слушателей.

Критерии оценивания презентации

К нижеуказанным критериям можно отнести следующие:

- соответствие содержания заданной теме, отсутствие отступлений от темы;
- соответствие требуемой структуре и составу расчетов и расчетных таблиц;
- постановка проблемы, корректное изложение смысла основных идей, их обоснование и объяснение;
- логичность и последовательность в изложении материала;
- обоснованность решений и выводов;
- качество наглядных иллюстраций;
- обоснованность и полнота ответов на вопросы.

Критерии оценивания экзамена

Оценка результатов экзамена включает в себя:

- правильность и полноту ответов на вопросы;
- соответствие ответа вопросам, поставленным в экзаменационном билете;
- умение аргументированно отвечать на вопросы, дополняющие и развивающие содержание вопросов билета;
- умение студента пояснить ответ с помощью использования практических примеров;
- способность показать связь раскрываемых вопросов со взаимосвязанными категориями данного курса и других дисциплин;
- понимание места дисциплины в системе общественных отношений и системе наук, изучаемых в вузе.

Приложение 5

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ МАГИСТРАНТОВ 2-го КУРСА ПО ИЗУЧАЕМОЙ ДИСЦИПЛИНЕ В ТРЕТЬЕМ СЕМЕСТРЕ

Виды контроля	Недели семестра									Промежуточная аттестация
	1–2	3–4	5–6	7–8	9–10	11–12	13–14	15–16	17	
Тестирование										
Контрольные работы										
Проверка домашних заданий			+	+	+	+	+	+	+	+
Проверка разделов курсового проекта										
Дискуссии, тренинги, круглые столы	+	+		+				+	+	
Коллоквиумы										
Лабораторные работы										
Работа с электронными УМК										

Примечание: в таблице символом «+» обозначаются сроки проведения запланированных видов контроля; количество контрольных точек (столбцов (граф) таблицы) может быть изменено разработчиком программы в зависимости от продолжительности семестра, в котором реализуется дисциплина, и от специфики реализуемой образовательной технологии; такая таблица должна быть заполнена для каждого семестра изучаемой дисциплины.

КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИЙ

Лекция 1. Бизнес-план как специальный инструмент менеджмента в отрасли

Управление предприятием заключается в подготовке, принятии и реализации управленческих решений на базе изучения внешней и внутренней обстановки, прогнозирования и планирования последствий принимаемых решений. Планирование состоит в проектировании целей, задач, путей, средств и методов их достижения.

Управление включает в себя планирование, организацию и координацию намеченной деятельности. Решения могут быть разными по масштабам, длительности сроков их разработки и реализации, последствиям, размерам затрат на их осуществление.

Бизнес-планирование – это процесс подготовки решений по созданию, развитию или изменению содержания деятельности предприятия. Бизнес-план охватывает предприятие в целом или его часть. Он составляется не как продолжение обычной текущей деятельности, а как что-либо новое, требующее дополнительных затрат.

Цель бизнес-планирования – обосновать необходимость или целесообразность осуществления мероприятия, создание и развитие планируемого предприятия и его эффективность. Поскольку проектируемая деятельность многосложна и имеет множество внутренних и внешних связей, то и бизнес-план должен увязать, согласовать все существенные аспекты и элементы будущих действий, процессов, событий. При этом целесообразно предусмотреть разные варианты развития событий, поскольку многие из них носят вероятностный характер: могут произойти или нет, свершиться так или иначе. Таким образом, бизнес-план составляется на наиболее вероятный желаемый ход событий (на варианты ситуации).

Бизнес-план не разрабатывается для мелких мероприятий, требующих инвестиций и не приводящих к изменениям продукции, сбыта, финансовых потоков. Целью бизнес-планирования является не вся деятельность предприятия, а та ее часть, которая связана с инвестициями, инновациями на период проведения и окупаемости. Поэтому бизнес-планы разрабатываются на периоды, которые могут не совпадать с календарным (годом, кварталом).

Бизнес-план разрабатывается:

– для проектов и мероприятий, финансируемых за счет внешних источников. Здесь бизнес-план – это обоснование для инвесторов и кредиторов;

– для средних и крупных проектов и мероприятий, финансируемых за счет собственных средств предприятия.

Лекция 2. Планирование и организация разработки бизнес-плана

Цель организации процесса – разработать бизнес-план в кратчайшие сроки с минимальными затратами на основе максимально полной и достоверной информации, который содержит наиболее эффективные решения и полностью отвечает требованиям инвесторов и кредиторов.

Организация процесса бизнес-планирования включает в себя:

1. Полную и оперативную связь между исполнителями, координацию их действий.

2. Исключение потребности в существенных доработках завершеного бизнес-плана.

3. Исключение отрицательного влияния работы над бизнес-планом на текущую деятельность предприятия.

4. Сохранение и накопление информации, полученной в ходе бизнес-планирования, в том числе о составе, трудоемкости и стоимости работ и услуг.

5. Фиксирование, сохранение и совершенствование методики работ по бизнес-планированию.

6. Максимальное использование компьютерных технологий и баз данных.

Процесс бизнес-планирования, как и всякий сложный комплекс работ, имеет сложную последовательность и структуру. Цель структуризации – упорядочить логические связи множества крупных и мелких работ, выполняемых внутри и вне предприятия для более эффективной их организации и управления ими. Примерная последовательность стадий и действий, связанных с разработкой бизнес-плана, представлена на рис. 1.

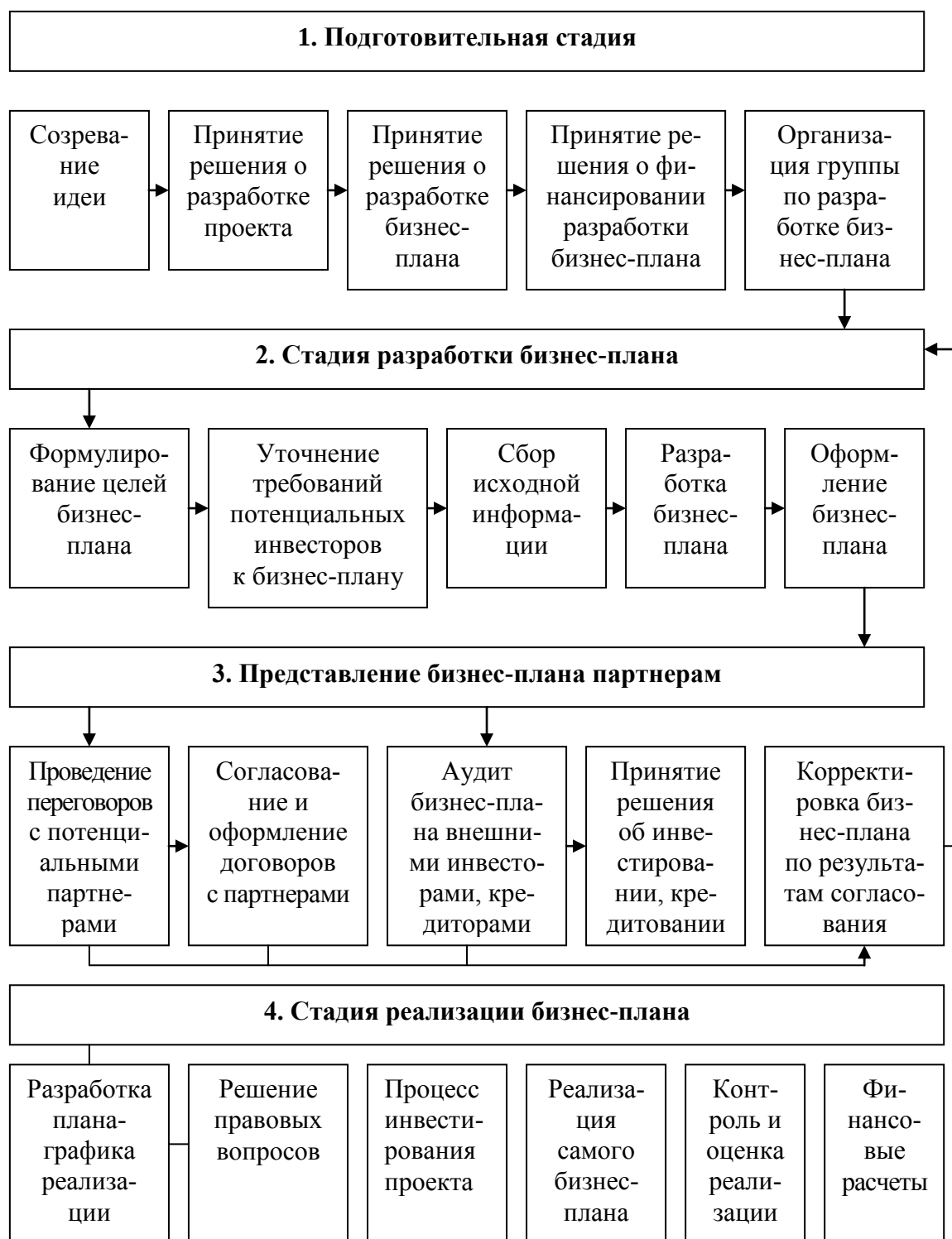


Рис. 1. Пример структуры процесса разработки бизнес-плана

Структура бизнес-плана зависит от целей бизнеса, размера проектируемого объекта, сложности его функций, сложности ассортимента будущей продукции, размеров рынка сбыта, сложности его сегментации, конкурентной обстановки, сложности схем финансирования и возврата кредитов, степени неопределенности проекта (например, если неопределенность велика, то оценкам риска может быть посвящен отдельный раздел). Структуры конкретных бизнес-планов могут существенно различаться. Например, для бизнес-плана по модернизации технической базы действующего производства потребность в исследовании и разработке вопросов выбора продукции, анализа рынка, конкуренции была бы минимальна, а при проектировании выхода фирмы на внешний рынок потребуется проработка технических, правовых и финансовых (в том числе валютных) аспектов, для чего, вероятно, будет необходимым введение в структуру плана дополнительных разделов.

Для координации и лучшей организации работ с участием многих исполнителей целесообразно составлять сетевой план-график. Сетевой метод планирования позволяет рациональнее распределить и использовать ресурсы, сократить время выполнения всего комплекса работ, обеспечить их высокое качество.

Руководитель предприятия должен руководить всеми работами сам или назначать ответственного и устанавливать порядок контроля за ходом работы, систему ответственности и стимулирования. Управление процессом реализации сетевого плана-графика сосредоточено на контроле соответствия фактических сроков выполнения работ плановым и на принятии решений в случаях обнаружившихся отклонений. Внимание контролера направлено на выявление отклонений по каждой работе. При этом обязательным является соответствие результатов – содержания, комплектности и качества выполняемых работ установленным требованиям. Если сроки могут контролироваться техническим работником по поручению руководителя, то проверить и оценить качество содержания работ в состоянии достаточно квалифицированные специалисты. На практике эту задачу часто решают, привлекая к проверке материалов работников, которые будут использовать результаты предшествующих работ для выполнения собственных заданий.

Лекция 3. Предплановый анализ и прогнозирование

Информационное обеспечение предпланового анализа

Исходная информация для бизнес-плана очень многообразна по содержанию, форме и назначению.

По происхождению и содержанию информацию можно разделить на несколько видов:

1. Правовая – Конституция РФ, кодексы РФ (Гражданский, Трудовой, Налоговый и др.); законы РФ; законы других государств; указы президента; постановления Правительства РФ; решения собраний акционеров; приказы предприятий, организаций и т. п.

2. Нормативная (методики, стандарты, положения, инструкции, в том числе финансовые, налоговые, трудовые, санитарные, технические нормы потребности человека в жирах, белках, углеводах и других ингредиентах питания, нормы потребления основной пищевой продукции, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции, правила техники безопасности, правила пожарной безопасности).

3. Статистическая, отчетная информация (своего предприятия, других предприятий; по региону, отрасли, стране).

4. Плановая (своей фирмы или других, региональная и федеральная; план бюджетных ассигнований).

5. Информация, полученная в результате социологических исследований (опубликованные данные и собственные).

6. Специально созданная экономическая, коммерческая, экологическая, техническая и иная информация в процессе расчетов, проектирования, планирования.

7. Персональная информация (по кадрам – характеристики и анкетные данные руководителей и других специалистов).

8. Научная, теоретическая (формулы, зависимости, графики и др.).

9. Информация о фактах и событиях (из средств массовой информации и от человека к человеку, из наблюдений).

10. По отношению к предприятию информация, используемая при планировании бизнеса, бывает:

- внутренней (технологические карты, планы цехов, данные по персоналу и др.);
- внешней (законы, информация о состоянии окружающей среды);
- смешанной (объемы реализации продукции предприятия и др.).

Информация всех видов так или иначе используется при разработке бизнес-плана. Разработчики бизнес-плана с самого начала должны представлять себе, что им придется черпать информацию из самых различных источников.

Среди способов получения исходных данных для разработки бизнес-плана можно выделить следующие:

1. Первичный сбор данных – непосредственное измерение и учет объектов, процессов, например, природных явлений, политических и других событий, потоков покупателей, данных о покупках товаров по кассовым лентам, количества и качества товаров – прямым наблюдением.

2. Использование, обработка поступающих данных и публикаций (этот способ менее трудоемок и поэтому предпочтительней). Смысл его состоит в том, чтобы на основе имеющихся материалов, отчетов, публикаций, но без учета первичной информации, сформировать базу данных для бизнес-планирования.

3. Эксперименты и пробные продажи. Таким способом поступает информация о реализуемости технических решений, о качестве товара, о реакциях рынка на выход нового товара, на изменение его упаковки, цены и т. д.

4. Деловые личные контакты с людьми–носителями информации. От них узнают то, что можно выяснить из других источников, а также то, что нигде не зафиксировано. Сюда же относятся опросы, анкетирование, интервьюирование реальных или потенциальных покупателей и потребителей (информацию об их предпочтениях, мнениях, желаниях, намерениях, отношениях к чему-либо можно получить только этими методами).

5. Экспертные данные. Информация, полученная от экспертов, используется при недостатке или неточности другой информации (таким образом выявляются причины спада спроса, будущий спрос на товар).

6. Теоретические построения, расчеты, моделирование (о параметрах технических решений, процессах, о последствиях принимаемых решений, об объемах и динамике спроса, о числе жителей, о сроках сохранности продукции, о потребности в оборудовании, сырье, в других ресурсах).

Информацию можно получить по существующим каналам, а также путем специальных исследований и мероприятий или случайно, спонтанно.

Методы анализа

Методы анализа можно структурировать следующим образом: методы математического анализа, методы логического анализа, экспертные методы, метод функционально-стоимостного анализа, анализ SWOT.

К методам *математического анализа* относятся:

- математические методы (основанные на точных исходных данных, измерениях, оценках; в них используются методы математической статистики, корреляционного и регрессионного анализов, методы группировок, средних величин, индексов и т. д.);

- графические методы;

- факторный анализ (применяется для выявления и измерения степени влияния факторов на результат);

- методы математического моделирования (с их помощью имитируется протекание процессов и изменения одних параметров вследствие изменения других; на этой основе устанавливаются будущие цены и их динамика в результате изменения различных параметров рынка); изменение спроса на пищевые товары прогнозируется на основе изменения численности населения, его структуры, доходов и т. п.

На базе всех перечисленных математических методов определяется множество оценочных показателей, характеризующих рынок, выбираются пути движения сырья, товаров, место расположения предприятия, его филиалов и складских помещений, их размеры, а также рассчитывается выручка и затраты.

Логические методы основаны на знаниях закономерностей и причин, на опыте, интуиции и догадках аналитика. Их задача – объяснить явления и процессы без сложных расчетов и при отсутствии необходимой информации. Успешность использования этих методов целиком зависит от компетентности специалиста, его способности к аналитическому, логическому мышлению.

Экспертные методы включают в себя расчетные и логические операции, выполняемые группой экспертов по определенным мето-

дикам. Число экспертов обычно составляет от трех до нескольких десятков человек. Экспертиза может быть заочной или очной. В отличие от логического анализа экспертные оценки дают более надежные результаты, так как выполняются не одним человеком, а несколькими. К экспертизе привлекаются специалисты, компетентность которых достаточно высока. В качестве экспертов могут привлекаться также и рядовые покупатели (для оценки эффективности рекламы, качества товаров).

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – с его помощью анализируются изделия, технические и организационные системы, логистические системы (в том числе сбыт товара).

ФСА включает в себя:

- разбивку целого на элементы (мысленно или фактически);
- уточнение функций, выполняемых каждым элементом;
- уточнение функций, которые каждый элемент должен выполнять;
- уточнение вспомогательных функций каждого элемента;
- определение затрат на создание каждого элемента и на выполнение каждой функции;
- анализ необходимости выполнения каждой функции данным элементом;
- оценки соотношений полезности и затрат по каждой функции и элементу;
- анализ целесообразности и возможности передачи отдельных функций другим элементам.

На основании ФСА совершенствуется продукция, ее производство, распределение, организация и управление предприятием.

Анализ СВОТ – это метод выявления сильных и слабых сторон, который был рассмотрен выше. Он применяется для оценки не только фирм, но и товаров, рынков и других объектов анализа.

Анализ индивидуальных потребителей

Цель анализа – определить объем будущего спроса на конкретную продукцию фирмы и требования потребителей к этой продукции. Задачи анализа – выявить самих потребителей, их количество, их признаки, объемы и частоту покупок и потребления товара, при-

чины и факторы спроса, мотивы покупок, методы выбора товара, вкусы, предпочтения, намерения, желания покупателей и их размещение на территории рынка, мобильность, доход, величину каждой группы покупателей, динамику и тенденции всех этих параметров.

Поскольку потенциальных потребителей очень много, их изучают для последующего объединения по каким-либо признакам в группы – **сегменты**. Сегменты, выбранные для работы с ними, называются *целевыми*. Признаков, по которым изучаются покупатели, может быть множество, несущественные позже отбрасываются. Для изучения индивидуальных потребителей обычно используются признаки четырех групп: А, Б, В, Г. Охарактеризуем их:

А – личностные признаки: пол, возраст, национальность, религиозная принадлежность, профессия, образование, принадлежность к социальной группе, отношение к состоянию своего здоровья, увлечения, рост, вес и т. д.;

Б – семейные признаки: состав семьи, этап жизненного цикла семьи и др.;

В – условия жизни: особенности жилища, проведения досуга, климатические условия, культурные традиции, место жительства, свобода передвижения, уровень дохода и т. д.;

Г – покупательское поведение: реакция на новый товар, процесс выбора товара и т. д.

Группа покупателей может выделяться по одному или нескольким признакам.

Изучение потребителей-предприятий

Пищевая продукция предназначена как для конечных потребителей – людей, так и для предприятий. Одни из них, а именно предприятия общественного питания, используют приобретаемые пищевые продукты для приготовления блюд и для их реализации. Другие предприятия используют пищевые товары в качестве сырья, полуфабрикатов и материалов для производства из них других пищевых товаров (сахар, мука, орехи для производства кондитерских изделий; молоко – для производства сыров и т. п.).

Предприятия-потребители отличаются от индивидуальных потребителей.

Признаками, по которым изучаются и классифицируются потребители-предприятия, являются: объемы их потребности в данных товарах; объемы производства; правовой статус; местонахождение предприятия и расстояние до него; постоянство связей; репутация; надежность, платежеспособность; наличие у них других партнеров; требования к качеству и упаковке закупаемой продукции.

Сегментирование потребителей

Сегментирование потребителей – процесс разделения множества реальных и потенциальных потребителей на относительно однородные группы. В одну группу (сегмент) маркетологи объединяют реальных и потенциальных потребителей, предъявляющих примерно одинаковые требования к товару и условиям его продажи. Процесс сегментирования завершается сегментацией. Рынок, разделенный на сегменты, называется сегментированным.

Сегментация, проведенная на основе анализа потребителей (людей и предприятий), может быть эффективной и неэффективной. При эффективной сегментации все или почти все потенциальные потребители попадают в определенные сегменты, причем каждый потребитель относится лишь к одному сегменту. Сегментация оказывается неэффективной, если значительная часть потребителей не вошла ни в один из сегментов или в разных сегментах оказались одни и те же потребители.

Целевой сегмент (целевой рынок) – это выбранный на основе сегментирования наиболее важный и перспективный для производителя сегмент рынка.

Сегментация, в соответствии с которой рынки делятся по регионам, странам, степени их индустриализации, называется макро-сегментацией. Сегмент, потребителям которого продукт, производимый данным предприятием, подходит для удовлетворения потребностей лучше всего, называется *рыночной нишей*. Сегмент, в котором наблюдается неудовлетворенный спрос, называется *рыночным окном*. Для предприятия, у которого имеются наилучшие возможности для занятия этого «окна», оно становится *рыночной нишей*.

При выборе целевого сегмента рынка используют критерии: доступность (наличие у продавца реальных возможностей выйти на данный сегмент рынка); измеримость (обладание достоверной ин-

формацией о параметрах рынка); значимость сегмента (по размерам, динамике спроса, потенциалу); значительные отличия выбираемого сегмента от других сегментов рынка (в этом случае покупателям данного сегмента можно предложить особый товар, отличный от товаров-конкурентов); существование внутри сегмента относительно устойчивого сходства спроса; относительная стабильность параметров сегмента; хорошие перспективы для развития сегмента.

Изучение партнеров по рынку

Партнеры – это поставщики сырья и материалов, оборудования и запасных частей; организации, оказывающие услуги по снабжению, сбыту, рекламе, а также ремонтные, информационные, транспортные и другие услуги, т. е. все те, кто помогает предприятию.

Изучению и оценке подлежат: их производственные возможности; технический уровень, качество производимых товаров и оказываемых услуг; цены их продукции и услуг; мобильность и гибкость производства и сбыта; местонахождение; их сырьевая база, в частности возможности производства или закупок сельскохозяйственного сырья растительного и животного происхождения; набор оказываемых услуг; репутация; возможности развития.

Объективный анализ партнеров и их возможностей позволяет лучше обосновать маркетинговую стратегию фирмы и бизнес-план в целом.

Анализ конкурентов

Конкуренты – самые проблемные объекты анализа. Изучить всех конкурентов трудно, но необходимо. Изучению и оценке подлежат как реальные, так и потенциальные конкуренты. При изучении конкурентов оцениваются их потенциал, методы и формы быта; реклама, ценовая политика; работа с товаром и направления совершенствования товара.

Конкуренты бывают прямые и косвенные. Например, прямыми конкурентами являются все изготовители рыбных консервов. А косвенными для них будут производители мясных консервов и колбас твердого копчения. Их продукция может быть одинаковой, схожей или различной по свойствам, качеству, методам продаж.

Анализ и оценку потенциальных возможностей каждого конкурента желательно проводить по всем составляющим их производственного и рыночного потенциала.

В процессе изучения конкурентов и конкуренции выявляются и оцениваются сильные и слабые стороны, сегменты их рынка и доли рынка.

Анализ конкуренции раскрывает как возможности, так и опасности для проектируемого предприятия (объекта бизнес-планирования).

Анализ макросреды

Анализ природных условий

Природные условия прямо или косвенно влияют на условия и результаты деятельности предприятий. В бизнес-плане природные условия учитываются при выборе места размещения объекта бизнеса, определении издержек производства, создании товара, формировании его свойств, упаковки, внешнего оформления, определении емкости рынка и параметров потребления, обосновании цен, создании каналов и систем сбыта, выборе средств рекламы.

В пищевой промышленности важно иметь точную информацию о природных факторах, в частности, о местах производства сельскохозяйственной продукции, являющейся сырьем для изготовления продовольственных товаров.

Анализ политико-правовых условий

Политическая система и политический климат влияют на стабильность общественно-политических условий, их жесткость или мягкость, на создание благоприятных условий для жизни и деятельности слоев общества, классов, на взаимоотношения с другими странами и внешнеторговыми партнерами. Анализ принятых и готовящихся законодательных актов позволяет эффективнее разрабатывать бизнес-план.

Анализ демографических условий

Демографические условия, т. е. численность, структура и качественные характеристики населения, воздействуют как на среду потребления, так и на производство пищевой продукции. Они влияют

на нормы, размеры и ассортимент потребляемых товаров, размеры затрат на производство, структуру потребления, цены на товары, менеджмент, организацию производства и труда, потребительское поведение. Например, спрос на некоторые мясопродукты, овощную, молочную и другую пищевую продукцию существенно различается у народов разных национальностей и разных конфессий. Анализ численности населения, его распределения по территории рынка, возрастной и иной структуры позволяет точнее оценивать потребности, прогнозировать показатели рынка и обосновывать решения в бизнес-плане.

Анализ социально-культурных условий

Социально-культурные различия народов разных стран, национальностей и вероисповеданий являются определяющими в их поведении как потребителей, несмотря на процессы глобализации в экономике и культуре. Для верного выбора стратегии и тактики маркетинга анализу подлежат как сами социальные и культурные различия, так и влияющие на их проявления факторы. Изучаются классовая структура населения, его структура по размерам и источникам доходов, собственности, религии, национальности, возрасту, занятости, роду занятий, образованию, культурным и поведенческим особенностям, привычкам каждой группы и т. д. Анализу подлежит динамика, тенденции изменения структуры разных групп населения, сила профсоюзных и других общественных организаций, система общественных и нравственных норм и ценностей, принципы поведения в обществе.

Анализ социально-экономических условий

При данном анализе внешней среды подлежит изучению реальная экономика и ее социальные результаты в масштабах страны, региона, отрасли. Разработчики бизнес-плана сами определяют уровень и масштаб оценки социально-экономического состояния среды (страна, регион, населенный пункт, отрасль) в зависимости от масштабов бизнес-проекта. От уровня и динамики показателей социального и экономического развития зависят перспективы роста производства в целом и отдельных видов деятельности в частности.

Анализ научно-технических условий

Знание научно-технических условий дает возможность прогнозировать развитие технологий и продукции, появление новых потребностей и отмирание старых. В пищевом производстве изучают закономерности изменения технологии производства. Здесь анализируются:

- состояние и достижение науки и техники;
- возможность получения и доступность научно-технической информации, а также возможность приобретения лицензий;
- научно-технический уровень отраслей и производств.

Изучение конъюнктуры рынка

Объективная оценка ситуации на рынке, его конъюнктуры является обязательным условием эффективного планирования и ведения бизнеса. *Конъюнктура рынка* – это конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке в определенное время. Ее образует совокупность условий. Она сложна и быстро меняется.

Рыночная конъюнктура характеризуется статистическими данными (числа, ряды чисел, графики) и экспертными оценками.

Для принятия решений по конкретному рынку разработчикам бизнес-плана необходимо знать, во-первых, степень его сбалансированности (т. е. соотношение спроса и предложения, его тенденции); во-вторых, степень деловой активности, уровень коммерческого риска, монополизации и конкуренции.

Для выявления этих характеристик рассчитываются показатели рынка, образующие несколько групп:

1. Объем производства и предложение товара.
2. Спрос на товар.
3. Пропорциональность рынка.
4. Тенденция развития рынка (в текущем периоде – объем продаж, уровень цен, товарные запасы; в долгосрочном периоде – прибыль, инвестиции).
5. Колеблемость, устойчивость, цикличность рынка.
6. Деловая активность – портфель заказов, его состав, заполненность, динамика, количество сделок, их размеры, частота – степень загруженности производственных и торговых мощностей.
7. Коммерческий (рыночный) риск.
8. Размер рынка, уровень монополизации и конкуренции.

Анализ и оценка конъюнктуры на основе перечисленных групп показателей очень трудоемки, поэтому они применяются при разработке крупных и затратных бизнес-проектов. Упрощенное и оперативное представление об экономической конъюнктуре можно получить, используя ограниченный набор индикаторов, данные о которых публикуются для всеобщего сведения в открытой печати.

Индикаторы – важнейшие показатели, по значениям которых дается общая оценка конъюнктуры экономики страны, региона, отраслевого рынка и рынка конкретного товара. Конъюнктуру в стране и регионе характеризуют следующие индикаторы: общий уровень и динамика цен, величина ссудного процента, уровень безработицы, товарные запасы, объемы продаж, объемы производства.

Прогнозирование спроса

Одна из главных задач планирования бизнеса – определение величины будущего спроса на планируемый продукт с получением ответов на вопросы: кто, почему, в каком количестве купит по данной цене данный товар? В развитом маркетинге при углубленном сегментировании эти характеристики и величина спроса определяются в каждом сегменте. Ни один из методов определения будущего спроса не дает абсолютно точной величины. В условиях неопределенности будущего спроса при разработке бизнес-плана целесообразно использовать параллельно несколько методов определения объема будущего спроса:

1) по числу потребителей и нормативам потребления товара одним потребителем с учетом уровня дохода. Нормы потребления основных пищевых товаров в РФ установлены дифференцированно для разных категорий населения с учетом возраста, пола, тяжести труда;

2) по фактически достигнутым объемам спроса с учетом прогноза изменения показателей, влияющих на спрос (изменение числа потребителей, их доходов и пр.);

3) по данным выборочных опросов, анкетирования потребителей, с обеспечением репрезентативности (надежность, представительность) и путем экстраполяции полученных результатов на все число потребителей;

4) по объему заключенных или готовящихся сделок. Чем больше объем продукции, заказанной по долгосрочным контрактам, тем выше точность этого метода;

5) на основе эмпирических моделей, выражающих функциональную зависимость спроса от важнейших влияющих на него факторов.

Такого типа зависимость выражается формулой

$$V = f(\Pi, \Pi_3, Д, Ч, К, Р, Т),$$

где Π – цена товара; Π_3 – цена товара-заменителя; $Д$ – уровень дохода покупателей; $Ч$ – число и структура потребителей; $К$ – процентная ставка по потребительскому кредиту; $Р$ – активность рекламной деятельности; $Т$ – тенденция изменения предпочтений.

Введение в вышеуказанное выражение значений измеренных величин и степени их влияния на спрос позволяют преобразовать ее в расчетную формулу

$$V = B_1\Pi + B_2\Pi_3 + B_3Д + B_4Ч + B_5К + B_6Р + B_7Т,$$

где $B_1, B_2, \dots, B_7$ – коэффициенты, показывающие величину влияния на спрос соответствующих факторов.

Кроме того, на спрос влияют потребительские ожидания, эксплуатационные расходы на применение товара, возможность получения покупателями потребительского кредита, размер персональных (личных) и семейных накоплений, стоимость имущества покупателя, уверенность в будущем, структура семей и их характеристики и т. п. Спрос на продовольственные товары зависит дополнительно от обеспеченности части населения продуктами питания собственного производства, особенно в сельской местности.

На основе вышеперечисленных методов прогнозируется спрос на товар как по рынку в целом, так и по его сегментам. Для более точного определения и прогнозирования спроса необходим постоянный мониторинг спроса на рынке.

Лекция 4. Разработка раздела «Маркетинг»

Задачи раздела «Маркетинг»

Для выбора оптимального варианта бизнес-плана необходимо комплексное исследование рынка и изучение собственных производственных и сбытовых возможностей.

Раздел «Маркетинг» в бизнес-плане – это концентрированный план работы маркетинговой службы и всей маркетинговой деятельности.

Программа маркетинговой деятельности может содержать как краткие итоги анализа ситуации и стратегические решения, так и детализированные плановые решения важнейших задач маркетинга.

В данном разделе охватывается период времени, соответствующий планируемому сроку окупаемости проекта. При этом учитывается вероятностный характер оценок будущего и предусматриваются варианты стратегий. Неопределенность будущего вызвана научно-техническими изменениями, а также рисками по другим аспектам среды и предпринимательской деятельности.

Программы и планы маркетинга в зависимости от объекта бизнес-планирования могут включать в себя как программы по продукту, так и программы по производству в целом.

Программы второго типа основываются на маркетинговых программах по продуктам. Для достижения намеченных показателей по прибыли и рентабельности производства маркетинговая программа увязывается с выбором наиболее прибыльных (в среднесрочном и долгосрочном периодах) целевых рынков, с выбором эффективных технологий и ассортиментом продукции фирмы в целом.

Структура маркетинговой программы обычно включает в себя краткий анализ и прогноз выбранного в результате анализа целевого рынка с детальной характеристикой целевых сегментов.

Цели маркетинга ставятся исходя из собранной информации и целей бизнеса. Цели могут формулироваться качественно, например, «освоение новых сегментов рынка», «создание плацдарма на новом рынке», «увеличение престижа фирмы», «обеспечение занятости местного населения», «поддержка образовательных, культурных и спортивных мероприятий» и т. д. и количественно, например, увеличение продаж на 25 % за два года, достижение доли рынка 20 % за три года или рост прибыли на 15 % за 2,5 года.

Мероприятия бизнес-плана по достижению детализированных целей могут касаться работы на рынке, качества продукции, цен, технологий, сертификации продукции, обучения персонала и т. д. Генеральной целью по-прежнему остается обеспечение и максимизация прибыльности продукта (это цель и условие эффективной деятельности) на основе удовлетворения потребностей населения в доброкачественных пищевых продуктах.

Выбор стратегии маркетинга

Выбор конкретных стратегий зависит от результатов предпланового анализа и конкретных условий, в которых переплетаются или присутствуют в чистом виде основные стратегии маркетинга. Среди них:

1. Стратегия расширения рынка и самой деятельности, означающая освоение как новых, так и зарубежных рынков, а также расширение рынков за счет создания филиалов фирмы.

2. Стратегия диверсификации, т. е. освоение производства новых товаров, создание новых товарных рынков либо в традиционной сфере деятельности, либо в новых сферах.

3. Стратегия сегментации – углубление степени насыщения рынка предлагаемыми товарами (услугами) всех групп потребителей, т. е. максимизация глубины рыночного спроса, включая его мельчайшие оттенки.

4. Стратегия сохранения, означающая сохранение достигнутых позиций.

5. Стратегия расширения рыночной активности, включающая в себя определение темпов этой активности и расширение рынка. Более быстрый темп дает большие результаты.

При этом могут использоваться следующие базовые маркетинговые стратегии:

1. *Стратегия массового недифференцированного стандартизированного маркетинга* (стратегия преимуществ по издержкам производства). При этом изготовитель пренебрегает различиями в сегментах и предлагает всему рынку один товар. Это означает массовое производство и реализацию одного и того же товара. Множество фирм на одном рынке для одного товара эту стратегию применять не могут.

2. *Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам*. Это означает, что производятся различные варианты одного товара с разными потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой, формами продажи, с разными ценами, предназначенные для разных групп населения, т. е. для множества сегментов.

3. *Стратегия концентрированного целевого маркетинга* означает, что товар и маркетинг нацелены на один или небольшое число сегментов рынка. Для этого фирма детально изучает и сегментирует

рынок и для выбранного сегмента создает товар и маркетинговую программу. Производитель концентрирует усилия на одном или нескольких ключевых товарах, предназначенных специально для выбранной группы потребителей, создавая себе высокую репутацию. На целевом сегменте не должно быть конкурентов. Данная стратегия привлекательна для фирм небольших или с малыми ресурсами, когда можно сконцентрировать усилия на достижении большой доли рынка в одном сегменте. Это довольно рискованная стратегия. Более безопасна стратегия дифференцированного маркетинга. Стратегия концентрированного целевого маркетинга целесообразна для применения на определенный период времени по одному товару или по одному рынку. А после ее реализации можно переходить к дифференцированной стратегии.

4. *Стратегия использования особых преимуществ* фирмы (например, особого местоположения, обладание уникальными ноу-хау, наличие бренда, наличие хорошей сети сбыта, удачное обеспечение сырьем и т. п.). При использовании этой стратегии средним и малым фирмам можно поднять уровень продаж на некоторую высоту.

На основе выбранной стратегии маркетинга в бизнес-плане разрабатываются четыре нижеперечисленных политики, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии – товарная, ценовая, сбытовая и коммуникативная.

Товарная политика

Ею определяется основная товарная стратегия, маркетинговые характеристики товаров (ассортиментная гамма, степень новизны, фаза жизненного цикла на данном рынке, наличие аналогов и заменителей на данном сегменте, степень соответствия товара потребностям своего целевого сегмента и других сегментов, качество товара, требования конкретного рынка к упаковке и сбытовой сети, сложность технологии, возможность адаптации продукта к новым требованиям рынка, наличие инфраструктуры, патентная и юридическая защита, патентная чистота товара, сложность организации производства, расходы на создание нового товара, рентабельность производства и продаж в каждом сегменте, обеспеченность ресурсами, сроки освоения новой продукции, известность товарной марки на рынке и т. д.).

Ценовая политика

В этом разделе рассматривается намеченная стратегия цен, обосновывается уровень цены за единицу продукта; динамика цен по фазам жизненного цикла продукции; соотношение цен разных товаров фирмы с указанием прибыли по ним и рентабельности каждого из них; цены конкурентов, степень ценовой и неценовой конкуренции, эластичность спроса по цене; соотношение цена/качество товара, наличие аналогов и заменителей; тактика и меры по реализации ценовой политики, соотношение цен с качеством, торговой маркой, стадией жизненного цикла, длиной канала реализации, с видом посредника, с типом рынка, с условиями поставок и платежей.

Сбытовая политика

Данный раздел содержит описание принципов формирования и развития каналов товародвижения. При этом учитываются требования к сбыту на данном сегменте, возможности организации системы сбыта на предприятии, квалификация персонала, занятого сбытом, существующие системы сбыта на данном рынке, целесообразность использования услуг посредников, возможности роста продаж при помощи посредников, отношение посредников к фирме, финансовые возможности фирмы, количество потребителей, их распределение и концентрация на территории рынка, частота и объемы заказов, условия расчетов за отгружаемые товары, привычки или предпочтения потребителей, сохранность товара, отношение руководства фирмы к контролю за каналами сбыта и т. д.

Коммуникативная политика

Эта политика направлена на формирование спроса и стимулирование сбыта. Она охватывает рекламную деятельность, связи с общественностью, меры по стимулированию сбыта, организацию сервиса, персональные продажи. Планирование коммуникаций включает в себя разработку основ и особенностей рекламной политики, плана рекламных мероприятий, выбор мотивов покупателей для организации рекламной кампании на данном сегменте (качество, цена, удобство, экономичность, доступность определяются по результатам

опросов клиентов, потребителей), предпочтительные средства рекламы в сегменте, расходы на рекламу по ее видам и направленности, оценка рентабельности рекламной кампании, связь рекламных мероприятий с жизненным циклом товара, ее соответствие товару, фирменному стилю, привычкам целевого рынка, определение выставок и ярмарок для участия в них, определение средств стимулирования сбыта, сервиса, прямых продаж, PR-акций, выбор метода выделения финансовых средств на рекламу и стимулирование сбыта (фиксированный % от объема продаж или другой способ).

Лекция 5. Разработка раздела «Продукция и план производства»

Планируемый продукт

Последовательность работ по выбору продукции для организации ее производства может быть различной. При любом порядке должны быть предусмотрены:

- оценка полезности продукта в связи со степенью соответствия его запросам потребителей;
- обоснование и определение рыночной ниши;
- определение конкурентоспособности продукта, его сильных и слабых сторон;
- оценка продукта, его производства в целом с учетом всех факторов.

Оценка полезности пищевых товаров предусматривает наличие в продукте пищевых веществ и других его свойств. Принципы представления результатов оценки отражены ниже (табл. 1, 2, 3):

Таблица 1

Исходные характеристики основной полезности продуктов-аналогов

Среднее норма- тивное значение на челове- ка в сутки (грамм, Дж, ккал и др.)	Основные потребности человека						
	в белках		в жирах		в углеводах		в клетчатке, ми- неральных ве- ществах, вита- минах, микро- элементах, энер- гии и др.
	живот- ного проис- хожде- ния	расти- тельного проис- хожде- ния	живот- ного проис- хожде- ния	расти- тельного проис- хожде- ния	сахар	крахмал	
Продукты:	Количество в 100 г продукта						
1.							
2.							
3.							

Таблица 2

Характеристики дополнительной полезности продуктов-аналогов

Продукты	Дополнительные потребности в удобстве				
	Приобретения	Транспортировки	Хранения	Использования	Утилизации
1.					
2.					
3.					

Таблица 3

Исходные данные по продуктам-конкурентам для выбора рыночной ниши

Товары-конкуренты (имеющиеся на рынке)	Степень несоответствия запросам рынка				
	по качеству	по упаковке	по ценам	по сохранности	по наличию в сегментах и др.
1.					
2.					

Если товар присутствует на рынке и он фактически производится или тестируется рынком, то по результатам исследования рынка составляется так называемая карта рынка товара.

Конкурентоспособность продукции

Конкурентоспособность продукции – характеристика ее свойств, способствующих ее продаже на конкретном рынке за определенное время в определенных объемах. Конкурентоспособность относительна и может меняться в зависимости от свойств товара, условий послепродажного обслуживания, от количества конкурентных товаров и т. д.

Конкурентоспособность – это комплексная характеристика. Благодаря конкурентоспособности обеспечиваются конкурентные преимущества продукта на рынке.

Конкурентное преимущество – это набор характеристик, свойств товара или марки, создающий для производителя превосходство перед прямыми конкурентами, а для потребителя – оптимальное сочетание потребительских характеристик товаров. При анализе конкурентоспособности измеряются и оцениваются показатели продукта. Структура основных показателей, формирующих конкурентоспособность продукта, представлена в табл. 4.

Таблица 4

Система показателей конкурентоспособности товара

Показатели конкурентоспособности		
Показатели качества товара	Показатели технико-экономического уровня производства	Показатели состояния рынка
Показатели назначения товара Безопасность, безвредность Сохранность Эргономические	Материалоемкость производства Трудоемкость производства Показатели унификации, стандартизации Энергоемкость	Новизна (уникальность) Патентно-правовые показатели Условия продажи и цены Реклама

показатели	производства	
------------	--------------	--

Окончание табл. 4

Показатели конкурентоспособности		
Показатели качества товара	Показатели технико-экономического уровня производства	Показатели состояния рынка
Эстетические показатели Экологические показатели Весогабаритные показатели	Себестоимость изготовления Транспортабельность Эксплуатационные затраты или затраты пользователя	Соответствие обычаям и привычкам покупателей Протекционизм Политическая обстановка Особые климатические условия рынка

Помимо повышения качества товара для повышения конкурентоспособности используются следующие средства: предоставление покупателям льгот при оплате товара: рассрочка платежа, зачет возврата старого товара при покупке нового, ссуда в момент покупки, кредиты; снижение цен; скидки и льготы при оплате; комплектность поставки и т. д.

Важнейшими условиями конкурентоспособности товаров являются их патентная чистота и патентная защищенность. Патентная чистота означает, что изготовитель не использует чужие патенты, а если и использует, то покупает их. Патентная защищенность означает, что существует необходимое количество признаков и достаточная степень новизны товара, чтобы запатентовать данное решение, изделие.

Управление конкурентоспособностью товара базируется на ее анализе, который должен вестись по всем показателям и по всем конкурирующим товарам данного рынка и в период реализации бизнес-плана (табл. 5). Особенно важно сравнение с самым успешным товаром.

Таблица 5

Макет таблицы для сравнительной оценки продукта по показателям конкурентоспособности

Продукты	Результаты сравнения по показателям			
	1	2	3	
1				
2				

3				
---	--	--	--	--

План производства

План производства продукции представляет собой результат расчетов объемов выпуска каждого наименования продукции в плановые периоды времени (месяц, квартал, год) и размеров потребности в оборудовании и других основных средствах. Раздел начинается с разработки плана, которым предопределяются значения показателей всех последующих расчетов и таблиц бизнес-плана.

Исходя из обоснованного прогноза емкости целевого рынка намечаются объемы годового выпуска продукции на несколько первых лет. Эти объемы планируются в расчете на постепенное достижение (с ежеквартальным или ежемесячным нарастанием) целевой доли рынка. При этом в плане должны учитываться сезонные колебания спроса, если они носят закономерный характер (подтверждены статистическим анализом). В большинстве пищевых производств сезонность имеет место в той или иной степени, хотя причины сезонных колебаний объемов производства и спроса различны (природные, социальные, экономические).

Данный расчет служит основным базисом для всех последующих вычислений, в том числе для расчетов затрат на производство, а также денежных потоков в их динамике. Поэтому необходимо сделать его максимально информативным. Для этого целесообразно в плане указать объемы производства каждого наименования продукции на каждый месяц планового периода. Такие данные, приводимые в табличной форме, позволяют также использовать EXCEL в последующих расчетах. Тогда в правильно составленные таблицы будут мгновенно вноситься все изменения, вызванные корректировкой количества или месяца выпуска того или иного продукта.

На основании разработанного плана выпуска продукции в натуральных измерителях появляется возможность рассчитать производственную программу в денежном выражении. Большую трудность на этом этапе представляет собой отсутствие точных данных о ценах соответствующих продуктов. Если пытаться выполнить все расчеты в реальных ценах будущих периодов, то придется эти цены делать переменными с учетом предвидимой инфляции. В этом случае будет необходимо изменять и цены на все используемые ресурсы, которые тоже подвержены законам инфляции. В результате расчеты сущест-

венно усложнятся, а их точность вряд ли повысится. Поскольку темпы инфляции на рынках продукции и рынках ресурсов предсказать невозможно и в долгосрочном периоде они выровнены, то их учет в бизнес-планах не является безусловно необходимым во всех случаях. Поэтому в качестве стоимостных измерителей продукции в бизнес-плане целесообразно принимать плановые цены, определенные исходя из действующих на момент расчета условий и цен на ресурсы, а также цен на товары конкурентов и факторов спроса. Эти цены указываются в плане маркетинга.

Потребность в основном технологическом оборудовании определяется в расчете на максимальные объемы выпуска продукции. Таким образом рассчитывается проектная производственная мощность. Коэффициент использования по времени и загруженности основного оборудования в отдельных периодах может быть несколько ниже. Другое оборудование по общей его производительности (паспортная мощность, умноженная на число единиц оборудования и на время его производительной работы) подбирается и проектируется так, чтобы полностью обеспечивать полноценную загрузку основного оборудования. Поэтому коэффициенты загрузки другого оборудования чаще ниже основного. Величина основных средств предприятия взаимосвязана с объемами производства продукции. Физическая сущность этой связи в общем виде может быть выражена формулой

$$V = NnT,$$

где V – годовой объем производства определенной продукции, ед. прод./год; N – часовая производительность единицы основного технологического оборудования, выраженная в единицах производимой продукции, ед. прод./(ед. оборуд. · ч); n – число единиц данного оборудования, используемого при производстве продукции, ед. оборуд.; T – число часов работы данного оборудования по выпуску данной продукции в течение года, ч/год.

Эта зависимость справедлива как для каждой стадии производства, так и для разных производств. Количество основного оборудования, необходимого предприятию для достижения намечаемого объема производства, зависит, таким образом, от производительности этого оборудования и времени его работы.

Количество и параметры остального оборудования и других элементов основных средств предприятия имеют большую (транс-

портные средства) или меньшую (административные здания) связь с объемом производства. На потребность, например, в зданиях, наряду с объемом продукции, оказывают влияние габариты основного оборудования, правила охраны труда и техники безопасности, экологические нормативы и ограничения и т. п.

Стоимость основных средств по цене их приобретения и принятия на баланс предприятия называется первоначальной балансовой стоимостью. Она включает в себя не только сумму оплаты этих средств по ценам изготовителя, но и затраты на их доставку, хранение, установку, укомплектование, оплату посреднических услуг снабжающих предприятий.

Наилучшими проектными решениями будут такие, при которых оборудование и техническое оснащение предприятия позволяют без переналадки оперативно изменять пропорции производства разных продуктов, т. е. увеличивать выпуск одного продукта за счет сокращения выпуска другого. В лучшем случае не потребуется замены оборудования и при переходе на производство новых продуктов.

Потребность в каждом из прочих основных средств (погрузо-разгрузочная автомобильная платформа, навесы, ограждения и др.) определяется технологией выполнения соответствующих работ и инженерными расчетами. В частности, потребность в производственных площадях и помещениях для размещения оборудования, другого имущества (запасов сырья, материалов и т. п.), персонала, вспомогательных служб предприятия вычисляется по соответствующим нормативам с учетом требований правил эксплуатации, промышленной санитарии, техники безопасности, пожарной безопасности, охраны окружающей среды, строительных норм и правил. В бизнес-план эти расчеты в полном объеме не включаются, но должны иметься у разработчика в виде проектной документации (табл. 6).

Таким образом, данная таблица позволяет найти значения показателей, необходимых для дальнейших расчетов.

При проектировании производственных процессов и подборе оборудования может оказаться нецелесообразным оснащение производства какими-то техническими средствами (например, из-за невозможности их нормального размещения или из-за несовместимости с другими техническими элементами). Тогда соответствующие технологические операции можно передать другим предприятиям, пре-

дусмотрев в бизнес-плане необходимые решения по внешней кооперации.

Таблица 6

**Перечень, стоимость (тыс. руб.) и амортизация оборудования
и других основных средств для производства продукции
(примерная форма таблицы)**

№ пп.	Наименование оборудования и основных средств	Цена изго- тови- теля	Затраты на транс- порти- ровку и другие расходы	Затраты на устрой- ство фунда- мента	Затраты на монтаж	НДС	Перво- началь- ная ба- лансо- вая сто- имость
	...						
	...						
	...						
	Всего						

Лекция 6. Разработка раздела «Организация работ по проекту»

План работ по проекту

Раздел «Организация работ по проекту» включает в себя (может включать) следующие материалы:

1. Календарный план-график работ по проекту.
2. Организационную структуру проектируемого объекта.
3. Характеристику основного (ключевого) персонала.
4. Принципы кадровой политики.
5. Правовое обеспечение деятельности.

1. *Календарный план-график работ по проекту.* Этот подраздел содержит информацию об основных этапах подготовки и реализации проекта от его начала до полного освоения проектной мощности и до возврата кредита с процентами (если предусмотрено кредитование проекта). Ниже приводится пример календарного плана-графика работ по бизнес-плану (табл. 7).

Пример календарного плана-графика подготовки и реализации проекта

[illegible]

Организационная структура объекта

2. *Организационная структура предприятия или проектируемого объекта* показывает, как построена схема управления производством по функциям и по уровням организации. В структуре указываются подразделения управления и производства. В числе производственных подразделений отмечаются основные, вспомогательные, обслуживающие подразделения и подразделения побочного производства. В основе организационной структуры лежит производственно-технологическая структура. Здесь также указываются филиалы, дочерние и совместные предприятия. В этой части раздела помещаются графики, схемы и небольшой пояснительный текст.

В разделе обязательно указывается число руководителей, специалистов в каждом подразделении. Указываются режимы их работы по времени, число часов, смен и продолжительность работы персонала различных подразделений и категорий за сутки, неделю.

Целесообразно давать описание основных производственных процессов и функциональных обязанностей основного производственного и управленческого персонала (допускается краткое или полное изложение должностных инструкций – в бизнес-плане или приложениях к нему). Разработчики организационных решений бизнес-проекта руководствуются известными аналогами, собственным опытом и знаниями, научными рекомендациями и подходами. Выработка таких решений не представляет сложной проблемы при небольших масштабах объекта. Для проектирования организационных структур средних и крупных производств требуются серьезные обоснования.

В процессе этой работы разработчик бизнес-плана решает задачу рационального распределения, закрепления каждой функции за подразделением или должностным лицом. При кажущейся простоте задачи ее успешное решение должно опираться на большой объем информации о составе, функции, трудоемкости и сложности ее подфункций и работ, о периодичности исполнения и т.п.

Распределение функций между подразделениями и должностными лицами является первым шагом в процессе формирования организационной структуры управления, соответствующей планируемому производству.

Ввиду того что общие функции менеджмента мало зависят от изменений продуктового портфеля, они должны выполняться полностью. Отсутствие специализированного подразделения или специалиста, за которым была бы закреплена какая-либо функция, не означает ее упразднения. Выполнять ее должен кто-то из руководителей или специалистов, что должно быть отражено в проектируемой структуре.

Следующим этапом построения структуры предприятия является распределение ответственности по реализации функций между подразделениями и должностными лицами. Для этого можно воспользоваться матрицей соответствия «функция–подразделение (должностное лицо)». В боковике матрицы указываются все функции, подфункции и работы, а в шапке матрицы – возможные и достаточные для их исполнения подразделения. Уточненная матрица, показывающая распределение и закрепление функций и ответственности, становится основой для формирования организационной структуры проектируемого предприятия и для разработки должностных инструкций и положений о подразделениях.

Кадровое и правовое обеспечение проекта

3. *Характеристика основного (ключевого) персонала.* В этом подразделе поименно называются все руководители высшего и среднего звена, ведущие специалисты и приводятся сведения об их возрасте, образовании, опыте работы, особых качествах.

4. *Принципы кадровой политики.* Здесь описывается система подбора и приема работников на предприятие, указываются методы приема на работу (написание тестов, прохождение экзаменов, предоставление рекомендаций с предыдущих мест работы и т. д.). Излагается система подготовки новых кадров, порядок и периодичность аттестации, система служебного продвижения работников.

5. *Правовое обеспечение деятельности.* Подраздел содержит следующую информацию: учредительные документы, сведения о регистрации, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, федеральные и местные нормативные акты, относящиеся к деятельности проектируемого объекта.

Здесь же приводится основная информация об обеспеченности производства сертификатами, стандартами, порядке контроля качества производства и продукции. Успешность принимаемых проектных решений (организационных и технических) может быть оценена степенью их соответствия главным документам международной стандартизации: ИСО 22000: 2005 и Codex Alimentarius. Если это возможно, то на это целесообразно указать в бизнес-плане (в резюме и в соответствующих основных разделах). Естественно, что при разработке организационных проектов пищевых производств лучше сразу руководствоваться названными международными документами, но с учетом российских стандартов и требований, поскольку во многих случаях в РФ действуют более строгие стандарты и правила обеспечения необходимого качества производства и продукции.

Лекция 7. Разработка раздела «Финансовый план проекта»

Планирование затрат на производство продукции

Затраты на производство по проектируемому объекту в целом и по каждому наименованию будущей продукции определяются посредством большого количества расчетов с использованием разных

методик. Это обусловлено разнообразием видов издержек, технологическими особенностями процессов производства, организационными факторами. Структура и порядок расчетов плановой себестоимости predetermined методами калькулирования себестоимости и номенклатурой статей калькуляции. Поскольку в этой области существует множество отраслевых особенностей, то в данном учебном пособии изложены методические положения по расчету издержек производства для большинства пищевых предприятий.

Результатом расчетов себестоимости должны стать:

- 1) общая сумма затрат на производство по предприятию;
- 2) плановая себестоимость единицы продукции каждого наименования;
- 3) материальные затраты на производство продукции.

В их расчетном обосновании состоит цель выполнения данного раздела. Все они необходимы в последующих расчетах при оценке эффективности проекта. Например, общая сумма затрат на производство позволяет найти прибыль от реализации продукции и проконтролировать правильность множества частных вычислений. Себестоимость единицы продукции необходима для обоснования цены ее продажи и определения рентабельности по продуктам, нахождение сумм материальных затрат требуется для расчета сумм уплачиваемого предприятием налога на добавленную стоимость.

Все расчеты данного раздела делятся на следующие укрупненные группы:

1. Расчет материальных затрат, в том числе сырья, основных и вспомогательных материалов на технологические цели; топлива, воды, электроэнергии, тепловой и других видов энергии (холода, сжатого воздуха, вакуумной, гидравлической энергии) на технологические цели, на тару и упаковку продукции.
2. Расчет затрат на оплату труда основных производственных рабочих и отчисления единого социального налога от суммы этой зарплаты.
3. Расчет общепроизводственных и общехозяйственных расходов.
4. Сводный расчет затрат на производство и плановые калькуляции себестоимости продукции каждого наименования.

Взаимосвязи этих расчетов с другими расчетами и разделами бизнес-плана носят, как правило, прямой, непосредственный характер, чем обусловлена целесообразность использования EXEL.

В процессе выполнения данного раздела следует обращать особое внимание на соответствие рассчитываемых величин и единиц их измерения, поскольку один и тот же показатель приходится определять, например, в расчете на единицу розничной продажи (упаковку массой 100 или 200 г), на объем выпуска за смену (сутки), на годовой объем, измеряемый сотнями тонн или тысячами и миллионами единиц продукции. Расход материалов, таким образом, удобнее указывать, соответственно, в первом случае в граммах или килограммах, во втором – в килограммах или тоннах, в третьем – в тоннах.

Расчет материальных затрат на производство

Пищевые производства относятся к числу весьма материалоемких. Материальные издержки в затратах на производство пищевой продукции могут занимать долю до 80 %.

Основой для расчетов затрат на сырье и технологические материалы являются рецептуры продукции каждого наименования, нормы расхода каждого материального ресурса или нормы выхода продукции из каждого вида сырья, нормы технологических потерь и отходов, в том числе возвратных, цены приобретения ресурсов, цены возвратных отходов. Кроме того, необходима информация о планируемых объемах выпуска каждого вида продукции.

Для облегчения последующих расчетов налогов (налога на добавленную стоимость) целесообразно цены и затраты материальных и топливно-энергетических ресурсов указывать как с учетом включенного в них налога на добавленную стоимость (НДС), так и без него. Это также позволит избежать ошибок при использовании в расчетах цен на материальные и топливно-энергетические ресурсы, поскольку такие цены могут указываться продавцом не только с учетом НДС, но и без НДС. Одни и те же материальные ресурсы могут использоваться для производства нескольких продуктов. Поэтому целесообразно подготовить единую справочную таблицу по всем наименованиям используемых материальных ресурсов (табл. 8). Эта же справочная таблица пригодна для расчета потребностей в материальных ресурсах в стоимостном выражении.

Таблица 8

Справочные данные по сырью и материалам

Наименование сырья, материала	Единица измерения сырья, материала	Стоимость приобретения единицы сырья, материала	
		с НДС	без НДС
		руб./ нат. ед. сырья	руб./ нат. ед. сырья
1....			
2....			
3....			

Дальнейшие расчеты состоят в определении сумм материально-сырьевых затрат на калькуляционные единицы продукции и на весь плановый объем выпуска. Расчет затрат на сырье и материалы на единицу продукта базируется на ценах ресурса и на нормах его расхода (нормативах выхода продукции из единицы сырья). Для первого из этих расчетов представлена табл. 9. Расчет затрат на планируемый годовой (квартальный, месячный выпуск) можно осуществить здесь же, рациональнее сделать его в одной из последующих таблиц, где будут определяться затраты по всем статьям калькуляции как на единицу продукции, так и на весь объем (см. табл. 9).

Таблица 9

**Расчет затрат на сырье и материалы
на единицу продукта**

№ п.п	Наименование сырья и материалов	Единица измерения	Расход на единицу продукции	Цена за единицу сырья, руб.		Сумма на единицу продукции, руб.	
				с НДС	без НДС	с НДС	без НДС
1	...						
2	...						
	Всего						

По приведенной форме выполняются расчеты всех видов сырья и материалов, расходуемых на технологические цели, для которых имеются обоснованные нормы расхода. При наличии таких норм аналогичным образом определяются затраты на все виды топлива

и энергии. Если же такие нормы отсутствуют, то расчеты ведутся по иным формам и методикам.

В случае предусмотренного технологией возникновения отходов сырья (материала) и их повторного использования стоимость этих повторно используемых отходов рассчитывается по технически обоснованным нормам и ценам (с учетом качества). Определенные таким образом суммы в калькуляциях себестоимости вычитаются из затрат по статье «сырье и основные материалы» под названием «возвратные отходы».

Расчет затрат на тару и упаковку

Данный расчет может состоять из нескольких, каждый из которых соответствует виду и вместимости той или иной тары, упаковки. Они выполняются отдельно для невозвратной тары и для оборотной, если проектом предусмотрено их использование.

Схема расчетов потребности в таре и штучной упаковке, в принципе, одинакова и может быть представлена в табл. 10.

Таблица 10

Расчет потребности в картонных коробках для упаковки продукции (суточный выпуск всей продукции нат. ед. /сут.)

Продукт	Объем выпуска продукции, ед./сут.	Вместимость одной коробки, шт. прод./кор.	Число коробок, шт./сут.	Стоимость коробок с НДС		
				одной шт., руб./кор.	За сутки, руб./сут.	В расчете на ед. продукции, руб./нат. ед.
1. ...						
2. ...						
Всего						

В результате определяются затраты на картонную тару без НДС в рублях в расчете на натуральную единицу продукции.

Аналогично рассчитываются потребность и затраты на другие виды тары и упаковки одноразового использования (невозвратной). После этого находится итоговая сумма затрат на тару и упаковку

в год в расчете на объем потребности при полном освоении проектной мощности.

Расчет затрат на оборотную тару

Оборотная тара широко применяется в пищевой промышленности (ящики, кеги, бидоны, контейнеры). Расчет затрат на оборотную тару складывается из определения величины потребности в оборотной таре в расчете на годовой выпуск продукции, отгружаемой в оборотной таре; величины износа оборотной тары и расчета потребности в основных средствах для приобретения оборотной тары.

Потребность в оборотной таре определяется расчетами, примерная схема которых дана ниже (табл. 11).

Таблица 11

Расчет потребности в оборотной таре (расчетный годовой выпуск продукции в оборотной таре в натуральных единицах продукции)

Проектный объем выпуска продукта, нат. ед. прод. /сут.		Вместимость оборотной тары, нат. ед. прод./ шт.	Потребность в оборотной таре за сутки, шт./сут.	Средняя длительность одного обо- рота оборот- ной тары, дни	Общая потребность в обо- ротной таре, шт.
Всего	В том чис- ле в оборот- ной таре				

На основании найденной потребности можно определить затраты на приобретение необходимого количества тары. Для этого цена приобретения одного экземпляра оборотной тары (с НДС) умножается на величину потребности и находится стоимость приобретения всего количества тары (с НДС). Для каждого вида оборотной тары и продукции требуются отдельные вычисления, которые можно выполнять как в разных таблицах, так и объединив их в одну.

Данный расчет опирается на расчетную потребность в оборотной таре, учитывающую выпуск продукции при полном освоении проектной производительности.

Расчет величины износа оборотной тары

Поскольку оборотная тара подвержена износу, то сумма износа должна быть включена в состав текущих издержек производства. Норматив износа зависит от нормативного срока службы оборотной тары (как и годовая норма амортизации основных фондов). Для расчетов удобно пользоваться таблицей (табл. 12).

Таблица 12

**Расчет величины износа оборотной тары
(выпуск продукции в оборотной таре...нат. ед. /год)**

Общая стоимость оборотной тары, тыс. руб.		Норма износа в год, %	Сумма износа в год, тыс. руб.		Износ тары на одну натуральную единицу продукции, в руб.	
С НДС	Без НДС		С НДС	Без НДС	С НДС	Без НДС

**Расчет затрат на оплату труда персонала
и единого социального налога**

Затраты на оплату труда и на уплату единого социального налога (взносы работодателя в фонды обязательного социального страхования) относятся к различным элементам себестоимости, однако их расчеты целесообразно выполнять параллельно, так как отчисления единого социального налога (ЕСН) находятся в процентах от затрат на оплату труда.

Потребность в средствах на оплату труда должна определяться отдельно по основным производственным рабочим, заработная плата которых относится непосредственно к издержкам производства изготавливаемой ими продукции, и отдельно по остальному (общепроизводственному и общехозяйственному) персоналу, расходы на который являются частью общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Фонд заработной платы основных производственных рабочих-сдельщиков рассчитывается в соответствии с формой табл. 13 если известны: нормы затрат труда и сдельные расценки на все виды работ, выполняемых сдельщиками; если известны плановые объемы этих работ; если каждая такая работа однозначно связана с опреде-

ленной продукцией; если имеются обоснованные нормативы дополнительной заработной платы, относимой на себестоимость продукции.

Расчет заработной платы основных производственных рабочих-повременщиков производится по нижеуказанной таблице (табл. 14) при наличии укрупненных нормативов трудоемкости, плановых тарифных ставок соответствующих рабочих, нормативов дополнительной заработной платы. Поскольку нормативы трудоемкости на выполнение повременно оплачиваемых работ устанавливаются далеко не всегда, данный расчет можно построить на базе определения числа рабочих конкретной квалификации по числу обслуживаемых ими рабочих мест и соответствующих норм обслуживания. Расчет плановой трудоемкости, необходимого количества рабочих и заработной платы приводится в главе «План производства» (см. раздел «Потребность в персонале и средствах на оплату труда»). При определении себестоимости важно увязать затраты на оплату труда повременщиков и продукцию, в производстве которой они заняты. Для этого указанный расчет завершается в табл. 15 отнесением трудоемкости и средств на оплату труда рабочих-повременщиков на выпускаемую с их участием продукцию.

Затраты на оплату труда основных производственных рабочих-сдельщиков и повременщиков рассчитываются, как отмечалось выше, отдельно, поскольку подлежат включению в технологическую себестоимость продукции. Они являются переменными, так как их величина прямо зависит от количества производимой продукции. К числу таких работников должны быть отнесены все, заработная плата которых обусловлена этой закономерностью.

Затраты на оплату труда других категорий персонала считаются условно-постоянными расходами и включаются в себестоимость каждого продукта путем специального расчетного распределения между продуктами (в составе общепроизводственных и общехозяйственных расходов). Их сумма находится отдельными вычислениями. Примерный образец расчета фонда заработной платы руководителей, специалистов и служащих представлен в табл. 16. Аналогичные таблицы можно использовать для расчета затрат на оплату труда других категорий персонала, чья зарплата относится к условно-постоянным расходам (рабочие по обслуживанию всего предприятия, охрана и т. п.).

Наиболее простой способ планирования с достаточно точными результатами для бизнес-плана представляет собой расчет заработной платы работников всех рассмотренных категорий в форме штатного расписания (табл. 17). В данном расчете нецелесообразно разделять заработок на составные части, если весь он относится на себестоимость продукции.

Таблица 13

Расчет фонда заработной платы основных производственных рабочих-сдельщиков

Наименование продукции	Годовой план производства, ед. прод.	Укрупненная расценка, руб./ед. прод.	Годовой тарифный фонд зарплаты сдельщиков, руб.	Доплаты и дополнительная зарботная плата		Общий годовой фонд зарботной платы сдельщиков, руб.
				%	руб.	
1. ...						
2. ...						

Таблица 14

Расчет заработной платы основных производственных рабочих-повременщиков (1-й способ)

Наименование продукции	Годовой план производ- ства, ед. прод.	Укрупненный норматив трудоемко- сти, чел.-ч/ед. прод.	Расчетное количество че- ловеко-часов на годовой план про- изводства	Средняя тарифная ставка, руб./чел.	Годовой тарифный фонд зарплаты повремен- щиков, руб.	Доплаты и допол- нительная зарплата		Общий годовой фонд зарплаты повременщи- ков, руб.
						%	руб.	
1. ...								
2. ...								

Таблица 15

Расчет заработной платы основных производственных рабочих-повременщиков (2-й способ)

Наименование продукции	Наименования видов обслуживаемых рабочих мест и операций, выполняемых рабочими-повременщиками	Профессия, квалификация	Плановая трудоемкость годового обслуживания рабочих мест повременщиков, чел.-ч	Средняя часовая тарифная ставка, руб./ч	Годовой тарифный фонд заработной платы повременщиков, руб.	Дополнительная зарплата		Общий годовой фонд заработной платы повременщиков, руб.
						%	руб.	
1. ...								
2. ...								

Таблица 16

Расчет фонда заработной платы руководителей, специалистов и служащих

Категория руководителей, специалистов и служащих	Численность (списочная) руководителей, специалистов и служащих соответствующих категорий, чел.	Средний должностной оклад, руб./чел.	Месячный тарифный фонд заработной платы, руб.	Годовой тарифный фонд заработной платы, руб.	Доплаты и дополнительная заработная плата		Общий годовой фонд заработной платы руководителей, специалистов и служащих, руб.
					%	руб.	

Сводный расчет затрат на заработную плату

Категория персонала	Количество (списочное), чел.	Средняя зарплата одного человека за месяц, руб./мес.	Сумма заработной платы, тыс. руб.		
			за месяц	за квартал	за год
...					
Итого производственные рабочие					
...					
Итого общепроизводственный и общехозяйственный персонал					
Всего					

Аналогичная форма таблицы используется для расчета социального взноса, который во всех расчетах затрат показывается сразу после затрат на оплату труда.

Расчет общепроизводственных и общехозяйственных расходов

В реальной хозяйственной практике общепроизводственные и общехозяйственные расходы планируются отдельно в разных сметах. Однако при разработке бизнес-плана допускается их объединение в одном расчете. Это обусловлено двумя причинами. Во-первых, расходы обоих видов относятся к условно-постоянным, и в дальнейших расчетах показателей бизнес-плана их разделение не имеет смысла. Во-вторых, число наименований этих расходов составляет около 100 и их перечень постоянно уточняется и изменяется, что исключает возможность определения их точных плановых значений на предстоящий период продолжительностью в несколько лет. Кроме того, большая часть данных расходов (особенно общехозяйственных) незначительна по величине в сравнении с остальными. Все это позволяет использовать в данном случае методику укрупненного расчета общей суммы общепроизводственных и общехозяйственных расходов (табл. 18).

Таблица 18

**Расчет общепроизводственных и общехозяйственных расходов
(в тыс. руб.)**

Наименование расходов	Величина расходов		Расчет
	за месяц	за год	
Заработная плата менеджеров, специалистов, служащих			По расчету (табл. ...)
Отчисления из нее единого социального налога			% от зарплаты (табл. ...)
Амортизация оборудования, передаточных устройств, сетей*			По расчету в табл. ...
Содержание и эксплуатация оборудования			% от суммы амортизации оборудования (средний процент по отрасли)
Охрана труда			тыс. руб./чел. · чел. = = ... тыс. руб./год
Аренда помещения**			Расчет
Платежи за коммунальные услуги			Расчет
Износ малоценных и быстро-изнашивающихся предметов			В % от амортизации основных фондов в год (по отрасли)
Прочие общехозяйственные расходы			% от суммы предыдущих расходов
ВСЕГО:			
То же, без амортизации			
То же без амортизации и содержания оборудования			

* Сюда же может включаться амортизация зданий и других основных средств в случае их приобретения.

** Наименование данной статьи зависит от состава арендуемого имущества.

В таблице рассчитываются значения наиболее значительных статей расходов, которые сравнительно нетрудно найти на основании данных других разделов бизнес-проекта. В приводимой таблице указаны наименования таких статей и в графе «Расчет» – алгоритмы соответствующих действий. Очевидно, что методика позволяет существенно сократить трудоемкость расчетных операций и показывает возможности использования EXEL. При необходимости состав статей в данной таблице может быть расширен или изменен в связи с условиями конкретного бизнес-плана.

Сводный расчет себестоимости продукции

Сводный расчет себестоимости продукции предназначен для определения общих годовых затрат на производство продукции по объекту бизнеса (предприятию) в целом. Расчет производится исходя из планируемого годового объема выпуска продукции при достижении планового процента освоения проектной мощности. Если проектом предусмотрено производство одного наименования продукции в нескольких вариантах фасовки и упаковки, то расчет представляется в таблице следующего вида (табл. 19):

Таблица 19

Расчет полной себестоимости годового выпуска продукции (цены материальных ресурсов учтены с НДС)

№ пп.	Статьи затрат	Затраты, руб.		За год, всего
		На единицу продукции	По видам фасовки и упаковки	
1	Сырье и основные материалы			
2	Возвратные отходы (вычитаются)			
3	Электрическая, тепловая и другие виды энергии, вода на технологические цели			
4	Заработная плата производственных рабочих (основная и дополнительная)			

№ пп.	Статьи затрат	Затраты в руб.		За год, всего
		На единицу продукции	По видам фасовки и упаковки	
5	Единый социальный налог			
6	ИТОГО технологическая себестоимость			
7	Содержание и эксплуатация оборудования			
8	В том числе амортизация			
9	Общепроизводственные и общехозяйственные расходы (без затрат на содержание и эксплуатацию оборудования)			
10	Итого производственная себестоимость			
11	Тара (покупка и износ)			
12	ИТОГО с учетом затрат на тару (стр. 10 + стр. 11)			
13	Внепроизводственные расходы (5 % от продаж)			
14	Полная себестоимость			

Статьи затрат в данной таблице желательно указывать согласно классификации, принятой в соответствующей отрасли. Выше приведены весьма укрупненные статьи безотносительно к какой-либо пищевой отрасли или подотрасли.

В практике планирования себестоимости на предприятиях обычно плановые калькуляции составляются отдельно на каждое наименование продукции. Это связано с необходимостью утверждения калькуляции в качестве документа. В бизнес-плане допускается представление нескольких калькуляций в одном расчете, что упрощает процесс их подготовки, проверки и представления.

Для представления итоговых калькуляций себестоимости нескольких видов продукции в бизнес-плане форма таблицы может иметь следующий вид (табл. 20).

**Сводная калькуляция себестоимости производства продуктов
(годовые расчетные объемы выпуска продуктов А, Б, В)**

№ пп.	Статьи затрат	Сумма затрат, руб.						
		Продукт А		Продукт Б		Продукт В		Всего за год
		Единица про- дук- ции	Годо- вой объ- ем	Единица про- дук- ции	Годо- вой объ- ем	Единица про- дук- ции	Годо- вой объ- ем	
1	Сырье и основные материалы							
2	Возвратные отходы (вычитаются)							
3	Электрическая, тепловая и другие виды энергии, вода на технологические цели							
4	Заработная плата производственных рабочих (основная и дополнительная)							
5	Единый социальный налог							
6	ИТОГО технологическая себестоимость							
7	Содержание и эксплуатация оборудования							
8	В том числе амортизация							
9	Общепроизводственные и общехозяйственные расходы (без затрат на содержание и эксплуатацию оборудования)							
10	ИТОГО производственная себестоимость							
11	Тара (покупка и износ)							
12	Итого с учетом затрат на тару (стр. 10 + стр. 11)							
13	Внепроизводственные расходы (% от продаж)							
14	Полная себестоимость							

При определении себестоимости конкретных продуктов почти всегда необходимо решить задачу включения в себестоимость так называемых косвенных, или комплексных, расходов, которые обычно состоят из затрат нескольких экономических элементов и осуществляются для функционирования производства в целом, всего предприятия. В данном расчете – это расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные и общехозяйственные расходы. Эти расходы, определяемые отдельными расчетами по предприятию в целом, затем распределяются между продуктами, производимыми в расчетном периоде. Базой, расчетным основанием для распределения могут быть различные известные величины – технологическая себестоимость продукции, затраты сырья и основных материалов, заработная плата основных рабочих (в трудоемких производствах), расход технологической энергии (в энергоемких производствах), объемы продаж соответствующей продукции и т. д. В нашем примере используется первая величина – технологическая себестоимость, как принято в большинстве случаев в пищевой промышленности.

В случаях, когда какие-либо комплексные расходы, например, на содержание и эксплуатацию оборудования, на управление конкретным цехом, обеспечивают производство не всех, а части наименований продукции, их сумма распределяется только между соответствующими продуктами.

Выполненные выше расчеты себестоимости содержат обширную информацию для последующих проектировок, расчетов и оценок, что будет отмечаться при необходимости.

Расчет потребности в инвестициях

Потребность в инвестициях, т.е. в основных и начальных оборотных средствах, обусловлена принятыми ранее проектными решениями, изложенными в предыдущих разделах бизнес-плана. Сначала потребность в инвестициях рассчитывается безотносительно к их предполагаемым источникам. Инвестиции обычно необходимы для приобретения производственных зданий, оборудования, земельного участка и других капитальных элементов производства, а также для формирования оборотных средств и на другие цели капитального характера.

Этот раздел удобно представлять в виде плана-графика с необходимыми пояснениями. В этом плане даются суммы предполагаемых инвестиций с привязкой их к соответствующим периодам подготовки и реализации проекта. Для последующего планирования денежных потоков целесообразно составить помесечный график на все года, на которые планируются инвестиции (табл. 21).

Таблица 21

Примерная форма плана-графика

Виды инвестиционных расходов	200... год (месяцы)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Разработка бизнес-плана, приобретение лицензий, регистрация предприятия, оформление документов												
2. Аренда или приобретение офиса, содержание персонала, другие организационные расходы												
3. Приобретение земельного участка, зданий и сооружений, их аренда												
4. Ремонт и реконструкция основных фондов												
5. Приобретение оборудования												
6. Монтаж оборудования и пусконаладочные работы												
7. Приобретение или аренда других основных фондов (транспортные средства, мебель)												
8. Создание сбытовой сети												
9. Подготовка персонала												
10. Покупка материалов для производства продукции и наращивание его объемов (формирование оборотных средств)												

Размеры затрат по пунктам 5, 6, 7 и 10 в данную таблицу вносятся из предыдущих расчетов. Остальные затраты обосновываются дополнительно. Сроки (месяцы) соответствующих расходов увязываются с календарными планами-графиками, представленными в предыдущих разделах плана.

Проектный баланс активов и пассивов

Баланс составляется на конец каждого планового года (при существенной динамике – на конец каждого квартала первого года) по типовой форме баланса (с некоторыми возможными укрупнениями и корректировками). Плановые балансы на ряд последовательных моментов времени показывают изменения размеров и структуру активов и пассивов проектируемого предприятия. Это позволяет контролировать обоснованность других финансовых показателей (табл. 22).

Таблица 22

Макет планового баланса активов и пассивов

Актив	Год		Пассив	Год	
	20...	20...		20...	20...
I. Внеоборотные активы			III. Капитал и резервы		
Нематериальные активы			Уставный капитал		
Основные средства			Добавочный капитал		
Незавершенное строительство			Резервный капитал		
			Фонд социальной сферы		
Доходные вложения в материальные ценности			Целевые финансирование и поступления		
Долгосрочные финансовые вложения			Нераспределенная прибыль прошлых лет		
Прочие внеоборотные активы			Непокрытый убыток прошлых лет		
II. Оборотные активы			Нераспределенная прибыль отчетного года		
Запасы			Непокрытый убыток отчетного года		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям					
Дебиторская задолженность (ожидаемые платежи более чем через 12 месяцев)			IV. Долгосрочные обязательства		
			Займы и кредиты		
Дебиторская задолженность (ожидаемые платежи в течение 12 месяцев)			Прочие долгосрочные обязательства		
Краткосрочные финансовые вложения			V. Краткосрочные обязательства		
Денежные средства			Займы и кредиты		
Прочие оборотные активы			Кредиторская задолженность		

Актив	Год		Пассив	Год	
	20...	20...		20...	20...
			Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов		
			Доходы будущих периодов		
			Резервы предстоящих расходов		
			Прочие краткосрочные обязательства		
ИТОГО			ИТОГО		

План движения денежных средств

План движения денежных средств является еще одним расчетом, позволяющим дополнить и проконтролировать согласованность множества предшествующих вычислений. Он может составляться в разрезе основных видов денежных потоков, статей актива и пассива баланса. Второй вариант был рассмотрен несколько выше. План денежных потоков (табл. 23) может разрабатываться как ежемесячный или поквартальный.

Таблица 23

План движения денежных средств

Виды основных поступлений платежей	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Поступления от сбыта продукции												
2. Прямые издержки производства (переменные затраты)												
3. Постоянные издержки												
4. Налоги Сальдо по основной деятельности (прибыль или убыток)												
5. Затраты на приобретение активов												
6. Другие издержки												

Виды основных поступлений платежей	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Поступления от реализации активов CF по инвестиционной деятельности												
8. Займы												
9. Выплаты процентов по займам												
10. Выплаты в погашение займа CF по финансовой деятельности												

Все величины в этом плане подтверждаются расчетами, включаемыми в бизнес-план и представленными в соответствующих таблицах.

Баланс наличности может быть совмещен с предыдущей формой, но может показываться в отдельной таблице (табл. 24).

Таблица 24

Баланс наличности по месяцам (кварталам)

Наличные средства на				
начало периода				
конец периода				

План прибылей и убытков

Его задача показать, какую прибыль планируется получить в течение прогнозируемого периода и с какими затратами. Эти величины не совпадают с суммами денежных средств на счете фирмы, так как данный план носит не бухгалтерский характер, а экономический: все суммы в нем показываются в том периоде, в котором они будут сформированы, т. е. независимо от сроков фактических поступлений и перечислений денежных средств. Форма представления плана прибылей и убытков может быть упрощена по сравнению с бухгалтерской (табл. 25).

Таблица 25

План прибыли и убытков

Показатели	Значения показателей по годам		
	1-й год помесячно	2(3)-й год поквартально	4-й год целиком
1. Выручка от продаж			
2. Себестоимость реализованной продукции			
3. Валовая прибыль			
4. Налоги от прибыли			
5. Чистая прибыль			
6. Амортизация			
7. Чистый доход			
8. Выплата процентов и «тела» кредита			
9. Чистая прибыль после % и кредита			
10. Чистый доход после выплаты % и кредита			

Однако заполнению этой формы предшествуют довольно сложные расчеты сумм налогов, подлежащих уплате предприятием из прибыли.

Эти расчеты рекомендуется выполнять в таблице, позволяющей системно представить все исходные данные для расчетов сумм налогов и найденные на их базе суммы налогов каждого вида для каждого квартала планового периода (табл. 26). Такая детализация необходима из-за предусматриваемого многими проектами постепенного наращивания выпуска продукции с соответствующими изменениями всех взаимосвязанных показателей.

Таблица 26

Расчет налогов по кварталам в зависимости от плановых объемов выпуска продукции в тыс. руб.

Наименования налогов и показателей	Ставка налога, %	При объеме.....		При объеме....		При объеме	
		Значения показателей	Сумма налога	Значения показателей	Сумма налога	Значения показателей	Сумма налога
1.1. Объем реализации с НДС							

Наименования налогов и показателей	Став- ка нало- га, %	При объеме.....		При объеме....		При объеме	
		Значе- ния по- каза- телей	Сум- ма нало- га	Значе- ния по- каза- телей	Сум- ма нало- га	Значе- ния по- каза- телей	Сум- ма нало- га
1.2. В том числе НДС 1.3. Объем реализации без НДС 1.4. Материальные затраты с НДС 1.5. В том числе НДС 1.6. НДС к уплате							
2. Налог на имущество							
3. Налог на прибыль 3.1. Объем реализации без НДС 3.2. Полная себестоимость без НДС по материальным затратам 3.3. Прибыль от реализации без НДС 3.4. Амортизация 3.5. Налог на имущество 3.6. Налогооблагаемая прибыль 3.7. Налог на прибыль							
4. Расходы на реализацию (% от продаж)							

Всего налоги из прибыли (с НДС)							
------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Расчет налогов после полного освоения проектной мощности проводится в табл. 27.

Укрупненный расчет налогов по освоенному проекту

№ пп.	Наименование налога	База налога, тыс. руб.	Ставка налога, %	Сумма налога, тыс. руб.	
				за месяц	за год
1.	НДС НДС к уплате	Выручка с НДС			
2.	Налог на имущество	Среднегодовая стоимость имущества			
3.	Налог на прибыль	Налогооблагаемая прибыль			
4.	ИТОГО				

Лекция 8. Оценка эффективности проекта**Финансовая оценка проекта**

В этом разделе, как и в других, все расчеты за длительный период ведутся по сопоставимым базисным ценам.

Оценки рекомендуется производить в соответствии с Пособием по подготовке промышленных технико-экономических исследований ЮНИДО и Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Утверждены Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999 г. с некоторыми исключениями (в части расчета чистой текущей стоимости), обусловленными неполнотой исходных данных.

Оценка финансового состояния по проекту основана на использовании данных предыдущих таблиц и проводится с помощью нескольких показателей, выбираемых для оценки данного бизнес-плана. Пример такой оценки приведен в табл. 28.

Основные показатели финансовой оценки проекта

Показатели	Значения по годам			Норматив
	200...	200...	200...	
Коэффициент покрытия = Текущие активы / Краткосрочные обязательства				2,0
Коэффициент быстрой ликвидности = = (Текущие активы – Запасы) / Краткосрочные обязательства				1,0
Коэффициент абсолютной ликвидности = = (Деньги + Краткосрочные вложения) / Краткосрочные обязательства				0,2
Коэффициент финансовой автономии = Собственный капитал / Общий капитал				0,6
Коэффициент финансового риска = Заемный капитал / Собственный капитал				0,8
Коэффициент финансовой устойчивости = Собственный капитал / Заемный капитал				1,25
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = Собственные оборотные средства / Текущие активы				0,3
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами = Собственные оборотные средства / Материальные запасы				0,6
Рентабельность активов = Валовая прибыль / Сумма всех активов				0,05
Рентабельность продаж = Валовая прибыль от реализации / Объем продаж (Затраты на производство)				0,2

Данные показатели важны для оценки проекта с финансовой стороны.

Частью финансовой оценки является оценка запаса его финансовой прочности. Эта оценка создается количественно посредством расчета или на основе анализа графика безубыточности (рис. 2).

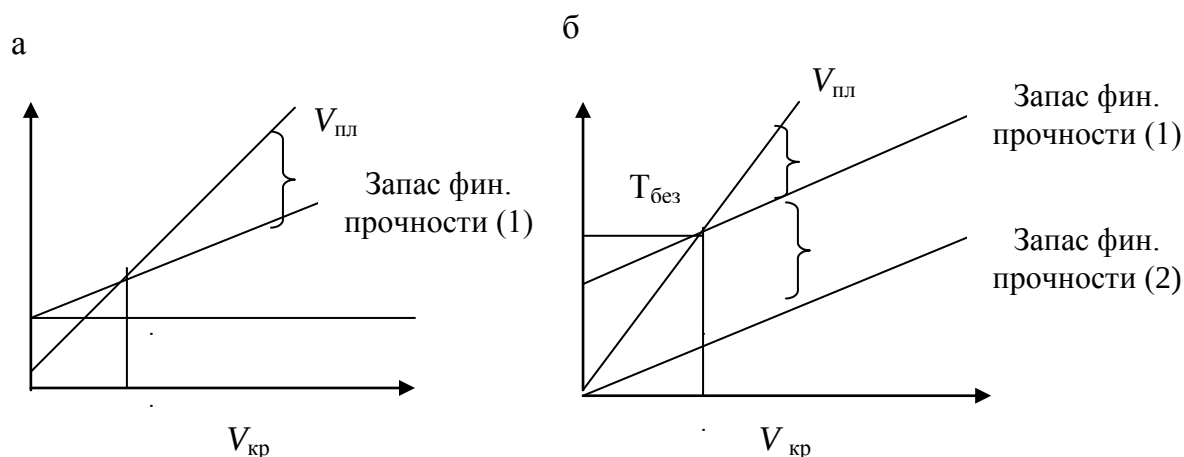


Рис. 2. Варианты левый (а) и правый (б) графического изображения запаса финансовой прочности и точки безубыточности (критического объема)

Порог (точка) безубыточности (критический объем производства) показан на графике как $V_{кр}$ и рассчитывается по формуле

$$V_{кр} = C_{\text{пост. год}} / (\text{Ц}_{\text{ед. прод}} - C_{\text{пер. ед. прод}}),$$

где $V_{кр}$ – критический объем производства в натуральных единицах измерения; $C_{\text{пост. год}}$ – сумма постоянных расходов по предприятию в расчете на год, равная итоговой величине общепроизводственных и общехозяйственных расходов за минусом внепроизводственных расходов; $\text{Ц}_{\text{ед. прод}}$ – средняя расчетная плановая цена натуральной единицы продукции; $C_{\text{пер. ед. прод}}$ – сумма переменных расходов в расчете на единицу продукции. Суммы переменных и постоянных расходов по предприятию в целом в годовом исчислении (т. е. в расчете на $V_{пл}$ – плановый годовой выпуск продукции) должны быть равны сумме всех затрат, образующих годовую себестоимость всей продукции.

Показатели эффективности бизнес-проектов

Рекомендуется оценивать эффективность инвестиционного проекта (ИП) в целом и эффективность участия в проекте.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Оценка эффективности проекта в целом делится на оценку общественной (социально-экономической) эффективности и оценку коммерческой эффективности проекта.

Показатели **общественной эффективности** учитывают социально-экономические последствия осуществления ИП для общества в целом, в том числе как непосредственные результаты и затраты проекта, так и затраты и результаты в смежных секторах экономики – экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты.

Показатели **коммерческой эффективности** проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего ИП, в предположении, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами.

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемости ИП и заинтересованности в нем всех его участников.

Эффективность участия в проекте включает в себя:

- эффективность участия предприятий в проекте (эффективность ИП для предприятий-участников);
- эффективность инвестирования в акции предприятия (эффективность для акционеров акционерных предприятий – участников ИП);
- эффективность участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям – участникам ИП, в том числе региональных, отраслевых, общегосударственных;
- бюджетную эффективность ИП (эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней).

Основным экономическим нормативом, используемым при расчетах значений ряда важнейших показателей эффективности с их дисконтированием, является **норма дисконта** (E), выражаемая в долях единицы или в процентах в год. Норма дисконта задается инициатором, заказчиком, инвестором, кредитором проекта.

Дисконтирование денежного потока f на m -м шаге осуществляется путем умножения его значения f_m на коэффициент дисконтирования a_m , рассчитываемый по формуле

$$a_m = \frac{1}{(1 + E)^{t_m - t^0}},$$

где t_m – момент окончания m -го шага. В формуле E выражена в долях единицы в год (или в иной календарный период – квартал, месяц); $t_m - t^0$ выражается в годах (в тех же календарных периодах – кварта-

лах, месяцах). Шагом расчета может быть, соответственно, год, квартал, месяц.

В качестве основных показателей, используемых для расчетов эффективности ИП, рекомендуются:

- 1) чистый доход;
- 2) чистый дисконтированный доход;
- 3) внутренняя норма доходности;
- 4) срок окупаемости;
- 5) потребность в дополнительном финансировании;
- 6) индексы доходности затрат и инвестиций;
- 7) группа показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия – участника проекта.

1. **Чистым доходом** (другие названия – **ЧД, Net Value, NV**) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

$$\text{ЧД} = \sum_m \varphi_m,$$

где суммирование распространяется на все шаги расчетного периода.

2. Важнейшим показателем эффективности проекта является **чистый дисконтированный доход** (другие названия – **ЧДД, интегральный эффект, Net Present Value, NPV**) – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. ЧДД рассчитывается по формуле

$$\text{ЧДД} = \sum_m \varphi_m a_m(E),$$

здесь ЧД и ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта. Проект с большим значением ЧДД (при выполнении условия его положительности) является более эффективным. Для облегчения расчетов сумм чистого дохода и чистого дисконтированного дохода по приведенным формулам предлагается алгоритм, представленный в табл. 29.

**Данные для расчетов чистого
и чистого дисконтированного дохода по проекту**

t	$(1+E)$	a_m	K_t	3_t^+	R_t	$K_t \times a_t$	$3_t^+ \times a_t$	$R_t \times a_t$
0								
1								
2								
...								
Итого								

где a_m – коэффициент дисконтирования, рассчитанный по формуле

$$a_m = \frac{1}{(1+E)^{t_m - t^0}},$$

здесь K_t – инвестиции (отток) на m -м шаге расчета; $K_t \times a_t$ – то же с дисконтированием; 3_t^+ – операционные расходы (отток) на m -м шаге расчета; $3_t^+ \times a_t$ – то же с дисконтированием; R_t – суммарные денежные поступления (приток) на t -м шаге расчета; $R_t \times a_t$ – то же с дисконтированием.

Разность притоков и оттоков средств есть эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период.

Сальдо без дисконтирования определяется по формуле

$$\phi = R_t - (K_t + 3_t^+),$$

с дисконтированием – по формуле

$$\phi = R_t \times a_t - (K_t \times a_t + 3_t^+ \times a_t).$$

Итоговая строка таблицы содержит суммы притоков и оттоков за весь расчетный период, т.е. суммы чистого дохода и чистого дисконтированного дохода по проекту.

3. Внутренней нормой доходности (другие названия – **ВНД**, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма рентабельности, **Internal Rate of Return, IRR**) называется такое положительное число E_b , что при норме дисконта $E = E_b$ – чистый дисконтированный

доход проекта – обращается в 0, при всех больших значениях E отрицателен, при всех меньших значениях E положителен. Если не выполнено хотя бы одно из этих условий, считается, что **ВНД** не существует.

Для оценки эффективности ИП значение **ВНД** необходимо сопоставлять с нормой дисконта E . Проекты, у которых **ВНД** $> E$, имеют положительный **ЧДД** и поэтому эффективны. Проекты, у которых **ВНД** $< E$, имеют отрицательный **ЧДД** и потому неэффективны.

Для оценки эффективности ИП за первые k шагов расчетного периода рекомендуется использовать следующие показатели:

– текущий чистый доход (накопленное сальдо):

$$\text{ЧД}(k) = \sum_{m=0}^k \varphi_m ;$$

– текущий чистый дисконтированный доход (накопленное дисконтированное сальдо):

$$\text{ЧДД}(k) = \sum_{m=0}^k \varphi_m a_m (E) ;$$

– текущая внутренняя норма доходности (текущая **ВНД**), определяемая как такое число **ВНД** (k), когда при норме дисконта $E = \text{ВНД} (k)$ величина **ЧДД** (k) обращается в 0, при всех больших значениях E отрицательна, при всех меньших значениях E положительна. Для отдельных проектов и значений k текущая **ВНД** может не существовать.

4. Срок окупаемости («простой» срок окупаемости, **payback period**) – продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент указывается в задании на проектирование (обычно это начало нулевого шага или начало операционной деятельности). Моментом окупаемости называется наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход **ЧД** (k) становится и в дальнейшем остается неотрицательным. При оценке эффективности срок окупаемости, как правило, выступает только в качестве ограничения.

Сроком окупаемости, с учетом дисконтирования, называется продолжительность периода от начального момента до «момента окупаемости с учетом дисконтирования».

5. Потребность в дополнительном финансировании – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Эта величина показывает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости. Реальный объем потребного финансирования не обязательно совпадает с потребностью в дополнительном финансировании и, как правило, превышает ее за счет затрат на обслуживание долга.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина его показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

6. Индексы доходности характеризуют относительную «отдачу проекта» на вложенные в него средства. Они могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности используются:

- индекс доходности затрат – отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным платежам);

- индекс доходности инвестиций (ИД) – отношение суммы элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. Он равен увеличенному на единицу отношению ЧД к накопленному объему инвестиций.

Данные индексы рассчитываются как без дисконтирования, так и с дисконтированием. При расчете могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию (соответствующие показатели будут, конечно, иметь различные значения).

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают 1, если только для этого потока ЧД или ЧДД положительны.

7. Группа показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия – участника проекта, включает в себя общие и специфические

ческие показатели, которые могут использоваться для дополнительной оценки именно данного проекта.

Оценка рисков

Риски существуют в любых экономических процессах, в том числе и при реализации бизнес-проектов. Их учитывают при планировании и, по возможности, оценивают количественно. Оценке подвергаются отдельные составляющие бизнес-проекта и проект в целом. Основой оценок рисков является информация о среде, а также мнения экспертов. Методики оценки рисков многообразны. В конкретных случаях выбираются те из них, которые дают достаточно убедительные результаты при не слишком больших затратах на экспертизу.

Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов предусмотрено учитывать риски, прежде всего при определении нормы дисконта, что сразу делает оценку риска количественной. В зависимости от того, каким методом учитывается неопределенность условий реализации проекта при определении ожидаемого ЧДД, норма дисконта в расчетах может включать или не включать поправку на риск. Включение поправки на риск обычно производится, когда проект оценивается при единственном сценарии его реализации.

Норму дисконта, не включающую поправки на риск (**безрисковую норму дисконта**), рекомендуется определять в следующем порядке.

Безрисковая коммерческая норма дисконта, используемая для оценки коммерческой эффективности проекта в целом, может устанавливаться в соответствии с требованиями к минимально допустимой будущей доходности вкладываемых средств, определяемой в зависимости от депозитных ставок банков первой категории надежности (после исключения инфляции),

Безрисковая коммерческая норма дисконта, используемая для оценки эффективности участия предприятия в проекте, назначается инвестором самостоятельно. При этом рекомендуется ориентироваться на показатели, изложенные выше, а также на:

– скорректированную на годовой темп инфляции рыночную ставку доходности по долгосрочным (не менее 2 лет) государственным облигациям;

– скорректированную на годовой темп инфляции доходность вложений в операции на открытых для импорта относительно безрисковых товаров и услуг (в том числе продовольственных и лекарственных товаров первой необходимости, горюче-смазочных материалов, ремонтных услуг по некоторым бытовым товарам длительного пользования).

Безрисковая **социальная (общественная)** норма дисконта, используемая для оценки общественной и региональной эффективности, должна устанавливаться централизованно органами управления экономикой народного хозяйства России в увязке с прогнозами экономического и социального развития страны. До ее централизованного установления она может приниматься на уровне безрисковой коммерческой нормы дисконта, принятой для оценки коммерческой эффективности проекта в целом.

СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

1. Предмет и задачи изучения дисциплины. Ее место в подготовке специалиста экономиста-менеджера и связи с другими дисциплинами, изучаемыми в вузе.
2. Цель разработки и структура бизнес-плана.
3. Состав разделов и показателей бизнес-планов.
4. Формирование структуры конкретного бизнес-плана.
5. Виды и источники исходных данных для разработки бизнес-плана.
6. Методы получения данных для разработки бизнес-плана.
7. Определение вида, качества и объемов необходимой информации для разработки бизнес-плана.
8. Возможности информационного обеспечения бизнес-планирования с помощью компьютерных баз данных и Интернет-ресурсов.
9. Определение общего плана и объема работ по разработке конкретного бизнес-плана.
10. Формирование сетевого структурного плана работ по разработке бизнес-плана.
11. Разработка сетевого плана по всему комплексу работ бизнес-планирования.
12. Определение плановой трудоемкости работ по разработке бизнес-плана.

13. Разработка календарного плана работ над конкретным бизнес-планом.
14. Структура раздела «Продукция».
15. Описание продукта: назначение, основные характеристики, конкурентные преимущества, слабые стороны.
16. Планирование жизненного цикла продукта: оценка стадий и перспектив жизненного цикла, возможности модификации, временные оценки будущих эволюций продукта.
17. Составление карты сильных и слабых сторон пищевого продукта.
18. Оценка конкурентоспособности пищевых товаров.
19. Общая характеристика рынка проектируемого продукта.
20. Оценка емкости рынка, степени его насыщенности, тенденций изменения основных параметров рынка.
21. Сегментирование рынка. Обоснование признаков сегментации, оценка величины и перспектив сегментов.
22. Оценка потребителей товара. Виды целевых потребителей и их характеристики. Количественные и качественные оценки групп потребителей целевых сегментов.
23. Планирование сбыта продукции. Существующие и проектируемые системы сбыта на рынках проектируемого товара.
24. Планирование рекламы пищевого товара.
25. Обоснование политики цен. Расчет планируемых цен.
26. Планирование мероприятий по повышению конкурентоспособности пищевого товара.
27. Структура раздела «План производства».
28. Расчет потребностей в оборудовании, производственных площадях и других основных средствах.
29. Расчет затрат на приобретение и установку основных средств.
30. Расчет потребности в материальных ресурсах и затрат на их приобретение и доставку.
31. Расчет потребности в персонале.
32. Расчет затрат на оплату труда.
33. Планирование общепроизводственных и общехозяйственных расходов. Методы их отнесения на продукцию.
34. Сводный расчет затрат на производство. Определение переменных и постоянных затрат.
35. Расчет точки безубыточности и построение графика.

36. Разработка плана производственных мощностей и их освоения.
37. Разработка плана выпуска продукции.
38. Расчет затрат на производство продукции. Калькуляция себестоимости продукции.
39. Расчет потребности в энергетических ресурсах.
40. Структура раздела «Организация производства».
41. Проектирование производственных процессов, основных и вспомогательных подразделений.
42. Проектирование структуры управления предприятием.
43. Проектирование штатного расписания.
44. Структура раздела «Финансовый план».
45. Последовательность расчета таблиц и показателей финансового плана. Допущения, принимаемые при разработке финансового плана.
46. Увязка финансовых показателей с показателями других разделов бизнес-плана. Многовариантный подход к разработке финансового плана.
47. Представление итоговых показателей «Бизнес-плана».
48. Разработка плана инвестиций.
49. Разработка плана кредитования бизнес-проекта.
50. Расчет размеров налогов в бизнес-плане.
51. Разработка плана возвращения кредита.
52. Расчет выручки, расходов, валовой и чистой прибыли.
53. Расчет сроков окупаемости проекта.
54. Расчет основных экономических показателей проекта.
55. Сравнительная оценка вариантов финансирования проекта.
56. Расчет денежных потоков (приток, отток денег) по их видам в динамике.
57. Составление таблицы рисков проекта. Количественные оценки рисков.
58. Составление резюме бизнес-плана.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). – М.: Экономика, 2000.
<http://www.gosthelp.ru/text/Metodicheskierekomendacii20.html>
2. Руководство Осло <http://mrgr.org/docs/detail.php?ID=384>
3. **Бекетова О.Н., Найденов В.И.** Бизнес-план: теория и практика. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. – 272 с.
4. **Бринк И.Ю., Савельева Н.А.** Бизнес-план предприятия. Теория и практика/ Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 384 с.
5. **Жукова Т.Н.** Проектное управление (методологический аспект). Монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 170 с.
6. **Минко И.С.** Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 145 с.
7. **Минко И.С.** Маркетинг в пищевой промышленности. Текст лекций: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2005. – 111 с.
8. **Перлов В.И.** Маркетинг на предприятии отрасли печати: Учеб. – Изд-во МГУП, 2000. – 157 с.
9. **Суслов Е.Ю., Задорожний А.В.** Бизнес-планирование: Конспект лекций. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – 94 с.
10. **Станиславчик Е.Н.** Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами. – Изд-во «Ось-89», 2009. – 128 с.
11. **Badiru A.B.; Pulat P.** Simin Pearson. Proekt Management: Professional Education.
12. **Murch R.** Proekt Management Pearson Professional Education.
13. www.consult-invest.ru
14. practice.spbr.ru
15. www.bportal.ru/invest
16. www.siora.ru/businessplan.ru
17. www.biz-plans.ru
18. <http://projectm.narod.ru/>
19. <http://www.advertme.ru/other/pr-management>
20. <http://www.cfin.ru/software/project/>
21. <http://rosbeez.ru/vour-business/create/867-867/html>
22. <http://expertcc.ru/katalog/analitika/250-metodika-biznes-planirovaniya-yunido.html>
23. <http://www.bizplan5.ru/index.php/osnovy-biznes-planirovaniya/116-osnovy-biznes-planirovaniya/718-metodika-junido>

СОДЕРЖАНИЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
1. Цели освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре ООП ВПО	6
3. Структура и содержание дисциплины	7
4. Формы контроля и освоения дисциплины.....	21
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	21
ПРИЛОЖЕНИЯ	24
КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИЙ	57
Лекция 1. Бизнес-план как специальный инструмент менеджмента в отрасли.....	57
Лекция 2. Планирование и организация разработки бизнес-плана	58
Лекция 3. Предплановый анализ и прогнозирование.....	61
Лекция 4. Разработка раздела «Маркетинг».....	72
Лекция 5. Разработка раздела «Продукция и план производства» ...	77
Лекция 6. Разработка раздела «Организация работ по проекту»	84
Лекция 7. Разработка раздела «Финансовый план проекта»	87
Лекция 8. Оценка эффективности проекта.....	111
СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ	120
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	123

Минко Игорь Степанович

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ОТРАСЛИ

Учебно-методическое пособие

Ответственный редактор

Т.Г. Смирнова

Редактор

Р.А. Сафарова

Компьютерная верстка

Н.В. Гуральник

Дизайн обложки

Н.А. Потехина

Подписано в печать 22.05.2014. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 7,44. Печ. л. 8,0. Уч.-изд. л. 7,63

Тираж 50 экз. Заказ №

С 22

НИУ ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

ИИК ИХиБТ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

