

Планирование, являясь естественной частью менеджмента, позволяет предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. Важно понимать, что процесс бизнес-планирования в рыночных условиях не должен носить формальный характер. Планирование на предприятиях в рыночных условиях должно быть ориентировано на потребителя, носит прогнозный характер, поскольку базируется на неполной информации, неопределенности внешней среды. Эффективное бизнес-планирование служит основой для разработки системы взаимосвязанных мер, направленных на стабилизацию экономической ситуации на предприятиях и создание предпосылок для дальнейшего роста.

Структура. Показатели. Эффективность

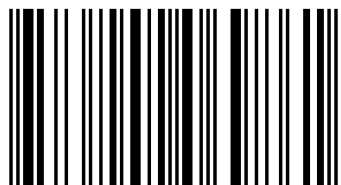


Марина Кузнецова  
Ольга Закорецкая

# Бизнес-планирование на предприятии

Разделы бизнес-плана. Показатели. Методы  
эффективности инвестиций

Кузнецова Марина Николаевна. Должность - доцент, ученая степень - к.э.н., ученое звание - доцент. Закорецкая Ольга Сергеевна. Должность - доцент, ученая степень - к.э.н., ученое звание - доцент. Место работы - филиал Северного Арктического федерального университета им. М.В. Ломоносова, Гуманитарный институт, кафедра "Экономики и менеджмента".



978-620-2-06986-1

Кузнецова, Закорецкая

 **LAMBERT**  
Academic Publishing

## **Imprint**

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Publisher:

LAP LAMBERT Academic Publishing

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

**ISBN: 978-620-2-06986-1**

Copyright © Марина Кузнецова, Ольга Закорецкая

Copyright © 2017 International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

All rights reserved. Beau Bassin 2017

УДК 658.5  
ББК 65.291я73

*Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом  
Северного (Арктического) федерального университета  
имени М.В. Ломоносова*

*Авторы:*

М.Н. Кузнецова, О.С. Закорецкая

*Рецензенты:*

кандидат экономических наук **О.В. Кузнецова**;  
кандидат экономических наук **И.В. Гладышева**

**Бизнес-планирование на предприятии:** учеб. пособие/ М.Н. Кузнецова; Закорецкая О.С. Сев. Арктич. федер., ун-т им. М.В. Ломоносова. - Архангельск: САФУ, 2017. – 98 с.

В учебном пособии представлены основные теоретические аспекты бизнес-планирования на предприятии, контрольные вопросы, тесты.

Предназначено для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и магистрантов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Управление производственной системой в судостроительном комплексе».

УДК 658.5  
ББК 65.291я73

© Кузнецова М.Н., Закорецкая О.С.  
Северный (Арктический)  
федеральный университет  
им. М.В. Ломоносова, 2017

## **ВВЕДЕНИЕ**

Переход к рыночной экономике требует углубленной подготовки специалистов в области экономики и управления. Одной из наиболее важных функций управления является планирование. Серьезный подход к планированию создает основу для устойчивой и эффективной работы фирмы в условиях неопределенности внешней среды. В условиях динамизма внешней среды стало практически невозможно обеспечивать нормальную работу предприятий, обращая внимание только лишь на текущую ситуацию, на внутренние проблемы.

Планирование, являясь естественной частью управления, позволяет предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей. Важно понимать, что процесс бизнес-планирования в рыночных условиях не должен носить формальный характер.

Планирование на предприятиях в рыночных условиях должно быть ориентировано на потребителя, носит прогнозный характер, поскольку базируется на неполной информации, неопределенности внешней среды.

Эффективное бизнес-планирование служит основой для разработки системы взаимоувязанных мер, направленных на стабилизацию экономической ситуации на предприятиях и создание предпосылок для дальнейшего роста.

Целью учебного пособия является четкое усвоение студентами теоретических знаний об основах бизнес-планирования, умение применять научные основы курса в практической деятельности предприятий.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- знать общую концепцию бизнес-планирования (понятие, структуру, функции, требования к разработке, этапы, содержание основных разделов).
- уметь разрабатывать основные разделы бизнес-план (описание товаров и услуг, рынки сбыта, конкуренты, производственный план, организационный план, маркетинговый план, финансовый план, план исследований и

разработок), проводить анализ внешней и внутренней среды экономической организации, осуществлять экономическую эффективность инвестиций.

- иметь представление о хозяйственном риске, сущности, месте и роли в бизнес-планировании, видах потерь, показателях риска и методах его оценки и снижения.

# ГЛАВА 1. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1. Понятие, структура, содержание и оформление бизнес-плана

**Бизнес-план** – документ, описывающий будущее положение фирмы.

При его помощи анализируются проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, а также в нем отражены способы решения данных проблем.

**Бизнес-план** – это план развития предприятия, который может разрабатываться как для нового предприятия, так и для существующего [1].

Бизнес - план решает следующие проблемы:

1. Выявляет жизнеспособность и устойчивость предприятия.
2. Снижает риск предпринимательской деятельности.
3. Конкретизирует проблемы развития, при помощи количественных и качественных показателей.
4. Привлекает будущих инвесторов.
5. Помогает получить опыт в планировании.

Бизнес-план – это перспективный план сроком от 3 до 5 лет.

При этом важно отметить, что первые два года экономические показатели должны быть представлены с разбивкой по кварталам (можно и месяцам), в остальные годы могут использоваться годовые показатели.

Бизнес-план во многом схож со стратегическим планом, однако есть и существенные различия [1]:

1. Стратегический план содержит в себе комплекс целей, в то время как в бизнес-плане отражена только одна цель, решение которой позволит предприятию избавиться от проблем. Бизнес-план имеет только одну стратегию – стратегию роста или развития, в то время как у стратегического плана имеется большое количество стратегий.

2. Стратегический план не имеет временных ограничений, в то время как у бизнес-плана горизонт выполнения поставленных целей четко ограничен, то есть за период от 3-х до 5-ти лет поставленные цели должны быть решены.

3. В бизнес-плане также содержатся разделы:

- план производства;
- план маркетинга;
- другие функциональные планы.

Разделы имеют более весомое значение, чем в стратегическом плане.

**Бизнес-план** составляется в следующих случаях:

- 1) Подготовка заявок на получение кредита;
- 2) Обоснование предложения по приватизации государственных предприятий;
- 3) Перепрофилирование производства;
- 4) Выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций;
- 5) В случае составления проспектов эмиссии ценных бумаг.

При составлении бизнес-плана требуется около 200 человеко-часов.

В отличие от плана бизнес-план учитывает не только внутренние проблемы предприятия, но также и внешние.

В качестве заинтересованных лиц могут выступать не только инвесторы, но также поставщики и покупатели.

Близким родственником БП является технико-экономическое обоснование (ТЭО) [5].

**ТЭО** – план развития предприятия, который обладает специфическими особенностями, а именно отражает производственно-технические особенности данного проекта, при этом, не уделяя внимания рыночным проблемам.

Для российских предприятий ТЭО является более привычной формой обоснования целесообразности проекта.

Методика составления ТЭО была разработана ООН в рамках программы по промышленному развитию.

Структура ТЭО состоит из следующих разделов [4]:

1. Общие исходные данные
2. Рынок и мощности предприятия

3. Материальные факторы
4. Место нахождения данного предприятия
5. Проектно-конструкторская документация
6. Затраты
7. Трудовые ресурсы
8. Планирование сроков осуществления проекта
9. Финансовая оценка проекта.

На сегодняшний день ТЭО отходит на второй план, уступая место бизнес-плану, так как он четко реагирует на изменения во внешней и внутренней среде, учитывая технические и рыночные аспекты.

Главные **принципы**, которыми руководствуются при составлении бизнес-планов:

- Принцип непрерывности;
- Принцип многовариантности;
- Принцип множественности;
- Принцип количественной оценки;
- Принцип научности;
- Принцип сбалансированности;
- Принцип оптимальности;
- Принцип системности;
- Принцип преемственности;
- Принцип быстрого реагирования

**Этапы разработки бизнес-плана (БП) [1].**

1. **Определение источников информации** (в качестве источников могут быть учебники по бизнес-планированию, отраслевые издания, рекомендации аудиторских фирм и фирм по управлению и консультированию).

2. **Определение целей.** Цели должны отражать проблемы, перед которыми стоит предприятие. Цели могут быть внутренними и внешними. При этом необходимо понимать, что проблемы, а, следовательно, и цели



должны быть взаимосвязаны между собой (например, если предприятие желает получить кредит в банке, то лучшим способом в достижении данной цели является предложение банку стать участником проекта). Данное предложение вызовет дополнительный интерес со стороны кредиторов. При этом важно понимать, что для инвестора в большей мере важны не производственно-технические особенности данного проекта (ТЭО), а рыночные особенности.

3. **Определение потенциального круга читателей:** либо внутренние, либо внешние читатели.

**Внешние:** потенциальные акционеры, банки, венчурные (рисковые) компании.

**Внутренние:** работники предприятия.

Выбор круга читателей во многом предопределяет специфику содержания БП. Например, если это потенциальные акционеры, то в БП должны быть отражены размеры дивидендов, условия и порядок их выплат. Если это кредитное учреждение банк, то необходимо отразить величину процентов за кредит.

#### 4. **Структура БП.**

Типовой БП должен содержать следующие разделы:

- 1) Титульный лист
- 2) Резюме
- 3) Историческая справка, если предприятие ранее существовало
- 4) Описание продукта
- 5) Описание дел в отрасли, товарные рынки
- 6) Конкуренция, выбор конкурентной стратегии
- 7) Производственный план
- 8) План маркетинга
- 9) Организационный план
- 10) Финансовый план и оценка риска
- 11) План исследований и разработок

## **5. Сбор информации для каждого из вышеперечисленных разделов БП.**

Для этого рода деятельности привлекаются как внутренние участники (работники данного предприятия), так и внешние участники (консультанты).

Особое внимание необходимо уделять финансовому прогнозированию, маркетинговым исследованиям. Кроме маркетологов, бухгалтеров, могут привлекаться специалисты широкого профиля, то есть консультанты по управлению. Перед тем как заняться сбором информации необходимо наметить круг вопросов.

## **6. Написание БП.**

Эту работу, как правило, выполняет сам предприниматель. Работа консультантов заканчивается. Однако предприниматель может предложить эту работу другому человеку:

- если недостаточно хорошо изучил слабые и сильные стороны своей организации, и поэтому не может планировать будущее фирмы;
- отсутствие опыта в планировании;
- неумение доказать преимущества своего проекта.

Когда БП написан, предприниматель должен подготовить резюме (описание основных идей БП).

После того, как БП написан, будет интересно предложить прочитать план незаинтересованному, но компетентному лицу.

**При оформлении бизнес-плана необходимо придерживаться следующих принципов:**

- 1) Бизнес-план должен содержать информацию релевантного характера.
- 2) В бизнес-плане должно быть минимальное количество технических терминов.
- 3) Основные предположения должны быть короткими и четко сформулированными.
- 4) Бизнес-план должен быть наглядным (содержать таблицы, графики, формулы, чертежи).

5) Бизнес-план должен быть четко структурирован. По каждому разделу необходимо сделать вывод.

6) Бизнес-план не должен быть амбициозным, то есть прогнозируемые показатели должны соответствовать текущей обстановке. Особенно это касается рынков сбыта, доли предприятия на данном рынке, а также перспектив роста.

7) Бизнес-план должен быть гибким, то есть должен адаптироваться к быстро изменяющимся внешним условиям [15].

Объем бизнес-плана не более 100 страниц.

Если бизнес-план разрабатывается для существующего предприятия с целью развития и диверсификации, то необходимо сделать так, чтобы изменения в работе предприятия не отразились на текущей обстановке внутри предприятия.

**На титульном листе** должна содержаться следующая информация: заголовок плана, дата подготовки, исполнитель (его данные), для кого подготовлен данный план

Иногда в титульный лист рекомендуется включить заявление следующего содержания: «Необходимо зафиксировать право предпринимателя на предложенную идею».

**Оглавление** – это наиболее читаемая часть бизнес-плана.

Поэтому оглавление не должно быть перенасыщено деталями, наиболее важные заголовки должны быть выделены. В оглавлении должны быть пронумерованы страницы.

**Возможности фирмы или резюме.**

Этот раздел составляется в последнюю очередь и состоит из 3-х частей:

1) **Введение** – отражены основные цели данного предприятия и коротко изложена суть проекта.

2) **Основная часть** – показаны основные элементы БП:

- род деятельности;
- прогноз спроса на товар;

- стоимость проекта;
- источники финансирования.

3) **Заключение** – отражены основные способы достижения целей.

В целом, объем данного раздела не должен превышать 3-4 листа (наилучший вариант – 1 лист).

### **История бизнеса**

Этот раздел составляют, если предприятие уже существует. Информация данного раздела в основном предназначена для внешних читателей.

Раздел должен содержать следующую информацию: когда было создано предприятие, какие виды товаров или услуг производило данное предприятие, какова роль высшего руководства в достижении успехов данного предприятия.

Лучше всего, прошлую деятельность предприятия выразить в количественных оценках.

## **1.2. Раздел бизнес-плана «Описание товара, услуги»**

Настоящему разделу предшествует предварительная работа по выбору товара или услуги. Для этого необходимо оценить возможности предприятия:

- производственные мощности;
- финансовые ресурсы;
- материальные ресурсы;
- трудовые ресурсы.

И соотнести их с требованиями потребителей (рынка).

В результате анализа полученной информации фирма определяет ассортимент, приспособив его к рыночным сегментам [26].

В данном разделе необходимо дать описание всех существующих товаров и предлагаемых товаров. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Описание товара, название товара, наглядное изображение
- 2) Какие потребности удовлетворяет?
- 3) Регулярность покупок. Насколько изменчив спрос?

4) Достоинства и недостатки и предложения мер по преодолению недостатков

5) Каковы особенности технологии изготовления

6) Цена за единицу товара и себестоимость

7) Дизайн, упаковка

8) Каковы основные технико-экономические показатели?

9) Соответствует товар или услуга требованиям законодательства

10) Учитывается ли мнение покупателей при разработке данного товара?

11) На какой стадии жизненного цикла находится данный товар?

12) Как организовано послепродажное обслуживание

13) Какими патентами или авторскими правами защищены товары или услуги?

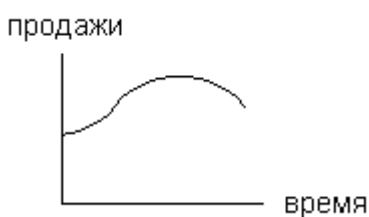
В настоящее время целесообразнее производить товары из материалов и сырья, которые могут быть заменены. Кроме того, при производстве продукции производитель может ориентироваться на 4 вида товаров:

- продукция высшего качества
- конкурентоспособная продукция
- продукция пониженного качества
- неконкурентоспособный товар

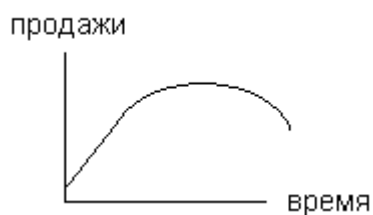
При формировании ассортимента полезно использовать опыт маркетинговой деятельности по исследованию жизненного цикла товара.

Выделяют следующие виды жизненного цикла товара [11]:

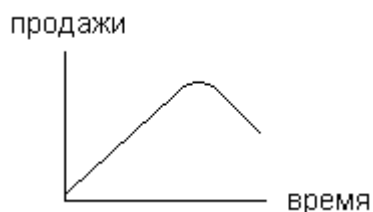
1) Традиционный - постепенный рост спроса и его падение.



2) Классический (бум) – быстрый рост спроса и его длительное сохранение.

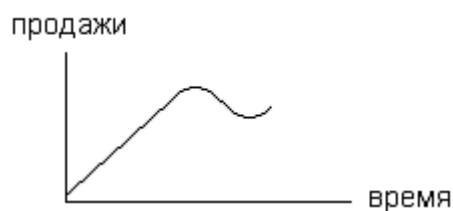


3) Увеличение – быстрый спрос и быстрое падение спроса.

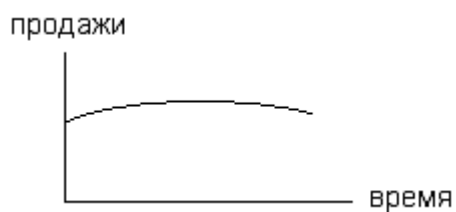


4) Сезонность – ритмичность сохранения спроса на высоком уровне по временам года.

5) Возобновление – имеет место, когда товар, казалось бы устарел, но вновь получил популярность.



6) Провал – объем продаж незначительный



Однако, несмотря на разнообразие жизненных циклов товара, выделяют основные стадии: разработка; внедрение; зрелость; спад.

Переход от одной стадии к другой сопряжен с изменением темпов роста продаж и прибыли.

**Разработка** – на этой стадии определяются исходные показатели товара: цвет, упаковка, гарантия, виды инструкций по использованию.

Определяют 3 уровня:

а) **товар по замыслу** – то есть определяются выгоды, которые получает потребитель от его приобретения;

б) **товар в реальном исполнении** – качество, внешний вид;

в) **товар с сопровождающими элементами** – гарантия, установка.

**Внедрение** – производственные мощности не дозагружены, так как производство осуществляется средними и малыми партиями. Рентабельность низкая, хотя цены завышенные. Это объясняется высокой себестоимостью продукции. Конкуренция отсутствует. На этой стадии производитель нацелен на потребителя с высокими доходами.

**Рост** – нехватка производственных мощностей, так как производство массовое, цены сохраняются на высоком уровне, себестоимость снижается. Прибыль самая высокая.

Однако, чтобы продлить данную стадию, фирма должна:

а) повысить качество товаров, то есть разработать дополнительные потребительские свойства, попытаться проникнуть на новые сегменты рынка;

б) своевременное снижение цены;

в) переориентация рекламы;

г) создание новых каналов сбыта

**Зрелость** – увеличение расходов на рекламу и снижение цен для поддержания объемов продаж. Производство осуществляется крупными партиями. В конце данной стадии производитель должен принимать решение: либо совершенствовать товар, либо переходить на новую модель.

**Спад** – наблюдается избыток производственных мощностей, количество конкурентов уменьшается, цены снижаются. Однако может наблюдаться рост цен, если спрос превысит предложение вследствие сокращения производства данного товара. В конце данной стадии жизненный цикл товара завершится. На его место приходят перспективные товары. Для производителя очень важно, чтобы в ассортименте количество товара, находящегося на стадии «спад», было как можно меньше.

### 1.3 Раздел бизнес- плана «Описание дел в отрасли (рынки сбыта)»

Успешное функционирование возможно только при оценке рынка.

**Конъюнктура рынка** – конкретная рыночная ситуация, сложившаяся на данный момент времени. Понятие рыночной ситуации включает:

- Соотношение спроса и предложения;
- Изменение тенденций развития спроса и предложения на рынке (темпы роста продаж, цен, товарных запасов, прибыли, инвестиций);
- **Уровень рыночного риска;**
- Уровень устойчивости основных параметров рынка (коэффициенты вариации продаж, цен, запасов);
- **Потенциал рынка [6].**

Как уже указывалось, неперменной компонентой коммерческой деятельности на рынке является риск, который в значительной мере обусловлен конкурентной борьбой. Риск заключается в опасности понести потери или не достичь намеченных целей, утратить свои позиции на рынке. Риск - явление сложное, неразрывно связанное с рыночными процессами, общей экономической конъюнктурой, социально-политической обстановкой и даже психологией рыночных партнеров. Риск - категория вероятностная, непосредственному измерению не поддающаяся. Возможна лишь косвенная его оценка. Это создает серьезные трудности для объективной статистической характеристики риска.

Известны три способа оценки риска:

- **экспертные атрибутивные оценки** (интуитивные оценки допустимости риска на основе подсознательного перебора опасностей рынка);

- **экспертные балльные оценки факторов и критериев риска** (с использованием данных конъюнктурного анализа и с последующей статистической обработкой и выведением среднего интегрированного показателя риска);



- **оценка вероятности риска** с помощью статистических моделей, в том числе базирующихся на теории риска (теории статистических решений).

Наиболее доступный и потому распространенный метод оценки риска - **экспертный**. Количественная оценка риска осуществляется на основе анализа конъюнктуры. В качестве меры риска выступают показатели колеблемости и устойчивости основных параметров рынка, а также характеристики тенденций его развития. Чем интенсивнее вариация, тем при прочих равных условиях больше риск. Чем больше емкость рынка, чем благоприятнее тенденция, тем риск меньше. На основе этих и других данных экспертами выставляются баллы.

Каждый риск (К) описывается определенным числом (п) факторов (критериев риска), обычно не более 10. Значения каждого из них ранжируются по степени вероятного риска и нормируются, т. е. каждому присваивается определенный балл (В<sub>і</sub>), от 1 до 10. При этом с учетом степени рискоемкости каждому такому фактору присваивается (экспертным путем) свой вес (W<sub>і</sub>), который должен отражать долю влияния фактора в общей величине риска. Сумма весов приравнивается к 1. Отсутствие какого-либо фактора оценивается нулевой отметкой. Балл фактора умножается на соответствующий вес, а сумма результатов определяет величину данного риска:

$$R = \sum_{i=1}^n B_i * W_i, (1)$$

Чем ближе R к 1, тем меньше риск, а чем он ближе к 10, тем он выше. Существует понятие зон (областей) риска. Зона риска — это пределы, в которых риск не превышает определенных величин. Границы риска выражаются величиной среднего уровня риска (R). Ниже приводится следующая шкала границ зон риска.

Таблица 1

Шкала границ риска

Границы	0	0,1-2,5	2,5—5,0	5,1-7,5	7,6—10,0
---------	---	---------	---------	---------	----------

Зоны риска	Безрисковая	Минимального	Повышенного	Критического	Недопустимого
------------	-------------	--------------	-------------	--------------	---------------

В таблице представлен перечень факторов (критериев) риска

Таблица 2

Факторы риска

Факторы (критерии) риска	Конъюнк-турная оценка	Балл (Bi)	Вес (Wi)	$\sum_{i=1}^n B_i * W_i$
Емкость рынка				
Тенденция спроса и его устойчивости				
Конкурентоспособность товара				
Интенсивность конкуренции				
Финансовое состояние и кредитоспособность				
Обеспеченность МР				
Качество службы маркетинга				
Суммы				

Оперативно определить зону риска можно также с помощью маркетинговых матриц.

**Стратегическая матрица в маркетинге** — это пространственная модель, отражающая позицию фирмы на рынке в зависимости от комбинации действия двух факторов.

Первым опытом использования матриц в стратегическом маркетинговом планировании была модель, предложенная в 1957 г. американским исследователем **И. Анзоффом**. Идея, заложенная в ней, была развита и усовершенствована

исследователями **Бостонской консалтинговой группы**. В ряде матриц в качестве переменных используются всего два фактора, выбираемых в зависимости от поставленных целей, но в дальнейшем была высказана перспективная идея заменить их двумя комплексами факторов. Устанавливается позиция фирмы на рынке по **двум критериям**:

- состоянию рынка;
- собственным возможностям фирмы.

Эти две характеристики выражаются в виде координат, пересечение которых отражает положение фирмы и соответственно уровень риска.

По каждому из них может быть исчислена многомерная средняя, позволяющая дать интеграционную характеристику каждой совокупности.

**Ситуация на рынке** может быть охарактеризована темпами роста общего объема продажи товаров на рынке, товарных запасов, колебаниями цен, показателем интенсивности конкуренции, а также емкостью рынка, средней нормой прибыли.

**Собственные возможности фирмы, или ее конкурентоспособность**, можно отразить долей, занимаемой фирмой на рынке, уровнем конкурентоспособности товара, кредитно-финансовым потенциалом фирмы, эффективностью товародвижения, квалификацией маркетинговой службы, имиджем фирмы.

Набор факторов может меняться в зависимости от типа рынка, вида товара, размера фирмы и от информационных возможностей. Расчет многомерной средней по совокупности количественных и качественных величин с успехом может быть заменен балльной многомерной оценкой: **стратегическими индексами**, которые исчисляются по следующей формуле:

$$B_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i * W_i}{n}, (2)$$

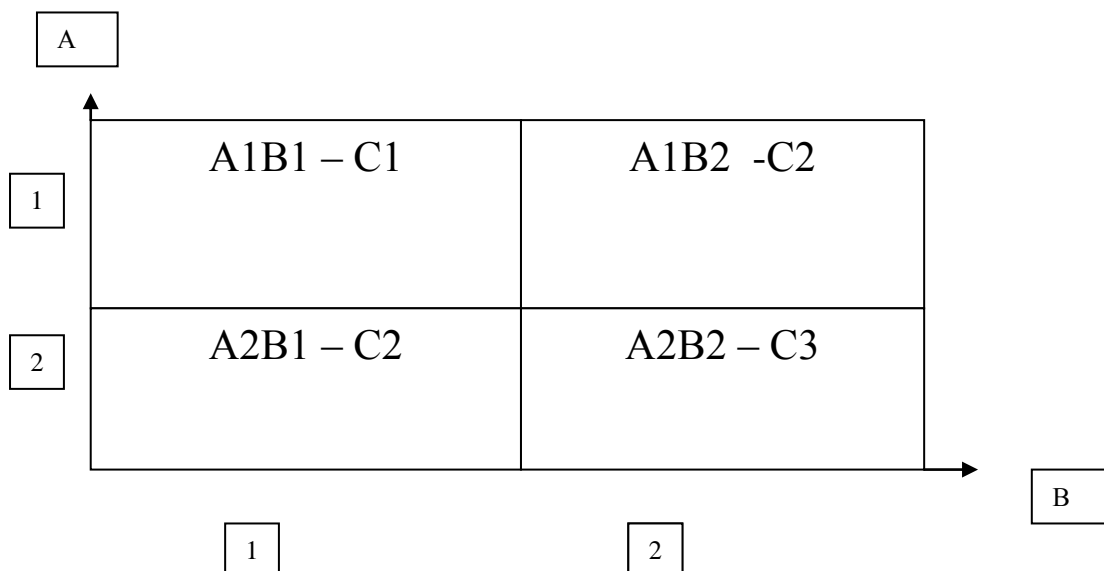
где  $V_{ср}$  - средний балл (стратегический индекс) по  $i$ -й совокупности факторов;

$V_i$  - балл, присвоенный экспертным путем каждому  $i$ -му фактору в зависимости от его величины или силы действия;

$W_i$  - ранг или вес каждого фактора в зависимости от роли, которую он играет в комплексе (определяется на основе экспертных оценок).

**Стратегический индекс рыночной ситуации (А)** определяет координаты, располагающиеся по оси ординат, а **стратегический индекс собственных возможностей (конкурентоспособности) фирмы (В)** - по оси абсцисс. Решения о поведении на рынке (С) принимаются на основе того, на какое **поле (квадрант)** матрицы, образованное комбинацией действия факторов, по своим параметрам попадает данная фирма. Минимальным числом квадрантов должно быть четыре, хотя в принципе матрица может содержать любое число квадрантов. Оптимальным числом квадрантов считаются 9-16, так как в противном случае результаты трудно интерпретировать. Количественные оценки в целях упрощения можно заменить эквивалентными качественными, например хороший, высокий (ранг 1), плохой, слабый (ранг 2).

Рассмотрим схему стратегической матрицы, приведенной на рис. Можно представить себе алгоритм оценки позиции фирмы в зависимости от сочетания значений двух факторов. Позиция фирмы в матрице диктует одну из стратегий: **стратегию атаки (С1)**, когда фирма занимает сильную позицию, **стратегию обороны (С2)**, когда позиция оценивается как средняя, **стратегию отступления (С3)**, когда позиция явно невыгодная, слабая.



На основе стратегических индексов можно определить **рейтинг** позиции фирмы: он исчисляется как средняя геометрическая из произведения двух стратегических индексов:

$$R = \sqrt{A * B} , (3)$$

где A, B - стратегические индексы.

Позиция фирмы на рынке, уровень коммерческого риска ее операций и выбор стратегии прямо обусловлены комбинацией двух комплексов факторов (стратегических индексов, таблица 3).

Таблица 3

Оценка позиции фирмы на рынке

Комбинация факторов	Рекомендуемая стратегия	Уровень риска	Рейтинг позиции
A1B1- C1	Стратегия развития	низкий	$R = \sqrt{A1 * B1} ,$
A1B2- C2	Стратегия обороны	средний	$R = \sqrt{A1 * B2}$
A2B1- C2	Стратегия обороны	средний	$R = \sqrt{A2 * B1}$

A2B2- C3	Стратегия отступления	высокий	$R = \sqrt{A2 * B2}$
----------	-----------------------	---------	----------------------

То или иное состояние рынка в определенной степени зависит от его потенциальных возможностей. Товарное предложение и спрос представляют собой формы функционирования **потенциала рынка**.

**Потенциал рынка** - это прогнозная совокупность производственных и потребительских сил, обуславливающих спрос и предложение.

**Производственный потенциал** выступает в форме возможности произвести и представить на рынок определенный объем товаров (продуктов и услуг). Ему противостоит **потребительский потенциал**, который проявляется в виде возможности рынка купить определенное количество продуктов и услуг. Естественно, оценка и анализ производственного потенциала входят в круг маркетинговых интересов покупателя, а оценка и анализ потребительского потенциала в первую очередь интересуют продавца.

Результатом реализации **потенциала рынка** товаров и услуг являются удовлетворение покупательского спроса.

Следует указать, что **понятие потенциала рынка** на самом деле шире, чем оно представлено в статистике рыночной конъюнктуры. В частности, к общему потенциалу рынка относятся: финансово-кредитный потенциал, материально-техническая база сферы товарного обращения и платных услуг, а также занятый в ней трудовой контингент.

Определение потребительского потенциала рынка - важное звено в системе изучения покупательского спроса. Потребительский потенциал характеризуется **емкостью рынка**. Этот показатель близок к объему спроса, но не вполне тождествен ему.

На данную величину оказывают влияние следующие факторы:

а) экономические (уровень доходов населения, темпы инфляции, уровень обеспеченности аналогичными товарами).

б) национально-культурные;

в) социальные.

При анализе **емкости рынка** необходимо оценить:

1) потенциальную емкость рынка, то есть общее количество товара, который могут приобрести за определенный период времени.

2) потенциальный объем продаж (предложений), то есть то количество товара, которое может быть продано за определенный период времени.

3) реальный объем продаж

Для существующих товаров определяется фактический объем продаж.

Для новых товаров – прогнозируемый объем продаж.

При исследовании любого рынка необходимо определить тип рынка (см. таблицу 4).

Таблица 4

Характеристика типов рынка

Параметр	Типы рынка			
	Совершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монопсония
1. Количество фирм, производящих данный товар	Много фирм и нет контроля	Много фирм	Несколько фирм	1 фирма и 1 продукт
2. Контроль над ценами	Цены устанавливаются рынком	Цены устанавливаются рынком	Влияние ценового лидера	Полный контроль над ценами
3. Дифференциация товара	Продукты не различаются по свойствам	Товары производятся для	Для некоторых товаров	Дифференциации нет

	и качеству	конкретных сегментов	присуща дифференциация (автомобили), для некоторых нет (бензин)	
4. Легкость выхода с рынка	Выход легкий	Относительно легкий выход	Выход требует инвестиций	Выход очень трудный

**Емкость рынка** - количество (стоимость) товаров, которое может поглотить рынок при определенных условиях за какой-то промежуток времени.

Этот показатель определяется, подобно спросу, с помощью **многофакторной прогнозной модели спроса**. Этот расчет носит вероятностный, часто многовариантный характер.

Другой метод расчета емкости рынка - **построение мультипликативно-аддитивной модели**, основанной на нормативных и экспертных показателях. Она может считаться универсальной и использоваться как для потребительского рынка средств производства, так для потребительского рынка предметов потребления и услуг. Емкость рынка определяется в разрезе отдельных локальных рынков конкретных товаров и услуг (часто - региональных).

Емкость рынка может быть выражена формулой (4)

$$E = \sum_i^n (S_i * K * \mathcal{E}_u) + P - (H - I_\phi - I_m) - A - C, \quad (4)$$

где  $E$  - емкость рынка (количество или стоимость продуктов и услуг, которые могут быть куплены в определенном периоде);

$S_i$  - численность  $i$ -й группы потребителей;

$k$ - уровень (коэффициент) потребления в базисном периоде, или норматив потребления  $i$ -й группы потребителей (нормативы: технологические - для средств



производства, физиологические - для продуктов питания, рациональные - для непродовольственных продуктов и услуг);

$\mathcal{E}_x$  - коэффициенты эластичности спроса от цен и доходов;

$P$  - объем нормального страхового резерва товаров;

$H$  - насыщенность рынка - объем товаров, имеющихся в домашнем хозяйстве населения, или средств производства на предприятиях на данный момент времени или за его отрезок;

$I_f$  - физический износ товаров;

$I_m$  - моральный износ товаров;

$A$  - альтернативные рынку формы удовлетворения потребностей (потребление товаров-заменителей);

$C$  - доля конкурентов на рынке.

Показатель **насыщенности рынка** играет и самостоятельную роль в конъюнктурном анализе, поскольку он оказывает сильное влияние на цикличность рынка, ограничивая спрос. **Насыщенность рынка** - это степень обеспеченности потребителей товарами, определяемая или экспертным путем, или на основе выборочного обследования. Для товаров длительного пользования используется **балансовый метод** расчета:

$$H_K = H_H + P - B, \quad (5)$$

где  $H_K$  - наличие товаров на конец периода;

$H_H$  - наличие товара на начало периода;

$P$  - покупка (поступление) товаров за период;

$B$  - выбытие товаров за период.

При этом выбытие рассчитывается по нормативам средней продолжительности службы товара. Физический и моральный износ вызывает так называемый спрос на замену. **Физический износ товаров**, находящихся в потреблении, зависит не только от технических нормативов, определяющих срок его службы, но и от фактора дохода, поскольку семьи с низким доходом стремятся по возможности максимально продлить время использования товара.

**Моральный износ товаров**, находящихся в потреблении, — это прекращение использования еще годного к использованию товара по причине выхода его из моды, появления более совершенных товаров, более привлекательных для потребителя. Этот процесс изучается в ходе проведения маркетингового исследования с помощью специальных опросов и моделей покупательского поведения. Следует не забывать, что спрос на замену товаров и их выбытие из домашнего хозяйства в связи с моральным износом связаны с фактором дохода.

Одной из важных характеристик положения фирмы на рынке является **доля рынка**. Большинство наступательных маркетинговых стратегий выдвигает в качестве главной цели увеличение доли, стремление к лидерству на рынке. Определение доли рынка, принадлежащей данной фирме, требует некоторых усилий. Для этого нужно знать общий объем продаж на рынке. Такой информацией фирма располагает не всегда. Данную фактическую характеристику можно заменить косвенной, в частности расчетом общей емкости рынка, или оценочными экспертными данными. Следует использовать формулу (6).

$$D_j = \frac{Q_j}{\sum_j^n Q_j}, \quad (6)$$

где  $D_j$  - доля рынка каждой  $j$ -ой фирмы;

$Q_j$  - объем продажи товаров на рынке  $j$ -ой каждой фирмы;

$n$  - число  $j$ -х фирм.

Однако для градуировки доли, т. е. получения ее качественной оценки (высокая, низкая), которую удобно использовать при построении маркетинговой матрицы, целесообразно сравнить долю данной фирмы с долей конкурирующих фирм. Для этой цели исчисляется **коэффициент относительной доли рынка** Ко.д.р, который рассчитывается как отношение доли рынка данной фирмы ( $D_j$ ) к доле рынка крупнейшей конкурирующей фирмы ( $D_k$ ).

Если  $К_{д.р} > 1$ , то доля фирмы оценивается как высокая, если же  $К_{д.р} < 1$ , то доля фирмы считается низкой.

Место фирмы на рынке должно оцениваться с учетом степени концентрации рынка, т. е. преобладания на рынке одной или нескольких фирм. Данное явление оценивается с помощью **коэффициента концентрации рынка** ( $К_{к.р}$ ), который рассчитывается как процентное отношение всех продаж товаров крупными фирмами к общему объему продаж.

$$K_{кр} = \frac{\sum_j^n Q_{\delta j}}{\sum_j^n Q_{\delta j} + \sum_k^m Q_{mk}}, \quad (7)$$

где  $Q_{\delta j}$  - объем продаж  $j$ -й крупной фирмы;

$Q_{mk}$  - объем продаж  $k$ -ой прочей (менее крупной) фирмы;

$n$  - число  $j$ -х крупных фирм;

$m$  - число  $k$ -х прочих фирм.

Иногда используется **индекс концентрации Герфинделя**, который некоторыми маркетологами считается более надежным. Этот индекс представляет собой сумму квадратов доли рынка каждой крупной фирмы:

$$К_{к.р} = D_1^2 + D_2^2 + D_3^2 + \dots + D_n^2 = \sum_{j=1}^n D_j^2, \quad (8)$$

где  $D_j$  - доля  $j$ -й крупной фирмы на рынке товара.

$$D_j = \frac{Q_{\delta j}}{\sum_j^n Q_{\delta j} + \sum_k^m Q_{mk}}, \quad (9)$$

Таким образом, при разработке раздела можно получить ответы на следующие вопросы:

- что покупают;
- по какой цене покупают;
- кто покупает, когда покупает; где покупают.

#### 1.4. Раздел бизнес плана «Конкуренты»

Проводя данный анализ, предприниматель должен воздержаться от искажений действительности, то есть умалчивать о своих слабостях и говорить только о недостатках конкурентов.

Каждый конкурент рассматривается в отдельности по факторам конкурентоспособности.

Собранную информацию лучше всего представить в таблице 5[7] .

Каждый фактор получает оценку по 5-балльной шкале.

Для того чтобы заполнить таблицу, необходимо воспользоваться методом экспертных оценок. Для этого создается группа специалистов, либо привлекаются внешние консультанты. Если какая-либо информация по фактору отсутствует, то его исключают из анализа.

Когда получена сумма баллов, по каждой фирме, необходимо провести количественный анализ. Если отклонение в сумме больше 20 %, то фирма не конкурентна на рынке. Если больше 40% - производителю следует уйти с данного рынка, либо изменить стратегию.

Таблица 5

Оценка конкурентоспособности предприятий

Факторы конкурентоспособности	Фирма-производитель	Главные конкуренты			
		А			
1. Товар: - качество - технико-экономические показатели - упаковка					

<ul style="list-style-type: none"> <li>- гарантийный срок</li> <li>- степень защищенности</li> </ul> <p>2. Цена:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продажная</li> <li>- % -ты скидок</li> <li>- сроки платежа</li> <li>- условия предоставления кредита</li> </ul> <p>3. Каналы сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прямой</li> <li>- через посредников</li> </ul> <p>4. Продвижение товара</p>					
Общее количество баллов					

### **1.5. Раздел бизнес-плана «План маркетинга»**

При реализации данного плана необходимо основываться на принципах:

- «понимание потребителя», то есть учет потребностей и рыночной конъюнктуры, на второй план выступает прибыль.
- «борьба за потребителя», то есть воздействие при помощи качества, рекламы, послепродажного обслуживания
- «максимальное приспособление производства к рыночным условиям».

При разработке стратегии маркетинга используют 5 концепций [11]:

#### **1. Совершенствование производства (производственная стратегия).**

Эта концепция подразумевает, что сбыт товара или услуги на рынке возможен при условии, что товар продается по доступной цене (производственные издержки должны быть минимальны) и осуществление эффективных каналов сбыта.

## 2. **Совершенствование товара** (товарная стратегия).

Товар или услуга найдут сбыт, если производитель ориентируется на высокое качество. Поэтому необходима постоянная работа по изобретению и выпуску новых товаров.

## 3. **Сбытовая стратегия**

Товар или услуга найдут сбыт, если будут эффективно работать каналы сбыта, сервис, и будет проводиться активная реклама.

## 4. **Маркетинговая (потребительская) стратегия**

Товары будут проданы, если производитель правильно оценит потребности покупателя и возможности рынка.

## 5. **Социально-этический маркетинг**

Предполагает, что будут удовлетворяться не только потребности покупателя, но и общества в целом.

На предприятии могут использоваться эти концепции либо в комплексе, либо обособлено. Это зависит от бюджета по маркетингу.

На предприятии могут использоваться 8 различных типов маркетинга в зависимости от рыночной конъюнктуры, то есть соотношения спроса и предложения:

### 1) Конверсионный

Спрос неактивен, то есть большинство потребителей отвергают данный товар. Поэтому необходимо разработать такой план, при котором происходит рост спроса.

### 2) Стимулирующий

Потребители относятся с полным безразличием, или не заинтересованы в данном товаре. Поэтому план маркетинга должен выявить причины безразличия и разработать мероприятия по его преодолению.

### 3) Развивающийся

Спрос на товар только еще формируется (спрос потенциальный), то есть потребность в товаре существует, но товара еще нет. План маркетинга направлен на то, чтобы потенциальный спрос превратился в реальный спрос.

#### 4) Ремаркетинг

На все виды товара в определенный момент времени спрос падает. Это объясняется жизненным циклом товара. Поэтому цель плана по маркетингу – выявить новые возможности данного товара.

#### 5) Синхромаркетинг

Используется в том случае, если товары относятся к сезонным товарам, и цель данного плана – стабильный спрос.

#### 6) Поддерживающий

Используется тогда, когда соотношение между спросом и предложением одинаково. Поэтому, необходимо разработать такую ценовую политику, рекламу, чтобы это соотношение оставалось стабильными на длительное время.

#### 7) Демаркетинг

Используется, когда спрос на товар чрезвычайно большой, а производственные возможности производителя ниже спроса. Поэтому, чтобы у потребителя не сложилось негативное представление о данном товаре, необходимо повышать цены, свернуть рекламу и одновременно наращивать производственные мощности по выпуску данного товара.

#### 8) Противодействующий

Используется для понижения спроса (табачные изделия, алкоголь)

План маркетинга необходим для того, чтобы объяснить потенциальным партнерам и инвесторам основные элементы маркетинга.

**План маркетинга** состоит из разделов [4]:

1. Цели и стратегия маркетинга
2. Ценообразование
3. Схема распространения товара
4. Методы стимулирования продаж
5. Организация послепродажного обслуживания
6. Реклама
7. Формирование общественного мнения.

1. **Цели маркетинга** являются своеобразным инструментом для достижения целей фирмы. Например, если цель фирмы – получение максимальной прибыли, то цель маркетинга – привлечение наибольшего числа покупателей данного товара. Или цель - снижение издержек. Тогда цель маркетинга - повышение качества товара, при максимальном удовлетворении требований покупателей.

Цели маркетинга и его стратегия разрабатывается на основе стратегического плана. Полученную информацию целесообразнее представлять в таблице 6.

Таблица 6

Цели маркетинга	Стратегия маркетинга	Сроки реализации	Ответственное лицо
-----------------	----------------------	------------------	--------------------

2. **Ценовая политика** является важным фактором маркетинга. Поэтому при анализе целесообразно изучить:

- 1) Каков механизм формирования цены (затратный, основанный на спросе, на изучении цен конкурентов).
- 2) Могут ли такие цены контролировать долю рынка данного производителя.
- 3) Как относятся покупатели к данным ценам.
- 4) Какова эластичность спроса на данные товары
- 5) Как реагирует производитель на снижение цен у конкурентов.

Цены на товары в течение жизненного цикла подвергаются изменениям. Поэтому эффективная ценовая политика эта та, которая в нужный момент времени, в зависимости от рыночных условий устанавливает приемлемый уровень цен, и тем самым получает максимальную прибыль.

При разработке **ценовой стратегии** следует учитывать:



– **Выход товара на новый рынок** – предполагает, что для того, чтобы защитить потребителей, необходимо снижать цены на товар (стратегия «ценового прорыва»). Установленные цены будут ниже цен конкурента, а также цен на этот товар, на уже завоеванных рынках. Далее, по мере завоевания нового рынка следует повышать цены до уровня конкурентов, так как будет выявлен постоянный клиент.

– **Выход с новым товаром** – это обеспечивает фирме монополистическое положение. Поэтому компания устанавливает достаточно высокие цены на свой товар (стратегия «снятия сливок»). Проведение такой политики ограничено во времени, так как высокий уровень цен стимулирует конкурентов к выпуску подобных товаров. Поэтому производителю необходимо вовремя снизить цены, чтобы завоевать новые рынки сбыта.

– **Защита позиций** – каждая фирма в условиях конкуренции должна удерживать завоеванную долю рынка. Это может осуществляться с помощью ценовых факторов. В настоящее время преобладает использование неценовых факторов. Причем, повышая качество, производители чаще всего повышают и цены, либо оставляют их на том же уровне.

– **Последовательный переход по сегментам рынка** – эта задача решается при помощи ценовой стратегии близкой к стратегии «снятия сливок». Товар сначала предлагается тем сегментам, которые имеют высокие доходы по высоким ценам. После получения «премиальных цен» товар приобретается покупателями, которые характеризуются большей эластичностью спроса. Такая стратегия может использоваться, если товары имеют патентную защиту.

– **Быстрое возмещение затрат** – используется в случае, если предприятие не надеется на длительный коммерческий успех, и поэтому в течение года затраты должны быть возмещены. То есть товар должен продаваться по доступным ценам и в больших объемах.

– **Удовлетворительное возмещение затрат** – в конкретном случае используется такая политика цен, где в течение первых двух лет предприятие работает с производственной мощностью около 80%. При этом прибыль на

вложенный капитал составляет 15-20%, что обеспечивает минимальный риск для производителя. Такая стратегия используется на машиностроительных предприятиях, выпускающих массовую или крупносерийную продукцию.

– **Стимулирование комплексных продаж** – основывается на том, что сбытовая политика многих компаний ориентируется на продажу не одного вида товаров, а целых комплексов. Выпуск основного товара предполагает установление заниженных цен. Поэтому при помощи продажи сопутствующих товаров предприятие получает желаемую прибыль (стратегия убыточного лидера).

Таким образом, выделяют три основных вида ценовых стратегий:

- 1) Стратегия «снятия сливок» (премиальное ценообразование)
- 2) Стратегия «прорыва»
- 3) Нейтральное ценообразование, то есть в центре внимания находятся неценовые факторы.

Разработка ценовой стратегии включает этапы (см. рис. 1):

- 1) Сбор информации
- 2) Стратегический анализ
- 3) Формирование стратегии.

Для разработки успешной ценовой стратегии необходимо иметь на предприятии соответствующие подразделения, которые могут быть подчинены отделу маркетинга или отделу сбыта.

Работу по вопросам ценообразования целесообразнее проводить посредством следующих структурных подразделений:

- Подразделения, отвечающие за прогнозирование себестоимости;
- Подразделения, отвечающие за финансовую работу предприятия;
- Подразделения, занимающиеся рекламой
- Подразделения, занимающиеся сбытом продукции



Рис 1. Этапы ценовой стратегии

### 3. Схема распространения товара

Под этим подразумевается организация каналов сбыта.

**Канал сбыта** – совокупность уровней или звеньев, участвующих в процессе сбыта.

**Уровень (звено)** – любой посредник.

Участники каналов сбыта выполняют функции:

1) Исследовательская, то есть сбор информации, ее анализ для планирования и организации сбыта.

2) Стимулирование, то есть создание и распределение информации о товаре с целью приобретения потенциальными покупателями.

3) Установление, контактов, то есть налаживание взаимосвязей с потенциальными покупателями.

4) Предпродажная подготовка товара, то есть подгонка товара к требованиям покупателя.

5) Проведение переговоров, то есть согласование цен и условий передачи товара.

6) Организация товародвижения, то есть складирование, транспортировка.

7) Финансирование, то есть изыскание средств для покрытия издержек функционирования каналов сбыта.

Сбыт бывает 2-х видов:

- Прямой (производитель – покупатель)
- Непрямой (одноуровневый, двухуровневый, трехуровневый).

Чем длиннее канал, тем труднее контролировать его.

При подписании данного раздела необходимо выбрать наиболее эффективный канал сбыта, ориентируясь на затраты, связанные с функционированием каналов сбыта.

#### **4. Стимулирование продаж**

Стимулирование продаж – использование разнообразных средств, которые способствуют совершению покупки.

Два вида стимулирования:

1. **Стимулирование потребителя**, которое выражается в распространении бесплатных образцов товара, проведении лотерей, замена устаревших товаров на более новые, покупки со скидкой (обычно купоны прилагаются к рекламному объявлению), гарантия выдачи денег, если товар не устраивает потребителя.

2. **Стимулирование торговли**, которое выражается в выплате комиссионных продавцам за определенный объем проданной продукции. Бесплатная выдача товара после определенного числа покупок. Проведение выставок и организация витрин.

Предпринимателю важно понимать, что стимулирование должно иметь определенные ограничения, так как у покупателя может сложиться мнение, что товар достаточно низкого качества и поэтому не может быть куплен без скидок.

#### **5. Послепродажное обслуживание**

Здесь рассматриваются вопросы:

1) Соответствует ли ассортимент и качество послепродажного обслуживания требованиям покупателя.

- 2) Оптимально ли расположены склады и сервисные пункты по отношению к покупателю.
- 3) Каковы затраты на ремонт по сравнению с конкурентами.
- 4) Среднее время гарантийного ремонта.
- 5) Каков оптимальный запас запасных частей на складах.
- 6) Каковы отзывы о работе сервисных точек.
- 7) Какие меры применяются по усовершенствованию системы послепродажного обслуживания.

## **6. Реклама**

**Реклама** – важная составляющая плана маркетинга. Она не только преследует цели информирования потенциальных потребителей о товаре, но воздействует на покупательский спрос. Реклама - сложный процесс, требующий материально - технического обеспечения, экономико-психологического обоснования и стратегических разработок [11].

Принятие решений по рекламной кампании не может быть абсолютно детерминированным и стопроцентно надежным. Действие рекламы носит вероятностный характер и обладает определенной степенью риска. Статистическое изучение объекта рекламной деятельности, моделирование и прогнозирование результатов рекламного воздействия позволяют сделать эффект рекламы более предсказуемым и снизить степень риска принимаемых **рекламных решений**. Следовательно, рекламная деятельность должна быть подкреплена необходимыми статистическими расчетами и прогнозами, выявлением определенных закономерностей.

Реклама разнообразна по форме и способу ее доведения до потребителя. Реклама выступает и в роли раздражителя, вызывающего желание купить товар. Различают следующие виды рекламы:

- **информативная реклама**, задача которой - довести до потребителей сведения о товаре и его свойствах, его размещении, формах продажи;

- **увещательная реклама**, которая представляет собой составной элемент **агрессивного маркетинга**, ее цель - заставить потребителя купить именно этот товар, а не товар конкурента (ее разновидностью служит **сравнительная реклама**, которая сопоставляет товар конкурента с собственным товаром, естественно, последний) должен быть представлен в выгодном свете);
- **напоминающая реклама** - более спокойный вид, имеющий целью напоминать о существовании товара и фирмы (ее разновидность - **подкрепляющая реклама**, рассчитанная на тех, кто уже купил товар, чтобы подтолкнуть их к повторной покупке).

Используются самые разнообразные средства распространения рекламной информации: средства массовой информации (СМИ), почтовая рассылка рекламных листовок специальная рекламная литература (включая издания статистического характера), наружная экспозиция, включая рекламу в транспортных средствах, оформление магазинных витрин и прилавков, рекламная упаковка. К качественно новым средствам рекламной информации относятся **видеотекст**, рекламные записи на видеокассетах, электронные табло, телекаталог. Некоторые маркетинговые мероприятия по продвижению товара на рынок (пробная продажа, выставки, ярмарки, презентации и т. п.) одновременно носят рекламный характер. Как правило, дайрект-маркетинг, или прямой маркетинг (непосредственные связи с потенциальными клиентами) сочетается с рекламой. Сервис нередко служит рекламой своему предприятию. Продажа товаров по каталогам (в том числе компьютерным и телевизионным) одновременно является формой рекламы.

Для того, чтобы выбрать наиболее эффективный способ распространения рекламы, следует провести анализ преимуществ и недостатков того или иного способа распространения рекламы.

## Выбор вида рекламы

Вид рекламы	Как используется на предприятии	Достоинства и недостатки
1. Рассылка рекламных писем 2. Вывески в магазине 3. Теле – и - радио реклама 4. Рекламные объявления в газетах 5. Реклама на щитах 6. Издание рекламных проспектов		

Следует понимать, что реклама – дорогостоящее средство, поэтому необходимо выбрать такой способ донесения информации до потребителя (с учетом затрат), который бы наиболее эффективно воздействовал на покупателя.

**К задачам маркетингового исследования рекламы относятся:**

- характеристика (моделирование) особенностей восприятия рекламы в различных сегментах рынка;
- учет и анализ издержек обращения, связанных рекламой;
- тестирование рекламных мероприятий;
- анализ экономической эффективности рекламы.

Маркетинговое исследование рекламы должно осуществляться на всех **этапах рекламной кампании:**

- разработки товара и планирования сбыта,
- на этапе формирования бюджета рекламных мероприятий (как составной части бюджета маркетинга),
- на этапе выбора средств распространения рекламной информации,
- на этапе оценки эффективности рекламной кампании.

Успех рекламы зависит от того, в какой мере правильно определен **объект ее действия**. Это своего рода сегментация рынка. Причем каждому сегменту предназначена своя реклама. Разработка рекламных мероприятий должна опираться на следующие **статистические данные**:

- характеристика качества товара;
- региональные характеристики производителей, дистрибьюторов и потребителей;
- уровень жизни и социально-демографическая структура контингента потребителей;
- цены на рекламную информацию и ситуация на рынке массовой рекламной информации.

Естественно, необходимо обладать специфической информацией о возможностях различных видов и приемов рекламы, их достоинствах и недостатках, мощности и экономичности различных рекламных средств.

**Важная задача рекламных мероприятий** - определить сумму и структуру затрат на рекламу и рассчитать ее долю в бюджете маркетинга и в сумме издержек обращения. Целесообразно сопоставить эту величину со средней по отраслям и с соответствующими показателями конкурентов. Должен быть построен динамический ряд всех трех показателей и исчислены динамические характеристики.

**Структура бюджета рекламы** включает ряд статей:

- административные расходы;
- материальные расходы (связанные с изготовлением рекламных материалов);
- расходы на приобретение рекламного пространства;
- расходы на использование других средств информации (почта, выставки, презентации и т. п.); гонорары и комиссионные.

На практике используются **следующие варианты** определения бюджета рекламы:

- Ориентирован на получение прибыли;



- Произвольно;
- Ориентирован на издержки производства;
- В зависимости от общего состояния предприятия;
- На основе количества видов рекламной продукции;
- Остается неизменным в течение ряда лет;
- Ориентация на конкурентов;
- Доля от результатов деятельности прошлого периода;
- Определяется среднегодовым показателем за ряд лет;
- В зависимости от целей рекламы.

При определении размеров финансирования рекламы играют роль **факторы:**

- Рыночное пространство;
- Период (интервал) времени.

Необходимо определить **эффективность рекламы**, выявить изменения спроса, вызванные действием того или иного вида рекламы, установить приросты объема продажи и прибыли, обусловленные как самой рекламой, так и затратами на рекламные мероприятия.

**Мощность рекламы** - объем возможной аудитории потребителей рекламы для печатных изданий. Величина в значительной мере ограничивается их тиражом, хотя и может превышать его за счет повторного и многократного «потребления» одного экземпляра несколькими лицами (членами семьи, лицами совместно выписывающими издание, читателями библиотеки).

Должен исчисляться **коэффициент обращения** (повторного использования) - среднее число потребителей, через руки которых проходит один экземпляр данного носителя рекламы. Он определяется как отношение общей численности аудитории к объему реализации носителей рекламы (количество экземпляров).

Чаще его устанавливают экспертным путем. Длительность воздействия **журнальной рекламы** выше, чем газетной, так как журнал читается более длительное время. У **газетной рекламы** преимущество в оперативности и широте охвата. Следует учитывать специфику контингента читателей (профессиональную, политическую, возрастную и социальную направленность

издания). Должен быть взят во внимание характер распространения печатной продукции: продажа в розницу, по подписке, бесплатная раздача.

Методика статистической оценки рекламного потенциала **радио- и телеаудитории** исходит из учета численности радиоприемников, трансляционных точек и телевизоров у населения, обеспеченности ими семей (число приемников на 100 семей) в разных регионах и городах страны, числа каналов вещания, времени трансляции рекламы и времени, которое средний житель проводит у приемника или телевизора, а также рейтинга передач, в рамки которых внедряется реклама.

Информация об аудитории, воспринимающей **наружную рекламу**, основывается на учете интенсивности движения автотранспорта (если рекламное средство - транспаранты и рекламные щиты на дорогах), скопления населения в местах размещения рекламы на улицах, домах, станциях метро, вокзалах. Такая информация может быть получена путем проведения специальных обследований и учетов. Мощность **компьютеризированной рекламы** определяется оценкой распространенности компьютерных и факсимильных устройств, размахом телекоммуникаций.

**Тестирование рекламы** призвано оценить по:

- Охвату контингента потребителей;
- эффективности рекламы.

Эффективность рекламы осуществляется **различными методами**. Главным из них является маркетинговый опрос (интервью, анкетирование). Используются также специальные методы тестирования. Изучаются следующие **параметры**:

- степень воздействия рекламы на потребление (по степени ее запоминания);
- убедительность рекламы (доля потребителей, купивших в результате восприятия рекламы товар),
- информативность характеризуется следующим образом: опрашиваемым предлагают перечень характеристик товара и просят оценить по

балльной шкале марку товара по сравнению с маркой конкурента. Используется и другой способ, когда респондент оценивает товар только по рекламному материалу. Сопоставление данной оценки с фактической оценкой реального товара служит **мерой информативности**.

- диагностика (качество рекламы)

Выбор печатного издания для размещения рекламы исходит из показателя цены рекламы (стоимость на стандартное рекламное пространство) печатного текста (часто - см<sup>2</sup>), а также из (стоимости рекламы на 1000 читателей:

$$Ц = C / Ч \cdot 1000, (10)$$

где  $Ц$  - стоимость рекламы 1000 чел;

$C$  - общая сумма, уплаченная за рекламное объявление;

$Ч$  - численность читателей (число проданных экземпляров издания).

Обычно различные издания ранжируются по стоимости объявления в расчете на 1000 чел., это позволяет отдать предпочтение тем из них, которые имеют минимальные расчетные ставки.

Одной из главных задач маркетингового исследования рекламы, решаемых с помощью статистических методов, можно считать определение экономической эффективности рекламы. Ее можно смоделировать как функцию затрат на рекламу:

$$\Delta P = f_i(C), (11)$$

где  $\Delta P$  - результат рекламной деятельности (прирост прибыли после рекламных мероприятий или прирост продажи продукции, или увеличение доли рынка данной фирмы, или увеличение числа покупателей данного товара);

$C$  - затраты на рекламу (в целом или в расчете на 1000 чел, соответствующей аудитории).

**Четыре типа моделей расходов на рекламу:**

- модели, описывающие изменение товарооборота в зависимости от расходов на рекламу;
- модели последовательной взаимосвязи;
- адаптивные модели; модели,
- модели, учитывающие аналогичные ассигнования конкурентов.

**В первой группе моделей** изменение объема реализации рассматривается **в первом случае**, как функция объема затрат на рекламу, **во втором случае**, как реакции товарооборота на рекламу, уровня насыщенности рынка данным товаром, вектора и скорости изменения продажи товара.

Модель ориентирована на рекламирование новых товаров и установление рекламного бюджета, позволяющего максимизировать прибыль. Он основан на учете затрат на рекламу, мероприятий по рекламированию нового товара и стимулированию спроса на него, оптимизации системы товародвижения. Она отражает сокращение эффективности рекламы по мере роста затрат на нее (**модель Видаля — Вольфа**):

$$\Delta Q(t) = \beta * A * \frac{M - Q}{M} - \lambda * Q, \quad (12)$$

где  $Q(t)$  - объем реализации товара в период  $t$ ;

$\Delta Q(t)$  - прирост объема реализации товара за период  $t$ ;

$A$  - объем затрат на рекламу в период  $t$ ;

$\beta$  - реакция оборота на рекламу (определяется как объем реализации, вызванный каждой затраченной на рекламу денежной единицы);

$M$  - уровень насыщения рынка данным товаром;

$\lambda$  - уменьшение объема реализации (определяется как доля объема реализации, на которую этот объем уменьшается за единицу времени при отсутствии затрат на рекламу).

**Второй метод** заключается в следующем. Количество покупателей, сделавших пробную покупку определяются затратами на рекламу, мероприятиями по рекламированию нового товара и стимулированию спроса

на него, системой товародвижения. В модель включаются показатели функциональных взаимосвязей затрат от объема рекламы, ее широты, частоты, уровня воздействия.

**Построение адаптивных моделей** основывается на том, основные параметры определяются под воздействием изменения рыночной ситуации, форм и методов рекламы, появления новых товаров.

**Модели, учитывающие ассигнования конкурентов** базируются на информации конкурирующих фирм (от полноты и характера информации)

**К субпоказателям эффективности рекламы** можно отнести следующие:

- **внедрение рекламы** — отношение числа лиц, запомнивших и не запомнивших оцениваемый вид рекламы;
- **вовлечение в потребление** — разность численности потребителей товара в группах, запомнивших и не запомнивших рекламу;
- **критерий экономической эффективности рекламы** — отношение доли потребителей товара, запомнивших рекламу, к доле незапомнивших.

Рекламирование товара считается результативным, если рекламу запоминает половина лиц, к которым она была непосредственно обращена. Ощутимый экономический эффект реклама дает предпринимателю, если свыше 7% лиц, запомнивших рекламу, стали потребителями рекламируемой продукции.

Для оценки узнаваемости и запоминаемости рекламы в различных странах предложены разные методы исследования. В частности, в США применяется **метод Гэллапа — Робинсона**, суть которого заключается в том, что через несколько дней после появления рекламы в прессе опрашиваются 200 чел., отобранных среди постоянных читателей издания. Читатель должен назвать марку товара, тестирование которого осуществляется. Отсюда выводится **коэффициент узнаваемости**. Оценки запоминаемости выводятся в зависимости от отрезка времени, прошедшего после публикации.

Принимая решение о проведение рекламной кампании, необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- Есть ли связь между проведением рекламной кампании и увеличением объема продаж;

- Есть ли у рекламы фирменный стиль;

- Чем руководствуется работник рекламного отдела при выборе средств распространения рекламы.

Рекламное объявление должно содержать определенный тезис, который бы позволил потребителю узнать о качестве товара, его потребительских свойствах, цене, полезности.

Процесс разработки рекламы:

1) Разработка структуры сообщения (основные тезисы)

2) Разработка иллюстрации создания текста, при этом необходимо придерживаться принципов:

- Простота, дизайн

- Текст рекламного сообщения должен быть понятен потенциальным покупателям, рекламное сообщение должно привлекать внимание.

В структуре рекламного сообщения должно быть 5 моментов:

1) Способность объявления вызвать желание прочитать сообщение.

2) Информативность

3) Сила эмоционального воздействия

4) Сила фактического поведения – то есть вызвать у потребителя желание купить данный товар.

5) Привлечь внимание броским заголовком.

### **1.6. Раздел бизнес – плана «План производства»**

Главная задача раздела показать инвесторам, что предприятие в состоянии произвести товар в необходимом объеме, в установленные сроки и требуемого качества.

При составлении бизнес-плана, многие предприниматели считают, что инвесторов больше интересуют сроки возврата денег и выплата процентов по ним, нежели производственный цикл изготовления изделия.

При написании данного раздела следует рассмотреть вопросы [9]:

- 1) Где будет производиться товар (на вновь создаваемом предприятии или действующем)?
- 2) Как будут вводиться производственные мощности в течение рассматриваемого периода?
- 3) Как будет осуществляться планирование производства (на маркетинговой основе, либо на максимальной загрузке производственных мощностей)?
- 4) Какова будет себестоимость продукции и динамика ее изменений?
- 5) Где и у кого будут приобретены сырье и материалы?
- 6) Какова надежность поставщика?
- 7) Какова схема потока, то есть, как будут поступать сырье и комплектующие, в какие цеха, куда будет поставляться конечная продукция.

В данном разделе необходимо указать, как будет проводиться контроль над качеством выпускаемой продукции и, какими документами это будет регламентироваться. Особое внимание в данном разделе должно быть уделено системе охраны окружающей среды и утилизации отходов.

### **1.7. Раздел бизнес-плана «Организационный план»**

В данном разделе содержится информация об организационной структуре предприятия, персонале и другие вопросы, касающиеся управления.

Конкретно рассматривают 4 группы вопросов:

- 1) Организационная структура (организационная схема управления предприятием, состав подразделений и их функции, взаимосвязи подразделений).
- 2) Рабочая сила (потребность в рабочих по профессиям, режим работы, квалификационные требования, форма привлечения к труду).
- 3) Управляющий персонал (возрастная характеристика, образование, опыт работы, квалификационные требования, форма привлечения).

4) Кадровая политика на предприятии (принципы отбора сотрудников, принципы найма на работу, система продвижения работников, система подготовки квалифицированных кадров).

### **1.8. Раздел-бизнес плана «Финансовый план и анализ риска»**

Данный раздел посвящается планированию финансовой обеспеченности предприятия.

**Цель раздела:** эффективное использование денежных средств.

Для успешного выполнения данного раздела необходимо проведение анализа текущего положения предприятия, прогнозирование объемов реализации.

Предприниматель должен представлять свои финансовые результаты в форме планово-отчетных документов:

- 1) **Оперативный план (отчет);**
- 2) **План (отчет) доходов и расходов;**
- 3) **План (отчет) о движении денежной наличности;**
- 4) **Баланс.**

Названные выше документы позволяют фирме **определить:**

- самоокупаемость предприятия (провести анализ безубыточности);
- финансовое состояние\$
- потребность в капиталовложениях, срок окупаемости проекта.

1) **Оперативный план (отчет)** отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару. Данный документ разрабатывается службой маркетинга и содержит следующие показатели.

Под рыночным потенциалом понимается величина спроса отраслевого рынка на данный товар, которая приходится на фирму. Она будет определять долю рынка, занимаемую фирмой.

Объем продаж будет характеризовать взаимодействие производственных возможностей фирмы со спросом. При этом важно понимать, что объем



продаж, с одной стороны ограничивается спросом, а с другой стороны, возможностями фирмы, которые будут определяться количеством производимых товаров за данный период времени и количеством запаса.

В конце рассматриваемого периода фактические показатели сравниваются с плановыми величинами и выявляются причины отклонений.

Фактические результаты служат основой для формирования показателей на будущий период с учетом изменений экономической конъюнктуры рынка.

Таблица 7

Оперативный план (отчет)

Показатели	План	Факт
1. Рыночный потенциал, шт.		
2. Цена ед. товара		
3. Объемы продаж, шт.		
4. Доля продаж, %		
5. Количество товаров, производимых в данном периоде, шт.		
6. Запасы товаров на конец периода, шт.		

2) **План (отчет) доходов и расходов** разрабатывается экономической службой предприятия и имеет достаточно простую форму.

Таблица 8

План (отчет) доходов и расходов

Показатели	План	Факт
1. Выручка от продажи (без НДС)		
2. Производственные издержки		
3. Непроизводственные издержки		
4. Налог на прибыль		
5. Чистая прибыль		
6. Прибыль, остающаяся в		

распоряжении предприятия		
--------------------------	--	--

Данный документ позволяет оценить прибыльность каждого товара, сравнить товары между собой и на основе этого принять решение о целесообразности производства данного товара.

### 3) **План (отчет) о движении денежных средств.**

Данный документ показывает процесс использования денежных средств в течение определенного периода времени. При этом план – это результат планирования, а отчет – это оценка реального положения предприятия.

Финансовый план разрабатывается финансовой службой и имеет вид (см. таблицу 9).

Таблица 9

Финансовый план (отчет)

Показатели	I кв.		...		Итого	
	План	Факт	...	...	План	факт
1. Поступления от продажи						
1. Платежи:						
– Денежные издержки на производство и реализацию						
– Налоги						
– Отчисления с зарплаты						
– Закупка ресурсов						
– Инвестирование в новое оборудование						
– Инвестирование в существующее оборудование						
– Дивиденды						

2. Поступления – платежи	
3. Поступления-платежи	
нарастающим итогом	

Когда наблюдаются значительные капиталовложения и незначительное увеличение доходов от продаж величина получается отрицательной. В этом случае сумма денежных средств на расчетном счете уменьшится, что приводит к необходимости получения заемных средств (кредита).

Эта ситуация будет восприниматься положительно, если в дальнейшем будет наблюдаться быстрый рост объемов продаж, а следовательно и доходов от продаж. Это покроет дефицит в следующем периоде.

4) **Баланс** - это заключительный документ, который разрабатывается службой главного бухгалтера и представляется в виде двусторонней таблицы, где содержится информация о собственности данного предприятия (активы) и задолженности (пассивы).

После того, как разработаны основные планово-отчетные документы, необходимо определить **стратегию финансирования**.

Для этого рассматриваются 3 вопроса:

- 1) Какова сумма денежных средств для осуществления проекта.
- 2) Где взять необходимую сумму денег?
- 3) Когда окупится проект и какова величина дохода?

Необходимые средства могут быть получены путем взятия кредита, либо создания акционерного общества (АО) и выпуска акций. При этом необходимо помнить:

– Если предприятие собирается расширять производство, то наиболее оптимальным вариантом является получение кредита.

– Если предприятие вновь создается, то лучше выпуск акций, так как предприятие не обладает материально-техническим обеспечением для получения кредита.

Инвестирование в рыночных условиях всегда сопряжено с риском. Чем длиннее период окупаемости вложений, тем больше риск, так как за длительный период времени может существенно измениться стоимость материалов, рабочей силы, налоги, экономическая конъюнктура рынка.

Экономическая оценка инвестиций предполагает сопоставление затрат, связанных с процессом инвестирования, и доходов получаемых в результате его реализации.

Достаточно широкое распространение и признание получили следующие методы оценки эффективности реальных инвестиций:

1. **Срок окупаемости ( $T_{ок}$ ).**
2. **Чистая текущая стоимость (NPV).**
3. **Рентабельность инвестиций (PI).**
4. **Внутренняя норма доходности (IRR) [13,19].**

В этом разделе необходимо также спрогнозировать и оценить существующие **риски**. Глубина анализа во многом зависит от размеров проекта и видов деятельности. Для крупных проектов целесообразно использовать специальный математический аппарат теории вероятностей. Для более простых проектов достаточен метод экспертных оценок.

При оценке рисков в основе должна лежать не сложность расчетов, а возможность предугадывания, прогнозирования различных типов рисков.

Ассортимент рисков достаточно широк. Но предприниматель должен выявить наиболее вероятные риски и оценить ущерб от данных рисков [29].

Алгоритм определения рисков:

- 1) Определить возможный перечень рисков;
- 2) Оценить вероятность их возникновения;
- 3) Определить размеры убытков;
- 4) Проранжировать их по вероятности возникновения;
- 5) Установить приемлемый уровень риска и отбросить риски, вероятность возникновения которых ниже установленной величины.

Однако, если ущерб при возникновении риска достаточно велик, а вероятность его возникновения незначительна, то его целесообразней оставить в перечне возможных рисков.

После того, как определены риски, необходимо разработать меры по нейтрализации и профилактике данных рисков.

### **1.9 Раздел бизнес – плана: план исследований и разработок**

Данный раздел выполняет не каждая фирма. Это зависит от:

- возможностей предприятия в финансовой среде;
- степени подготовки специалистов.

Данный раздел в основном разрабатывается крупными фирмами. Средние и мелкие фирмы предпочитают использовать ранее созданные разработки (имитация).

Если же фирма разрабатывает данный раздел, то в нем должны рассматриваться следующие вопросы:

- Сумма затрат, направленных на разработки и исследования. Суммы сравниваются с затратами конкурентов в данной области.
- Квалификация персонала. Количество занятых работников в данном подразделении.
- Оснащенность данного подразделения.
- Реальные достижения в области исследований и разработок. Какова степень воздействия исследований на эффективность работы предприятия.
- Взаимодействие с другими научными организациями.
- Дополнительные доходы от проведения исследований по договорам.

## ГЛАВА 2. МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ

### 2. 1. Метод чистой приведенной стоимости (ЧПС)

Метод, в основе которого лежит расчет чистой приведенной стоимости, является одним из основных.

**Чистая приведенная стоимость (ЧПС)**- это разность между текущей стоимостью потоков денежных средств, дисконтированных (приведенных) в соответствии с выбранной ставкой процента, и величиной инвестиций (капитальных вложений) [13].

Корректировка с помощью ставки дисконтирования необходима для того, чтобы учесть не только изменение стоимости денег во времени, но и фактор риска.

При заданной норме дисконта необходимо определить текущую стоимость всех оттоков (капитальных вложений) и притоков (поступлений) денежных средств в течение всего цикла жизни проекта, а также сопоставить их друг с другом. Результатом такого сопоставления (сравнения того, что должен принести проект, с тем, во что он обошелся) может быть положительная или отрицательная величина, которая показывает, удовлетворяет или нет проект принятой норме дисконта (например, норме прибыли). При этом все расчеты приводятся ко времени 0 (ноль).

Показатель **ЧПС** может быть использован не только для сравнительной оценки экономической эффективности отдельных проектов, но и как критерий целесообразности их практической реализации.

Если рассчитанная таким образом **ЧПС** проекта, выраженная в денежном измерении, **положительна**, то это означает, что в течение всего жизненного цикла проекта будут возмещены (превышены) первоначальные затраты (капитальные). Следовательно, такой проект может считаться эффективным, а значит, приниматься к реализации. Чем больше величина **ЧПС** проекта, тем выше его эффективность. **Отрицательная** величина **ЧПС** проекта показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект является убыточным.

Внедрять такой проект экономически нецелесообразно. При равенстве **нулю** чистой приведенной (текущей) стоимости бизнес-проект только окупает капитальные затраты, но не приносит дохода. Реализовывать проект в большинстве таких случаев также экономически невыгодно.

Поскольку приток денежных средств распределен во времени, его дисконтирование производится по процентной ставке  $r$ . Важным моментом здесь является обоснованный выбор уровня процентной ставки, по которой производится дисконтирование. Иногда коэффициент дисконтирования по ставке  $r$  называют **барьерным коэффициентом**. Несмотря на различие названий, эта ставка должна отражать ожидаемый усредненный уровень ссудного процента на финансовом рынке. Важным моментом при определении процентной ставки, используемой для дисконтирования, является учет уровня риска.

Риск в инвестиционном процессе независимо от его конкретных форм представляет собой возможное уменьшение реальной ставки отдачи от вложенного капитала по сравнению с ожидаемой ставкой. В связи с тем, что это уменьшение проявляется во времени, в качестве общей рекомендации по учету возможных потерь от сокращения отдачи предлагается вводить поправку к уровню процентной ставки. Она должна характеризовать доходность по безрисковым вложениям. Иначе говоря, необходимо добавлять некоторую рисковую премию, учитывающую как специфический риск, связанный с неопределенностью получения дохода от конкретных капитальных вложений, так и рыночный риск, связанный с конъюнктурой.

Данному методу оценки экономической эффективности внедрения проектов присущ ряд **недостатков**.

При игнорировании переменного характера нормы дисконта по периодам (годам, кварталам, месяцам) реализации проекта существенно снижается достоверность итоговых расчетов. Более того, часто норма дисконта устанавливается субъективно. Это может служить основанием для определения **ЧПС** не по одной ставке, а применительно к некоторому диапазону ставок.

Наблюдается снижение достоверности расчетов, если проекты создания СВП характеризуются значительно различающимися размерами инвестиций, поскольку не учитывается возможность получения дохода от использования разницы в объемах инвестиций.

При использовании метода оценки эффективности проекта по ЧПС не удастся получить информацию, которая однозначно характеризовала бы период, начиная с которого инвестиции становятся эффективными.

В систематизированном виде основные достоинства и недостатки применения критерия ЧПС приведены в таблице 10.

Отмеченные недостатки, свойственные методу определения ЧПС, обуславливают необходимость применения его в сочетании с другими известными методами.

Таблица 10

Достоинства и недостатки критерия ЧПС

Достоинства	Недостатки
1. Сравнительная простота расчетов	1. Достаточно большая по объему величина ЧПС не всегда соответствует экономически целесообразному варианту капиталовложений
2. Непротиворечивый характер критерия, позволяющий осуществлять достоверное ранжирование проектов в порядке убывания (возрастания) экономического эффекта	2. При достаточно высоком уровне дисконтной ставки (цены капитала) отдельные денежные потоки оказывают сравнительно малое влияние на объем ЧПС



3. Наилучшим образом характеризует уровень отдачи на вложенный капитал	3. Критерий мало пригоден для сравнения инвестиционных проектов с примерно одинаковыми объемами ЧПС, но сильно отличающимися по капиталоемкости
--	---

## 2.2. Метод определения индекса рентабельности инвестиций

Метод расчета индекса рентабельности является развитием метода расчета *ЧПС*. Однако в отличие от показателя *ЧПС*, который является абсолютной величиной, индекс рентабельности (*ИР*) инвестиций рассчитывается как относительная величина [13,19].

Показатель *ИР* может быть использован также не только для сравнительной оценки альтернативных вариантов, но и в качестве критериальной оценки при принятии проекта к реализации.

Если  $ИР < 1$ , то проект должен быть отвергнут, поскольку он не принесет дополнительного дохода инвестору (или, что тоже, - *ЧПС* будет отрицательной).

Если  $ИР = 1$ , то это означает, что доходность инвестиций в проект соответствует нормативу рентабельности (или *ЧПС* равна нулю).

Если  $ИР > 1$ , проект должен быть принят к реализации как экономически эффективный (или *ЧПС* больше нуля).

В процессе анализа проектов по *ИР* выбирают те проекты, у которых численное значение этого показателя при выбранной ставке дисконтирования больше 1. Если выбор должен быть сделан из двух проектов, то предпочтение отдается тому, у которого наибольший *ИР*.

Особо отметим, что классификация проектов по *ИР* не обязательно совпадает с классификацией, основанной на *ЧПС*, из-за чего возникает понятие конфликтов между критериями при оценке проектов.

Сравнивая показатели *ЧПС* и *ИР*, следует отметить, что результаты оценки с помощью эффективности инвестиций находятся в прямой

зависимости, а именно: с ростом абсолютного значения *ЧПС* возрастает и значение *ИР*, и наоборот. Более того, при нулевом значении *ЧПС ИР* всегда будет равен 1. Это означает, что как критериальный показатель экономической целесообразности реализации проекта может быть использован только один (любой) их них. Что же касается необходимости проведения сравнительной оценки, то в этом случае следует рассматривать оба показателя, так как они позволяют инвестору с разных сторон оценить эффективность инвестиций в проект создания СВП.

В систематизированном виде основные достоинства и недостатки применения критерия *ИР* приведены в таблице 11.

Таблица 11

Достоинства и недостатки метода расчета индекса рентабельности

Достоинства	Недостатки
<p>1. Обеспечивает благоприятные возможности для формирования наиболее эффективного портфеля инвестиционных проектов</p>	<p>1. Не способен учесть фактор масштабности инвестиционных проектов</p>
<p>2. Наилучшим образом характеризует экономическую эффективность инвестиционных проектов (по сравнению с <i>ЧПС</i>)</p>	<p>2. Результаты расчетов по альтернативным инвестиционным проектам могут входить в противоречие с результатами расчетов по методу <i>ЧПС</i></p>

### 2. 3. Метод расчета внутренней нормы доходности

Метод внутренней нормы доходности достаточно широко используется для оценки экономической эффективности проекта.

**Под внутренней нормой доходности (ВНД)** понимают процентную ставку, при которой чистая текущая (приведенная) стоимость проекта равна нулю [19].

Этот критерий характеризует уровень доходности конкретного проекта, выраженный дисконтной ставкой, по которой будущая стоимость денежного потока от инвестиций приводится к настоящей стоимости инвестируемых средств. Он имеет конкретный экономический смысл суть которого заключается в необходимости получения в результате расчетов дисконтированной точки самоокупаемости затрат (или, иначе, «**точки безубыточности**»). С ее помощью сравнительно легко определить целесообразность вложения денежных средств в один из рассматриваемых проектов.

**ВНД** можно охарактеризовать и как дисконтную ставку, при которой **ЧПС** в процессе дисконтирования будет приведена к нулю.

Действительно, **ЧПС** — это функция от выбранной инвестором ставки дисконтирования  $ЧПС = F(r)$ . **ЧПС** может быть представлена графически, как это показано на рис.1.

На приведенном графике **ВНД** — это абсцисса, которая получается при пересечении кривой **ЧПС** с осью абсцисс.

Выбор по графику решения относительно принятия или непринятия бизнес-проекта осуществляется согласно следующим соображениям.

1. Когда норма больше выбранной инвестором ставки дисконтирования ( $r_0 > r$ ), **ЧПС** проекта положительна, проект должен быть принят.

2. Когда норма меньше выбранной инвестором ставки дисконтирования ( $r_0 < r$ ), **ЧПС** проекта отрицательная и, следовательно, проект следует отклонить.

С помощью интерполяции графика можно осуществлять расчеты **ВНД**. Этот показатель наиболее приемлем для сравнительной оценки проектов.

Кроме того, каждая фирма с учетом своего уровня приемлемых инвестиционных рисков может установить показатель *ВНД*, используемый для оценки проектов. Проекты с более низким значением показателя *ВНД* будут автоматически отклоняться как не соответствующие требованию эффективности инвестиций.

При использовании показателя *ВНД* необходимо учитывать два обстоятельства. **Во-первых**, *ВНД* не всегда существует. **Во-вторых**, при использовании в расчетах соответствующей формулы можно получить в итоге не одно решение. Первый случай встречается достаточно редко. Во втором случае необходимо из нескольких вариантов проекта выбрать лучший, что предполагает необходимость использования методов многокритериального выбора.

Реализация любого проекта требует привлечения соответствующих по объему финансовых ресурсов, за право пользования которыми всегда необходимо платить. Так, за использование заемных средств осуществляется плата по процентам.

Для того чтобы обеспечить доход от инвестированных средств, вкладываемых в проект или, по крайней мере, их окупаемость, необходимо добиться такого положения дел, когда *ЧПС* будет больше нуля или равна ему. С этой целью следует подобрать путем соответствующих расчетов такую процентную ставку для дисконтирования денежных потоков, которая обеспечит получение численных значений:  $ЧПС > 0$  или  $ЧПС = 0$ . Такая ставка (барьерный коэффициент) должна отражать ожидаемый усредненный уровень ссудного процента на финансовом рынке с учетом фактора риска. Поэтому под внутренней нормой доходности понимают ставку дисконтирования, использование которой обеспечивает равенство текущей стоимости ожидаемых денежных оттоков и текущей стоимости ожидаемых денежных притоков (поступлений) средств. Иначе говоря, при начислении на сумму инвестиций процентов по ставке, равной внутренней норме доходности, обеспечивается получение распределенного во времени необходимого дохода.

Показатель внутренней нормы доходности характеризует максимально допустимый относительный уровень инвестиций (капитальных вложений) данного проекта.

На практике величина **ВНД** сравнивается с заданной нормой дисконта  $r$ . При этом если **ВНД**  $>r$ , то проект признается эффективным и обеспечит получение положительной величины **ЧПС**. Если же **ВНД**  $<r$ , то капитальные затраты превышают доходы, а проект должен быть признан убыточным.

Таким образом, в случае использования метода **ВНД** необходимо руководствоваться общим правилом: если **ВНД** больше  $r$ , то проект принимается к реализации, в противном случае его отклоняют.

В том случае, когда варианты проектов, рассчитанные по показателям **ЧПС** и **ВНД**, приводят к противоположным результатам, предпочтение обычно отдается варианту, полученному согласно числовому значению показателя **ЧПС**. В систематизированном виде основные достоинства и недостатки применения критерия **ВНД** приведены в таблице 12.

Таблица 12

#### Достоинства и недостатки метода расчета ВНД

Достоинства	Недостатки
1. Гарантирует нижний уровень прибыльности инвестиционного проекта	1. Достаточно сложен при расчетах без использования компьютеров
2. Обеспечивает независимость результатов расчетов от абсолютных размеров инвестиций	2. Мало пригоден для ранжирования инвестиционных проектов по уровню их прибыльности

<p>3. Пригоден для сравнения инвестиционных проектов с различными уровнями риска (проекты с большим уровнем риска имеют и большую <b>ВНД</b>)</p>	<p>3. Отличается высокой чувствительностью (зависимостью) результатов расчетов от точности оценки будущих денежных потоков</p>
<p>4. Отличается достаточно информативностью и объективностью расчетов</p>	<p>4. Появление дополнительных сложностей при выборе наиболее целесообразного варианта проекта, если критерий после соответствующих расчетов принимает несколько различных значений</p>
<p>5. Удобен для автоматизации расчетов с помощью электронных таблиц</p>	<p>5. Не пригоден для использования в случае, когда денежные потоки являются неординарными (оттоки капитала чередуются с притоками)</p>
<p>6. Характеризуется большим «резервом безопасности проекта», чем критерий <b>ЧПС</b></p>	<p>6. Из-за нелинейного характера функции критерий <b>ВНД</b> не обладает свойством аддитивности</p>
	<p>7. Не всегда возможно выявление самого прибыльного проекта</p>
	<p>8. При завышенной <b>ВНД</b> часть перспективных проектов может быть проигнорирована</p>

	<p>9. Ориентирован на ситуацию, когда реинвестирование промежуточных денежных потоков осуществляется по одинаковой внутренней ставке доходности, хотя в реальной жизни одна часть доходов может быть выплачена в виде дивидендов, другая инвестирована в данный проект, третья часть инвестирована хотя и не в высокодоходные, но надежные проекты</p>
--	--

Между тем метод **ЧПС** лучше подходит для экспертизы проектов, различающихся по масштабу затрат, поскольку он достаточно определенно показывает, насколько оптимальный проект увеличивает стоимость фирмы.

Проблемными вопросами использования показателя **ВНД**, имеющими место при проведении экспертизы проектов, являются следующие:

**1. Необходимость выбора правильной нормы.** Знание величины показателя **ВНД** не является достаточным для того, чтобы оценить степень выгодности бизнес-проекта. Нужно также сравнить эту величину с нормой, которую называют ставкой дисконтирования и которая используется для расчета **ЧПС**. Значит, если расчет показателя **ВНД** опирается на внутренние данные проекта, то его интерпретация, наоборот, вовлекает внешние параметры. Применение внутренней нормы не снимает и проблемы определения ставки дисконтирования.

**2. Возможные конфликты с критерием ЧПС.** В той степени, в какой интерпретация **ВНД** проекта основывается на **ЧПС** этого проекта, оба критерия приводят к одним и тем же решениям. Что же касается классификации, то, если проекты располагаются в порядке возрастания **ЧПС**, очевидно, что их надо классифицировать и в порядке убывания **ВНД**. При этом может возникнуть ситуация, когда обе классификации не совпадают. В таком

случае нужна экспертиза, которая основывалась бы на многоцелевом подходе к принятию окончательного решения.

**3. Существование проекта с множеством *ВНД*.** Иногда могут встречаться проекты, денежные потоки которых отрицательны. Так, для определения *ВНД* надо решить многочлен степени  $n$ , т. е. приходится рассчитывать несколько *ВНД* (согласно правилу Декарта здесь можно иметь столько корней (решений), сколько изломов у кривой). На рис.2 видно, что кривая *ЧПС* может несколько раз пересекать ось абсцисс. Тогда определение экономически целесообразного проекта становится проблематичным. К проведению экспертизы должны привлекаться специалисты по инвестициям.

#### **2.4. Метод определения дисконтированного срока окупаемости инвестиций**

Срок окупаемости, определяемый как ожидаемое количество лет, в течение которых должны быть возмещены первоначально произведенные инвестиции (капитальные вложения), был первым формализованным критерием, который использовался для оценки уровня эффективности альтернативных проектов.

Срок окупаемости инвестиций (капитальных затрат) обычно измеряется в годах (реже в месяцах) [19].

Понятие срока окупаемости связано с понятием точки самоокупаемости (безубыточности) затрат (*ТСЗ*). Между определением *ТСЗ* и сроком окупаемости инвестиционного проекта существует тесная взаимосвязь. *ТСЗ* может быть определена как момент существования, начиная с которого реализация бизнес-проекта становится рентабельной, тогда как срок окупаемости может быть определен как отрезок времени, по истечении которого будет накоплен денежный поток от реализации проекта, примерно равный стоимости последнего (капитальным затратам).

Существуют понятия **простого и дисконтированного сроков окупаемости.**



Расчет простого (стандартного) срока окупаемости не предполагает учета цены собственного и заемного капитала.

Как и простой срок окупаемости, дисконтированный срок — это тоже критерий **ликвидности** вложений в бизнес-проект, а **не рентабельности**. Он не учитывает денежные потоки, которые приходят после него, и используется таким же образом и при таких же условиях, как и простой срок окупаемости.

Дисконтированный срок окупаемости бизнес-проекта ( $T_{ок}$ ) - это минимальный временной интервал от начала реализации проекта до момента, за пределами которого интегральный экономический эффект (компоненты которого определены с учетом фактора времени) будет неотрицательным. Иначе говоря, период, начиная с которого первоначальные капитальные вложения (стартовые инвестиции) и другие единовременные затраты, связанные с инвестиционным процессом, компенсируются суммарными экономическими результатами от внедрения проекта.

Аналогичным образом определяется срок окупаемости инвестиций в проект без учета фактора времени. При этом отсутствует процедура приведения участвующих в расчетах компонентов к начальному периоду времени.

В отличие от используемого ранее показателя «срок окупаемости капитальных вложений» аналогичный по названию показатель базируется **не на прибыли, а на дисконтированном денежном потоке**.

Одним из существенных недостатков этого показателя является то, что он не учитывает те денежные потоки (поступления), которые образуются после завершения периода окупаемости инвестиций. Так, по проектам с длительным сроком эксплуатации после периода их окупаемости может быть получена несоизмеримо большая сумма **ЧПС**, чем по инвестиционным проектам с относительно коротким сроком эксплуатации.

В систематизированном виде основные достоинства и недостатки применения критерия в виде дисконтированного срока окупаемости инвестиций (капитальных вложений) приведены в табл. 5.10.

Сфера целесообразного применения рассматриваемого метода ограничена следующими ситуациями:

- проекты имеют примерно одинаковый срок жизни;
- инвестиции (капитальные вложения) осуществляются однократно во все сопоставляемые проекты;
- после завершения первоначальных вложений ежегодно начинают поступать примерно одинаковые денежные потоки на протяжении всего срока жизни проекта.

Таблица 13

Достоинства и недостатки критерия, представленного дисконтированным сроком окупаемости инвестиций

Достоинства	Недостатки
1. Достаточная простота расчетов	1. Не учитываются денежные потоки, находящиеся за пределами срока окупаемости вложений
2. Удобен для использования в фирмах с небольшим денежным оборотом, а также для получения быстрой оценки результатов расчетов в случае недостатка ресурсов	2. Наличие субъективности при установлении нормативного (желаемого) срока окупаемости инвестиций, с которым впоследствии сравнивается расчетный срок окупаемости
	3. Не пригоден к применению для проектов с одинаковыми сроками окупаемости, но с весьма различными жизненными циклами (периодами реализации)

	4. Жесткая зависимость точности результатов расчетов от частоты разбиения жизненного цикла бизнес-проектов на дифференцированные периоды их реализации (полугодия, кварталы)
	5. Возможность получения лишь весьма приближенной оценки уровня риска инвестиций
	6. Ограничение ролью дополнительного метода оценки эффективности проектов

### 2.5. Метод определения простой нормы прибыли

В отечественной литературе этот критерий чаще всего именуется показателем расчетной рентабельности капитальных вложений. Основу метода определения простой нормы прибыли составляет чистая совокупная прибыль, получаемая за весь период реализации проекта, а также привлекаемый объем инвестиций (капитальных вложений). Данный критерий оценки эффективности показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается объемом чистой прибыли, получаемой за весь период жизненного цикла проекта. Посредством сравнения рассчитанного уровня рентабельности проекта с нормативным (желаемым) числовым значением рентабельности инвестор может сделать вывод относительно экономической целесообразности реализации того или иного проекта. Для расчетов используется формула:

$$P = \frac{\Pi_{ч}}{K}, \quad (13)$$

где  $P$  - расчетная рентабельность проекта;

$\Pi_{ч}$  - объем чистой прибыли, получаемой за весь жизненный цикл проекта;

$K$  - объем привлекаемых инвестиций (капитальных вложений).

Если  $P > P_H$  ( $P_H$  - нормативный уровень рентабельности), то инвестиционный проект признается экономически целесообразным для внедрения, в противном случае он должен быть отвергнут.

В систематизированном виде основные достоинства и недостатки применения критерия расчетного уровня рентабельности инвестиций (капитальных вложений) приведены в таблице 14 [13].

Таблица 14

Достоинства и недостатки критерия, представленного расчетным уровнем рентабельности инвестиций

Достоинства	Недостатки
1. Простота расчетов	1. Приближенный характер оценки эффективности инвестиционных проектов
2. Получение достоверной оценки уровня прибыльности	2. Не учитывается истинная ценность будущих денежных потоков (поступлений)
	3. Метод не рекомендуется применять в случае разновременных (неоднократных) инвестиций на протяжении цикла жизни инвестиционного проекта

## 2.6. Метод определения учетной доходности

Весьма похожим на предыдущий метод является метод определения учетной доходности проекта. Особенностью этого метода является то, что он основывается не на использовании расчетов денежного потока, а на расчете чистой прибыли. Этот метод также давно известен как один из возможных способов оценки эффективности проектов. Он применим ко вполне определенным условиям инвестирования.

Расчеты по методу учетной доходности (*МУД*) выполняются путем деления среднегодового объема ожидаемой (прогнозируемой) чистой прибыли к среднегодовому объему инвестиций в данный проект [7].

Среднегодовые объемы инвестиций ( $K_{cp}$ ) равны полусумме первоначальных (стартовых) инвестиций и остаточной (ликвидационной) стоимости проекта.

С помощью методов учетной доходности и простой нормы прибыли не представляется возможным учесть временную стоимость денег. Эти методы не обеспечивают также получение достоверной информации о вкладе проекта в наращивание рыночной стоимости фирмы, а значит, они могут привести к некорректным решениям в области инвестиционной политики. Между тем ряд фирм использует *МУД* для оценки результатов деятельности своих подразделений.

### **2.7. Метод определения дисконтированных затрат**

В отдельных случаях коммерческие фирмы вынуждены проводить экспертизу проектов не на основе использования показателя *ЧПС*, а на сравнении расчетных величин приведенной стоимости будущих затрат (т. е. дисконтированных затрат). Здесь необходимо применение метода дисконтированных затрат (*МДЗ*). При этом реализация экономически целесообразного проекта не повлияет ни на цену, ни на качество производимой фирмой продукции.

Расчет величины дисконтированных затрат рекомендуется осуществлять с применением коэффициента дисконтирования.

Таким образом, сфера применения метода дисконтированных затрат распространяется на случаи, когда принципиально важным является всемерная экономия затрат при реализации проектов, непосредственно не связанных с осуществлением бизнеса (например соблюдение ГОСТов по экологии).

## 2.8. Метод расчета коэффициента эффективности инвестиций

Этот метод характеризуется двумя особенностями. Во-первых, он не предусматривает дисконтирования показателя прибыли. Во-вторых, в расчетах обычно участвует показатель чистой прибыли. Благодаря простоте расчетов этот метод находит достаточно широкое применение. Его еще называют методом учетной нормы прибыли. Суть этого метода состоит в делении чистой среднегодовой прибыли на среднюю величину инвестиций (капитальных вложений). Средняя величина инвестиций определяется путем деления исходной суммы капитальных вложений на 2, если предполагается, что по истечении срока реализации анализируемого проекта все капитальные затраты будут списаны. Если же допускается наличие остаточной или ликвидационной стоимости, то ее величина должна быть соответствующим образом учтена в расчетах [15].

Данный коэффициент чаще всего сравнивается с коэффициентом рентабельности авансированного капитала, рассчитываемого делением общей чистой прибыли коммерческой фирмы на общую сумму средств, авансированных на ее деятельность (итог среднего баланса-нетто). В отдельных случаях руководством фирмы устанавливается предельное (пороговое) значение, с которым сравнивается расчетный коэффициент эффективности инвестиций. Кроме того, предельные (пороговые) значения могут определяться дифференцированно в зависимости от вида проекта, уровня риска его реализации, особенностей функционирования центра финансовой ответственности и др. **Основной недостаток** этого метода заключается в том, что он не учитывает фактора времени при определении денежных потоков. В частности, рассмотренный метод, основу которого составляет расчетный коэффициент эффективности инвестиций, не делает различия между проектами с одинаковой суммой поступления среднегодовой чистой прибыли, но в то же время переменной (неодинаковой) по отдельным годам, а также между проек-

тами, имеющими одинаковую среднегодовую чистую прибыль, но получаемую в течение разного количества лет.

Проекты, реализуемые на протяжении периода времени, превышающего один год, нуждаются в корректировке. Эта корректировка вызвана непостоянством рыночных условий хозяйствования, в которых осуществляются проекты. В частности, при уточнении эффективности внедрения бизнес-проекта в общем случае необходимо учитывать динамику:

- общего уровня инфляции;
- цен на производимую продукцию на внутреннем и внешнем рынках (инфляция, связанная со сбытом);
- цен на используемые ресурсы и комплектующие изделия;
- прямых издержек (по их разновидностям);
- уровня заработной платы по видам привлекаемых для реализации бизнес-проекта работников (инфляция на заработную плату);
- административных и общих издержек (инфляция на административные и общие издержки);
- стоимости компонентов основных производственных фондов (зданий, сооружений, оборудования и т. п.);
- расходов на организацию сбыта продукции или услуг (в частности на рекламу, на формирование спроса и стимулирование сбыта, на транспорт и др.);
- банковского процента.

В условиях рыночной экономики невозможно располагать достаточно точными данными, перечисленными выше (вследствие ее динамичности, неопределенности, непредсказуемости поведения покупателей и конкурентов), поэтому приходится проводить расчеты, связанные с оценкой эффективности проектов, в условиях неполноты, неопределенности и неточности информации.

Результаты обоснования эффективности внедрения проектов по каждому из рассмотренных выше методов не могут считаться абсолютно достоверными и не подлежащими дальнейшему уточнению. Окончательное принятие решения

об инвестировании средств в проект желательно принимать с учетом расчетных значений, полученных в случае реализации ряда рассмотренных выше методов.

## **Выводы**

1. **Простой (недисконтированный) срок окупаемости** инвестиций определяется как некоторое число лет, по истечении которых будут возмещены первоначальные (стартовые) затраты. Этот критерий не позволяет учесть денежные потоки, находящиеся за пределами расчетного срока. Такое положение дел может привести к ошибочным решениям. Вместе с тем он характеризует такие важные параметры проекта, как уровень риска и ликвидности, что обеспечивается благодаря определению периода, в течение которого инвестиции находятся в условиях риска.

2. **Дисконтированный срок окупаемости** отличается от простого срока окупаемости тем, что денежный поток дисконтируется по цене капитала данного проекта. Данный критерий также не учитывает те денежные потоки, которые лежат за пределами срока окупаемости.

3. **Учетная доходность** отражает вклад проекта в объем получаемой прибыли. Этот критерий с успехом может применяться для оценки деятельности фирм, но мало пригоден для целей бюджетирования.

4. **Чистая приведенная стоимость (ЧПС)** определяется как разность суммированных дисконтированных денежных потоков по цене капитала фирмы и капвложений. Проект считается экономически целесообразным, если **ЧПС** больше нуля. Критерий **ЧПС** предполагает, что поступающие денежные средства будут реинвестированы по цене капитала фирмы, тогда как критерий **ВНД** предусматривает реинвестирование по ставке, равной **ВНД** проекта. Вследствие того, что реинвестирование по цене капитала является более обоснованным, то и критерий **ЧПС** является более предпочтительным, чем критерий **ВНД**.



**5. Критерий приведенной стоимости будущих затрат** рекомендуется к применению в тех случаях, когда необходимо подвергнуть всесторонней экономической экспертизе ряд проектов.

6. Выбор проектов не может быть осуществлен на основе формального критерия. Это относится ко всем проектам. Однако проекты, претендующие на приоритетность, должны анализироваться на базе многосторонней и многоцелевой экспертизы. Решение должно приниматься с учетом множества различных количественных и качественных, зачастую противоречивых, характеристик проекта и его участников. Часть этих характеристик относится к экономическим, экологическим и социальным последствиям реализации проекта в народном хозяйстве, регионе, отрасли. Другая часть описывает разнообразные риски, связанные с процессом реализации проекта. Достоверность любого из приведенных выше методов во многом будет зависеть от точности прогнозирования денежных потоков, которые будут иметь место после внедрения отдельных задач.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Общая концепция бизнес-планирования.

Понятие бизнес-планирования, функции бизнес-планирования в экономической организации.

Этапы разработки бизнес-плана.

Различия со стратегическим планом и технико-экономическим обоснованием.

2. Структура, содержание и оформление бизнес-плана.

Оформление и стиль бизнес-плана, перечень основных разделов бизнес-плана и их краткая характеристика, требования к разработке бизнес-план.

3. Характеристика товаров и услуг: достоинства и недостатки, виды моделей жизненного цикла товара.

4. Характеристика типов рынка.

5. Понятие и расчет емкости рынка и доли рынка товара или услуги.

6. Методы прогнозирования емкости рынков.

Количественные (на основе рядов динамики, регрессионный анализ).

Качественные (метод Дельфи, метод составления сценариев, метод аналитических записок, метод «круглого стола», метод «мозговых атак»).

7. Характеристика основных конкурентов, их слабые и сильные стороны, оценка конкурентоспособности товаров и услуг.

8. Цели и стратегия маркетинга.

9. Ценообразование.

10. Схема распространения товара.

11. Методы стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания.

12. Реклама, формирование общественного мнения.

13. Расчет производственной мощности предприятия -1 час.

14. Выбор поставщиков ресурсов.

15. Организационная структура (организационная схема управления предприятием, состав подразделений и их функции, взаимосвязи подразделений).

16. Кадровая политика на предприятии (принципы отбора сотрудников, принципы найма на работу, система продвижения работников, система подготовки квалифицированных кадров).

17. Оперативный план (отчет). План (отчет) доходов и расходов. План (отчет) о движении денежной наличности, баланс.

18. Анализ точки безубыточности производства и её чувствительности по основным показателям (цена, постоянные и переменные затраты).

19. Методы оценки экономической эффективности инвестиций. Раскрытие их сущности, достоинства и недостатки.

Срок окупаемости инвестиций (простой и дисконтный).

Метод простой нормы рентабельности.

Метод чистой текущей стоимости.

Метод внутренней нормы рентабельности.

20. План исследований и разработок.

21. Хозяйственный риск, сущность, место и роль в планировании. Виды потерь. Показатели риска и методы его оценки и снижения.

## ТЕСТЫ

### Тест 1

**1. Какие из приведенных высказываний отвечают на вопрос, что такое «планирование»?:**

а) наука, практическая деятельность и искусство ведения плановых расчетов;

б) основополагающая функция управления, состоящая в подготовке различных вариантов плановых управленческих решений;

в) предвидению будущих результатов деятельности предприятия;

г) это непрерывный циклический процесс, имеющий своей глобальной целью привести возможности предприятия в наилучшее соответствие с запросами рынка, для достижения поставленных целей.

**2. Главной целью планирования является:**

а) обеспечение планомерности развития экономики предприятия и определение путей достижения высоких конечных результатов за счет максимальной адаптации к требованиям рынка;

б) максимальное удовлетворение потребностей потребителей;

в) максимизация прибыли;

г) произвести товар в необходимом объеме, в установленные сроки, соответствующего качества при оптимальных затратах.

**3. Объект планирования:**

а) предприятие в целом;

б) отдельные структурные подразделения;

в) производство товарной продукции;

г) все ответы верны.

**4. Принципы планирования:**

а) единство;

б) прямооточность;

в) непрерывность;

г) серийность;

д) все ответы верны.

**5. Методы планирования:**

а) статистические;

б) экономико-математические;

в) графический;

г) балансовый;

д) все ответы верны.

**6. Бизнес-план – это:**

а) маневрирование экономическими ресурсами для достижения целей;

б) совокупность целей и способов их достижения при эффективном использовании ресурсов;

в) план развития предприятия, требующий инвестиций;

г) документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятий, включая платежи в бюджет на планируемый период.

**7. Информационное обеспечение планирования внутренней среды предприятия:**

а) периодические издания;

б) информация региональных органов управления;

в) система бухгалтерского, статистического и оперативного учета и отчетности;

г) все ответы верны.

**8. Показатели, применяемые при принятии решений:**

а) абсолютные (количественные);

б) относительные (качественные);

в) удельные;

г) объёмные;

д) все ответы верны.

**9. Прогнозирование – это:**

- а) программа, которая составляется на основе принятых решений в процессе предвидения результатов;
- б) описание возможных или желательных аспектов, проблем будущего;
- в) предуказание к действию;
- г) все ответы верны.

## Тест 2

### 1. К качественным методам прогнозирования не относятся:

- а) метод составления сценариев;
- б) метод Дельфи;
- в) метод сглаживания по экспоненте;
- г) морфологический анализ;
- д) корреляционно-регрессионный метод.

### 2. Классификация затрат для планирования и принятия научного решения:

- а) затраты по отношению к объему (уровню) производства;
- б) принимаемые и не принимаемые в расчет при оценках;
- в) маргинальные (предельные) затраты
- г) вмененные затраты в результате принятого альтернативного решения;
- д) инкрементные (приростные);
- е) все ответы верны

### 3. Какие высказывания не верны:

- а) Предприятие получает прибыль до тех пор, пока цена не превышает средние валовые (полные) издержки;
- б) Максимальная прибыль достигается, если цена равна предельным издержкам.
- в) Нулевая прибыль соответствует точке равновесия цены средним валовым издержкам на её производство.
- г) Предприятие имеет убыток, если средние валовые издержки становятся ниже цены продукции.

д) Наименьшие убытки возникают, если цена меньше минимума средних валовых издержек, но больше минимума средних переменных издержек.

е) Производство продукции прекращается, если цена стала выше минимума средних переменных издержек.

**4. Рентабельность продукции оценивает:**

а) отражает общий уровень эффективности деятельности предприятия;

б) степень прибыльности конкретного вида продукции;

в) уровень конкурентоспособности посредством сравнения со среднеотраслевым коэффициентом;

г) индикатор ценообразования на новые товары и услуги.

**5. Что не относится к разделам бизнес-плана:**

а) описание продукта;

б) конкуренция;

в) производственный план;

г) план закупок;

д) финансовый план и оценка риска;

е) все ответы верны.

**6. Что не является пределами планирования:**

а) издержки;

б) размеры организации;

в) характер выпускаемой продукции;

г) неопределенность среды;

д) тип производства.

**7. Программно-целевой метод планирования:**

а) метод количественной оценки рассмотрения отдельных факторов в динамике изменений величины обобщающих показателей;

б) увязка потребностей и ресурсов в масштабе производства;

в) метод формирования системы плановых задач и показателей для достижения целей при решении крупных проблем в области научно-технического и социально-экономического развития предприятия;

г) нет правильного ответа.

**8. Какие признаки, характеризуют маркетинговую концепцию планирования:**

- а) цель- учет потребностей производства и минимизация прибыли;
- б) горизонт планирования – преимущественно долгосрочный;
- в) ценовая политика – издержки производства;
- г) анализ среды – внешняя и внутренняя.

**9. Инактивное планирование – это:**

- а) ориентация на будущее;
- б) ориентация на настоящее;
- в) ориентация на прошлое;
- г) синтез различных временных идей.

**10. К методам прогнозирования не относятся:**

- а) балансовый;
- б) корреляционно-регрессионный метод;
- в) методы экстраполяции трендов;
- г) метод исторических аналогий;
- д) нормативный.

### **Тест 3**

**1. Маржинальный анализ –**

- а) это изучение финансовых результатов деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих решений;
- б) изучение взаимосвязи между объёмами, затратами и прибылью с целью принятия заинтересованными лицами управленческих решений;
- в) изучение основных показателей финансового состояния деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих решений.

**2. Маржинальный анализ включает:**

- а) определение маржинального дохода, точки безубыточности, запаса прочности, производственного леввериджа;



б) классификацию затрат по их отношению к объемам, определение маржинального дохода, точки безубыточности; запаса прочности, производственного левериджа;

в) классификацию затрат по их отношению к объемам, определение маржинального дохода, точки безубыточности; запаса прочности, финансового левериджа.

### **3. Маржинальный доход:**

а) разность выручки и переменных затрат;

б) разность выручки и постоянных затрат;

в) сумма постоянных затрат и прибыли;

г) сумма переменных затрат и прибыли;

д) а и в;

е) б и г.

### **4. Постоянные затраты:**

а) изменяются пропорционально объему, на единицу продукции остаются неизменными;

б) не зависят от объемов, удельный вес затрат с увеличением объемов уменьшается на единицу продукции, с уменьшением объемов увеличивается;

в) правильного ответа нет.

**5. Верно ли высказывание «Переменные затраты бывают прямо пропорциональными, дегрессивными, прогрессивными»:**

а) да;

б) нет.

### **6. Коэффициент реагирования затрат:**

а) отношение изменения процента затрат к изменению процента объемов;

б) отношение изменения процента объемов к изменению процента затрат;

в) отношение изменения процента прибыли к изменению процента объемов;

г) отношение изменения процента затрат к изменению процента прибыли.

**7. Синонимы понятия «точки безубыточности»:**

- а) порог прибыли;
- б) критический объём;
- в) безубыточный объём;
- г) мертвая точка;
- д) все ответы верны.

**8. Точка безубыточности – это**

- а) максимальный объём, при котором обеспечивается полное возмещение затрат;
- б) минимальный объём, при котором обеспечивается полное возмещение затрат;
- в) минимальный объём, при котором обеспечивается полное возмещение переменных затрат;
- г) максимальный объём, при котором обеспечивается полное возмещение переменных затрат.

**9. Запас прочности (безубыточности) в абсолютном выражении –**

- а) разность фактического объёма и точки безубыточности;
- б) сумма фактического объёма и точки безубыточности;
- в) разность точки безубыточности и фактического объёма.

**10. Каких методов определения точки безубыточности не существует:**

- а) аналитического метода;
- б) графического метода;
- в) табличного метода;
- г) прямого метода.

**Тест 4**

**1. Точка безубыточности в натуральном измерении рассчитывается как:**

а) отношение постоянных затрат к маргинальному доходу на единицу продукции;

б) отношение переменных затрат к маргинальному доходу на единицу продукции;

в) отношение постоянных затрат к прибыли на единицу продукции.

**2. Точка безубыточности в стоимостном измерении рассчитывается как:**

а) отношение постоянных затрат к удельному весу маргинального дохода в выручке;

б) отношение переменных затрат к удельному весу маргинального дохода к выручке;

в) отношение постоянных затрат к прибыли от реализации.

**3. Верно ли высказывание: «С увеличением постоянных затрат точка безубыточности уменьшается:**

а) да;

б) нет.

**4. Верно ли высказывание: «С увеличением переменных затрат на единицу продукции точка безубыточности увеличивается:**

а) да;

б) нет.

**5. Верно ли высказывание: «С увеличением цены на единицу продукции точка безубыточности уменьшается:**

а) да;

б) нет.

**6. Чему равен коэффициент реагирования затрат у прогрессивных переменных затрат:**

а) 1;

б) 0;

в) меньше 1;

г) больше 1.

**7. Производственный леверидж (сила операционного рычага) – это:**

- а) частное от деления маржинального дохода на величину прибыли;
- б) произведение маржинального дохода и прибыли;
- в) сумма постоянных и переменных затрат;
- г) частное от деления прибыли на величину маржинального дохода.

**8. Что показывает производственный леверидж, равный 3:**

- а) если объёмы упадут на 33, 3 %, то прибыль достигнет порога рентабельности;
- б) если объём возрастут на 33, 3%, то прибыль увеличится на 100%;
- в) если объёмы упадут на 33, 3%, то прибыль не изменится;
- г) если объёмы возрастут на 33, 3%, то прибыль составит 66, 6 % от прежнего уровня;
- д) а и б.

**9. Чему равен коэффициент реагирования затрат у постоянных затрат:**

- а) 1;
- б) 0;
- в) меньше 1;
- г) больше 1.

**10. Каких методов деления затрат на постоянную и переменную составляющую не существует:**

- а) метода наименьшей и наибольшей точек;
- б) факторного метода;
- в) корреляционно-регрессионного метода;
- г) метода прямого счета; д) индексного метода.

### **Тест 5**

**1. Верно ли высказывание: «С увеличением постоянных затрат маржинальный доход не изменяется:**

- а) да;
- б) нет.

**2. Верно ли высказывание: «С уменьшением переменных затрат на единицу продукции маржинальный доход увеличивается»:**

- а) да;
- б) нет.

**3. Верно ли высказывание: «С увеличением цены на единицу продукции маржинальный доход снижается»:**

- а) да;
- б) нет.

**4. Верно ли высказывание «Зона прибыли находится по левую сторону от точки безубыточности»:**

- а) да;
- б) нет.

**5. Точка безубыточности на графике:**

- а) точка пересечения линии выручки и линии переменных затрат;
- б) точка пересечения линии выручки и линии совокупных затрат;
- в) точка пересечения линии выручки и линии постоянных затрат.

**6. Верно ли высказывание «При увеличении объёмов на 5% переменные затраты на программу уменьшаются на 5 %»:**

- а) да;
- б) нет.

**7. Верно ли высказывание «При увеличении объёмов на 5% постоянные затраты на программу не изменяются»:**

- а) да;
- б) нет.

**8. Верно ли высказывание «При увеличении объёмов на 10% выручка увеличивается на 12 %»:**

- а) да;
- б) нет.

**9. Верно ли высказывание «Маржинальный доход больше прибыли от реализации на величину постоянных затрат»:**

- а) да;
- б) нет.

**10. На графике определения точки безубыточности, каких зон нет:**

- а) зоны прибыли;
- б) зоны убытков;
- в) зоны равновесия;
- г) зоны постоянства;
- д) а и в;
- е) б и г.

**11. К постоянным затратам относятся:**

- а) амортизация, сдельная заработная плата рабочих, аренда помещений, административно-хозяйственные расходы;
- б) амортизация, повременная заработная плата рабочих, топливо и энергия на технологические цели, административно-хозяйственные расходы;
- в) амортизация, повременная заработная плата рабочих, аренда помещений, административно-хозяйственные расходы;
- г) амортизация, сырье и материалы, аренда помещений, административно-хозяйственные расходы.

**12. При использовании корреляционно-регрессионного метода деления затрат коэффициент корреляции равен 0.6:**

- а) велика доля постоянных затрат;
- б) велика доля переменных затрат;
- в) затраты имеют смешанный характер.

**Тест 6**

**1. Бизнес-план – это перспективный план сроком:**

- а) от 3 до 5 лет;
- б) от 5 до 10 лет;
- в) до 1 года;
- г) до 3 лет.

**2. Первые два года экономические показатели в бизнес-плане**

**должны быть представлены:**

а) с разбивкой по кварталам (можно и месяцам), в остальные годы могут использоваться годовые показатели;

б) с разбивкой только по кварталам, в остальные годы могут использоваться годовые показатели;

в) нет правильного ответа.

**3. Бизнес-план составляется в следующих случаях:**

а) подготовка заявок на получение кредита;

б) репрофилирование, расширение производства;

в) выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций;

г) все ответы верны

**4. При составлении бизнес-плана требуется около:**

а) 100 человеко-часов;

б) 150 часов;

в) 200 часов;

г) 50 часов.

**5. Близким родственником БП является:**

а) технико-экономическое обоснование (ТЭО);

б) стратегический план;

в) оперативный план;

г) тактический план.

**6. Структура бизнес-плана:**

а) титульный лист, историческая справка, описание продукта, описание дел в отрасли, конкуренция, производственный план, план маркетинга, финансовый план и оценка риска, план исследований и разработок;

б) титульный лист, резюме, историческая справка, описание продукта, описание дел в отрасли, конкуренция, производственный план, план маркетинга, организационный план, финансовый план и оценка риска, план исследований и разработок;

в) титульный лист, резюме, историческая справка, описание продукта, описание дел в отрасли, конкуренция, производственный план, план маркетинга, организационный план,

**7. Объем бизнес-плана не более:**

- а) 200 страниц;
- б) не более 100 страниц;
- в) не более 150 страниц.

**8. При разработке стратегии маркетинга используют концепции:**

а) совершенствование производства (производственная стратегия), сбытовая стратегия, маркетинговая (потребительская) стратегия, социально-этический маркетинг;

б) совершенствование производства (производственная стратегия), совершенствование товара (товарная стратегия), сбытовая стратегия, маркетинговая (потребительская) стратегия, социально-этический маркетинг;

в) совершенствование производства (производственная стратегия), совершенствование товара (товарная стратегия), сбытовая стратегия, маркетинговая (потребительская) стратегия.

**9. Доля рынка - это:**

- а) отношение объёмов реализации продукции конкретным производителем к ёмкости рынка;
- б) отношение спроса к предложению на данном рынке;
- в) произведение цены на объёмы реализации.

**10. Этапы разработки бизнес-плана (БП).**

а) определение источников информации, определение целей, структура бизнес-плана, сбор информации для написания разделов, написание БП;

б) определение источников информации, определение целей, определение потенциального круга читателей, структура бизнес-плана, сбор информации для написания разделов, написание БП;

в) определение целей, определение потенциального круга читателей, структура бизнес-плана, сбор информации для написания разделов, написание



бизнес-плана.

## Тест 7

**1. Что не относится к методам оценки эффективности инвестиций:**

- а) простой (дисконтированный) срок окупаемости;
- б) Чистая текущая стоимость;
- в) Рентабельность инвестиций;
- г) Внутренняя норма доходности;
- д) рентабельность продаж.

**2. Разность между текущей стоимостью потоков денежных средств, дисконтированных (приведенных) в соответствии с выбранной ставкой процента, и величиной инвестиций относится к методу:**

- а) простой срок окупаемости;
- б) чистая текущая стоимость;
- в) рентабельность инвестиций;
- г) внутренняя норма доходности;

**3. Ожидаемое количество лет, в течение которых должны быть возмещены первоначально произведенные инвестиции:**

- а) срок окупаемости;
- б) чистая текущая стоимость;
- в) рентабельность инвестиций;
- г) метод простой нормы прибыли.

**4. Если чистая текущая стоимость больше 0:**

- а) проект эффективен;
- б) проект не эффективен;
- в) доходы равны инвестициям.

**5. Внутренняя норма доходности – это**

а) процентная ставка, при которой чистая текущая (приведенная) стоимость проекта равна нулю;

б) процентная ставка, при которой чистая текущая (приведенная) стоимость проекта больше нуля;

в) процентная ставка, при которой чистая текущая (приведенная) стоимость проекта меньше нуля.

**6. Если индекс рентабельности инвестиций  $< 1$ :**

а) проект должен быть отвергнут, поскольку он не принесет дополнительного дохода инвестору;

б) доходность инвестиций в проект соответствует нормативу рентабельности;

в) проект должен быть принят к реализации как экономически эффективный.

**7. Срок окупаемости (простой или дисконтированный) инвестиций оценивает:**

а) ликвидность проекта;

б) рентабельность проекта;

в) финансовую устойчивость проекта.

**8. Отношение прибыли к величине инвестиций - это:**

а) срок окупаемости;

б) чистая текущая стоимость;

в) рентабельность инвестиций;

г) метод простой нормы прибыли.

**9. Индекс рентабельности инвестиций есть:**

а) отношение дисконтированных денежных потоков к величине инвестиций;

б) отношение инвестиций к величине дисконтированных денежных потоков;

в) отношение прибыли к величине инвестиций;

г) отношение инвестиций к величине прибыли.

**10. Может ли существовать проект с множеством величин внутренней нормы доходности:**

а) да;

б) нет.

### **11. Этапы разработки бизнес-плана (БП).**

а) определение источников информации, определение целей, структура бизнес-плана, сбор информации для написания разделов, написание БП;

б) определение источников информации, определение целей, определение потенциального круга читателей, структура бизнес-плана, сбор информации для написания разделов, написание БП;

в) определение целей, определение потенциального круга читателей, структура бизнес-плана, сбор информации для написания разделов, написание бизнес-плана.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### Задание 1

Рассчитать и проанализировать показатели безубыточности. Показатели округлять до десятых.

Таблица 1

#### Анализ безубыточности

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год	Абсолютное изменение, +/-	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	18850	19200		
Переменные затраты, тыс. руб.	11700	12040		
Маржинальный доход, тыс. руб.				
Постоянные затраты, тыс. руб.	1950	2000		
Прибыль от продаж, тыс. руб.				
Точка безубыточности (порог рентабельности), тыс. руб.				
Абсолютное отклонение от точки безубыточности (запас прочности), тыс. руб.				
Запас прочности (зона безубыточности), %				
Сила операционного рычага				

### Задание 2.

Используя данные задания 1, рассчитать точку безубыточности в натуральном измерении и запас прочности в абсолютном и относительном выражении для предыдущего периода. Фактический объём -1300 штук.

### Задание 3

В таблице приводится смета прибыли на будущий финансовый год при ожидаемой загрузке 75%.

## Смета по прибыли

Показатели	Значение
1. Объем реализации, шт.	9000
2. Цена за единицу, руб.	32
3. Основные материалы, руб.	54000
4. Заработная плата основных рабочих, руб.	72000
5. Производственные накладные расходы - постоянные, руб.	42000
6. Административные расходы	36000
7. Реклама, руб.	
8. Производственные накладные расходы – переменные, руб.	18000
9. Прибыль, руб.	39000

Рассчитать точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении.

**Задание 4.**

Используя данные задания 3, составить сметы, отражающие результаты 2-х вариантов:

- уменьшить цену до 28 руб. на единицу, это позволило бы фирме загрузить свои производственные мощности на 90% без каких-либо дополнительных затрат на рекламу.

- для того чтобы вызвать достаточный спрос и загрузить производственные мощности до 100%, необходимо 15% уменьшение цены и расходы на специальную рекламу в размере 5000 руб.

**Задание 5.**

Компания производит только один вид изделий. Цена реализации – 25 руб. за единицу, переменные издержки на единицу – 8 рублей, постоянные издержки 210000 руб., прибыль – 300000 руб. Уровень прибыли считается неприемлемым, поэтому есть альтернативные предложения: уменьшение цены

на 10%, а увеличение объемов производства на 6; уменьшение цены на 8, а увеличение на 4%.

Определить точку безубыточности и кромку безопасности. По сметным данным рассчитайте, на какую величину в % выражении, необходимо изменить цену реализации, чтобы была получена прибыль в размере 420000 руб.

Рассчитайте годовую прибыль по каждому предложению.

### Задание 6.

Используя данные таблицы, определить границы экономической целесообразности применения одного из вариантов.

Таблица 3

#### Исходные данные

Показатели	1 вариант	2 вариант
Расход материалов, кг/шт.	5	3
Стоимость материалов, руб/кг.	120	120
Основная з/пл. на 1 изделие, руб.	300	250
Дополнительная з/пл., %	80	80
Страховые взносы, %	30,2	30,2
Прочие переменные расходы на 1 изделие, руб.	170	200
Постоянные расходы на 1 станок, руб.	70000	150000
Производительность станка, шт. в год	400	600

Годовая потребность составляет 2400 шт.

**Задание 7.** Проанализировать рентабельность изделий, чтобы исключить из ассортимента убыточные. Решение произвести на основе учета полной себестоимости и системы «директ - костинг».

Таблица 4

#### Исходные данные

Изделие	Объем производства, шт.	Переменные затраты, руб./ шт.	Цена, руб./шт.

А	300	100	150
Б	200	120	160
В	400	90	115
Г	250	160	195
Д	550	140	160

Накладные расходы составляют 41400 рублей, где 50% - постоянные.

Примечание: при решении на основе учета полной себестоимости необходимо рассчитать ставку распределения накладных расходов пропорционально сумме прямых переменных затрат. Следующим шагом будет определение накладных расходов на единицу изделия и расчет полной себестоимости и прибыли. На базе проведенных расчетов товары, являющиеся нерентабельными, исключаются из ассортимента. При использовании системы «директ – костинг» важно определить маржинальный доход по каждому изделию, это позволит принять правильное управленческое решение в данной ситуации. Маржинальный доход представляет собой разность цены и переменных затрат на единицу продукции.

### Задание 8.

Выбрать трендовую модель и рассчитать емкость рынка товара А, если известны данные за последние 10 лет. Объяснить выбор модели прогнозирования.

Таблица 5

Динамика сбыта товара А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1500	1300	1115	1000	980	950	910	830	720	690

Объем спроса выражается в физических измерителях - шт.

**Задание 9.** Используя данные, оценить эффективность инвестиций. Ставка дисконта - 12 % годовых. Доходы по годам: 239 тыс. руб., 340 тыс. руб., 380 тыс. руб., 432 тыс. руб., 569 тыс. руб. Объем инвестиций – 1100 тыс. руб.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007, 248с.
2. Беседин В.Ф. Планирование в условиях перехода к рынку. – Киев: Техника, 1990, 263с.
3. Дж. Бигель. Управление производством. Пер. с англ. - М.: Мир, 1973, 301с.
4. Бизнес-план. Методические материалы. Под ред. проф. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 2005, 80с.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта. Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика: Учебное пособие для вузов. Под ред. Попова. 5 изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2014, 432 с.
6. Болт Дж. Управление сбытом. Пер с английского. – М.: Экономика, 1991, 230с.
7. Буров В.П., Морошкин О.Н. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. - М.: ЦИПККАП, 2013, 88с.
8. Вид Л.Б., Иванов Е.А. Новая философия планирования. – М.: Экономика, 2013, 159с.
9. Горемыкин В.А., Богомолов А.С. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Методическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014, 334 с.
10. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Пер. с англ. - М.: Аудит, 1994, 560с.
11. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха. Маркетинг. - М.: Международные отношения, 1991, 416с.
12. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие. В 2-х частях.- Минск: ООО «Новое знание», 2011.
13. Идрисов И.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. 2 изд.- М.: ИД «Филин», 2008, 400 с.



14. Ларионов А.И. Экономико-математические методы в планировании. Учебник для средних спец. учебных заведений. 2 изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1991, 240с.
15. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха: Практическое пособие. - М.: 2002.
16. Липсиц И.В, Коссов В.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа. Учебно-справочное пособие. - М.: Изд. Бек, 2012, 304с.
17. Львовский Е.Н. Статистические методы построения эмпирических формул. Учебное пособие. - М.: Высшая школа, 2002, 244с.
18. Кныш М.И., Перекатов Б. А. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности. Учебное пособие. – СПб: ИД «Бизнес-пресса», 2014, 315с.
19. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. - М.: Финансы и статистика, 2008,144 с.
20. Кузнецова М.Н. Методика анализа и оценки поставщиков материальных ресурсов. // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - №43. - с. 57-61.
21. Кузнецова М.Н. Специфика планирования на предприятиях судостроения. Saarbrucken: Международный Издательский Дом «LAP LAMBERT Academic Publishing», 2016.-140 с.
22. Кузнецова М.Н. Управление закупками на предприятии. Saarbrucken: Международный Издательский Дом «LAP LAMBERT Academic Publishing», 2013. -145 с.
23. Кузнецова М.Н. Управление складским хозяйством предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. - №43. - с. 53-59.
24. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия : учеб. пособие / Н. И. Лахметкина. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 230 с.

25. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник - М.: ЭКСМО, 2014. - 766 с.
26. Математико-статистические методы в экономическом анализе и планировании. Сборник статей. - Новосибирск: Наука, 2003, 255с.
27. Проблемы планирования и управления: опыт системного исследования. Под ред. Голубкого Е.П. – М.: Экономика, 1997, 206с.
28. Риски в современном бизнесе. Грабовой П.Г., Петрова С.Н. и др. – М.: Издательство «Аланс», 2014, 200с.
29. Смехов Б.М. Логика планирования. М.: Экономика, 2007, 231с.
30. Стоянова Е.В. Финансовый менеджмент. - М.: Перспектива, 2014, 405с.
31. Сыроежкин И.М. Планомерность. Планирование. План. –М.: Экономика, 2012, 248с.
32. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2009, 160 с.
33. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. - М.: ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКМОС, 2007, 96 с.
34. Фатхутдинов Г.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 477с.
35. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб: Питер, 2010, 176 с.
36. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – Ростов-на-Дону: ИЦ «Март», 2011, 544с.
37. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план: работа над ошибками. – М.: Финансы и статистика, 2013, 144с.

## Оглавление

Введение	3
<b>Глава 1. Общая концепция бизнес-планирования</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие, структура, содержание и оформление бизнес-плана	5
1.2. Раздел бизнес-плана «Описание товаров и услуг»	11
1.3. Раздел бизнес-плана «Рынки сбыта»	15
1.4. Раздел бизнес-плана «Конкуренты»	27
1.5. Раздел бизнес-плана «План маркетинга»	28
1.6. Раздел бизнес-плана «Производственный план»	45
1.7. Раздел бизнес-плана «Организационный план»	46
1.8. Раздел бизнес-плана «Финансовый план и анализ риска»	47
1.9. Раздел бизнес-плана «План исследований и разработок»	52
<b>Глава 2. Методы оценки эффективности инвестиций</b>	<b>53</b>
2.1. Метод чистой текущей стоимости	53
2.2. Метод индекса рентабельности инвестиций	56
2.3. Метод внутренней нормы рентабельности	57
2.4. Метод простого и дисконтированного сроков окупаемости инвестиций	63
2.5. Метод простой нормы прибыли	66
2.6. Метод определения учетной доходности	67
2.7. Метод определения дисконтированных затрат	68
2.8. Метод расчета метода эффективности инвестиций	69
<b>Контрольные вопросы</b>	<b>73</b>
<b>Тесты</b>	<b>75</b>
<b>Задания для самостоятельной работы</b>	<b>91</b>
<b>Библиография</b>	<b>95</b>

БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
Разделы бизнес-плана. Показатели. Методы эффективности  
инвестиций.

*Учебное пособие*

ISBN-13: 978-620-2-06986-1

Язык книги: Russian

By (authors): Марина Кузнецова, Ольга Закорецкая

Количество страниц: 98

Опубликовано: 13.11.2017

Категория: Экономика

В авторской редакции

**ISBN 978-620-2-06986-1**

Подписано в печать 12.11.2017. 70x100/16

Усл. печ. 6,1п.л. Тираж 120 экз.

Verlag / Издательство

LAP LAMBERT Academic Publishing

e:mail / электронная почта: [info@omniscryptum.com](mailto:info@omniscryptum.com)