

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абазян Артак Горикович
Должность: Заведующий кафедрой туризма и физической культуры
Дата подписания: 21.08.2021 11:18:54
Уникальный программный ключ:
7fbf4a479f8599c708daba086bb08864e713b2a7

Министерство культуры Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КРАСНОДАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
КУЛЬТУРЫ»**

Факультет социально-культурной деятельности и туризма
Кафедра туризма и физической культуры

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой туризма и ФК



А.Г. Абазян

«26» августа

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Б1.В.ДВ.9.1 «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

Направления подготовки (профиль): 43.03.02 Туризм (Технология и организация туроператорских и турагентских услуг)

Форма обучения – очная, заочная

Год набора - 2017

**Краснодар
2020**

Содержание

1. Цели и задачи освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО
3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
 - 4.1. Структура дисциплины:
 - 4.2. Тематический план освоения дисциплины по видам учебной деятельности и виды самостоятельной (внеаудиторной) работы
 - 4.3. Программа курса
 - 4.4. Курс лекций
5. Образовательные технологии
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации:
 - 6.1. Контроль освоения дисциплины
 - 6.2. Оценочные средства
7. Учебно-методическое и информационно обеспечение дисциплины (модуля)
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
 - 7.3. Периодические издания
 - 7.4. Интернет-ресурсы
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Дополнения и изменения к рабочей программе учебной дисциплины (модуля)

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является передача студентам теоретических знаний и формирование практических умений в бизнес-планировании для сферы туризма и сервиса в современном отечественном и международном рынке.

Задачи:

- изучение основ бизнес-планирования;
- изучение особенностей бизнес-планирования;
- изучение места бизнес-планирования в российской туристской индустрии.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

В соответствии со структурой учебного плана по направлению подготовки 43.03.02 Туризм и профилю подготовки. «Бизнес - планирование» входит в состав дисциплин по выбору вариативной части профессионального цикла.

Дисциплины, необходимые для освоения данной учебной дисциплины:

- Предпринимательство в туризме;
- Маркетинг туризма;
- Информационные технологии в туристской индустрии;
- Рекламные технологии в туристской индустрии;
- PR в туристской индустрии.
- Объекты экскурсионно-туристского показа
- Туристско-рекреационное проектирование

Организация туристской деятельности.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:

- маркетинг в туристской индустрии;
- технологии продаж;
- организация деятельности предприятий питания;
- учебная практика.

Программа адаптирована для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

способностью использовать основы экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах (ОК-2);

способностью использовать общеправовые знания в различных сферах деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства, международного и российского права (ОК-6);

способностью обрабатывать и интерпретировать с использованием базовых знаний математики и информатики данные, необходимые для осуществления проектной деятельности в туризме (ПК-2);

способностью рассчитать и проанализировать затраты деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновать управленческое решение (ПК-5);

В результате освоения дисциплины обучающиеся должны:

1) Знать:	теоретические подходы и профессиональные требования разработки бизнес-планов, инновационных проектов;
2) Уметь:	применять изучаемые методы при разработке инновационных проектов и бизнес-планов в туристской индустрии.
3) Владеть:	методами анализа отрасли и условий конкуренции в ней, методами разработки и управления проектами, а также методиками динамических инвестиционных расчетов и разработки бизнес-планов с применением программных продуктов. навыками решения конкретных задач по использованию методов управления в туризме; навыками наиболее

Приобрести опыт деятельности в разработке бизнес-планирования в туристской индустрии.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (108 часов).

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Л	ПЗ	ИЗ	СР	
1	Основы бизнес-планирования	7	1-2	2	4		3	В ходе занятия
2	Структура бизнес-плана	7	3-4	2	2		2	В ходе занятия
3	Характеристика предприятия и отрасли	7	5-6	2	4	2	3	В ходе занятия
4	План маркетинга	7		2	2		2	В ходе занятия
5	Производственный, организационный и юридический планы	7		2	4		3	В ходе занятия
6	Финансовый план	7		2	4		3	В ходе занятия
7	Анализ инвестиционного проекта и оценка рисков	7		4	2		3	В ходе занятия
8	Управление стоимостью проекта	7		2	4		2	В ходе занятия

9	Контроль и регулирование проекта	7		2	2		3	В ходе занятия
10	Применение программных продуктов при составлении бизнес-плана	7		2	4		3	В ходе занятия
	Итого	7		22	32		27	Экзамен (27 ч.)

Структура дисциплины для заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 часов).

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Л	ПЗ	ИЗ	СР	
1	Основы бизнес-планирования	7		2			8	В ходе занятия
2	Структура бизнес-плана	7			2		9	В ходе занятия
3	Характеристика предприятия и отрасли	7					8	В ходе занятия
4	План маркетинга	7		2			9	В ходе занятия
5	Производственный, организационный и юридический планы	7			2		8	В ходе занятия
6	Финансовый план	7					9	В ходе занятия
7	Анализ инвестиционного проекта и оценка рисков	7		2			8	В ходе занятия
8	Управление стоимостью проекта	7			2		9	В ходе занятия
9	Контроль и регулирование проекта	7					8	В ходе занятия
10	Применение программных продуктов при составлении бизнес-плана	7			2		9	В ходе занятия
	Итого	7		6	8		85	Экзамен (9ч.)

4.2. Тематический план освоения дисциплины по видам учебной деятельности и виды самостоятельной (внеаудиторной) работы

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала (темы, перечень раскрываемых вопросов): лекции, практические занятия (семинары), индивидуальные занятия, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа	Объем часов / з.е.	Формируемые компетенции (по теме)
1	2	3	4
7 семестр			
Раздел 1. Сущность и содержание менеджмента в туристской индустрии			
Тема 1. Основы бизнес-планирования	<u>Лекции:</u> 1. Понятие и роль бизнес-плана в современном предпринимательстве. 2. Классификация бизнес-проектов.	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Цели бизнес-проекта. Признаки бизнес-проекта. 2. Основные участники проекта и их функции. 3. Жизненный цикл бизнес-проекта. 4. Особенности составления бизнес-плана для предприятия и для инвесторов.	4	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Изучение дополнительной литературы	3	
Тема 2. Структура бизнес-плана	<u>Лекции:</u> 1. Структура и содержание бизнес-плана. Титульный лист. 2. Меморандум о конфиденциальности, аннотация, введение и оглавление. Резюме бизнес-плана. 3. Методика составления бизнес-плана.	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Примерная структура бизнес-плана. 2. Содержание титульного листа бизнес-плана. 3. Содержание меморандума о конфиденциальности. 4. Порядок оформления резюме.	2	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа</u> Изучение дополнительной литературы	2	
Тема 3. Характеристика предприятия и отрасли	<u>Лекции:</u> 1. Структура и элементы раздела. 2. Характеристика предприятия. 3. Стратегия развития и содержание деятельности фирмы.	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Характеристика вида отрасли, в которой работает предприятие. 2. SWOT-анализ. 3. Анализ финансового состояния предприятия, материальных ресурсов, величины запасов.	4	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	

	<u>Самостоятельная работа:</u> Изучение дополнительной литературы	3	
Тема 4. План маркетинга	<u>Лекции:</u> 1. Структура и элементы раздела. 2. Описание товара (услуги). 3. Анализ рынка производителей.	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Анализ рынка потребителей. Сегментирование рынка. 2. Ценообразование. 3. Маркетинговая стратегия. 4. Стратегия товародвижения.	2	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Изучение дополнительной литературы	2	
Тема 5. Производственный, организационный и юридический планы.	<u>Лекции:</u> 1. Определение местонахождения фирмы. 2. Анализ затрат. Технологии. 3. Планирование производства на основе плана продаж. 4. Календарный план.	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Производственные мощности и их развитие. Охрана окружающей среды. 2. Анализ организационной структуры. 3. Квалификация персонала. Мотивирование персонала. 4. Правовые документы, регулирующие планирование и реализацию бизнес-плана. 5. Анализ нормативной среды.	4	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Изучение дополнительной литературы	3	
Тема 6. Финансовый план.	<u>Лекции:</u> 1. Анализ финансового состояния предприятия. 2. Прогноз движения денежных средств. 3. Прогноз баланса. Прогноз прибыли.	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары)</u> 1. Расчет финансовых показателей предприятия во время и после реализации бизнес-проекта. 2. Точка безубыточности. 3. Стратегия финансирования.	4	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа</u> Подготовка тестов	3	
Тема 7. Анализ инвестиционного проекта и оценка рисков.	<u>Лекции:</u> 1. Понятие дисконтированной стоимости. 2. Критерии принятия решений по проекту. 3. Простые методы оценки. 4. Срок окупаемости. Средняя норма прибыли. 5. Рентабельность инвестиций. 6. Сложные методы оценки. NPV, IRR, MIRR, DPP.	4	ОК-2 ОК-6 ПК-5

	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Факторы риска. 2. Анализ чувствительности проекта к различным факторам риска. 3. Методы оценки риска. 4. Составление вариантов развития событий. 5. Планирование мероприятий по нейтрализации рисков.	2	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Изучение дополнительной литературы	3	
Тема 8. Управление стоимостью проекта	<u>Лекции:</u> 1. Место планирования и прогнозирования в менеджменте. 2. Обзор техники и видов планирования. Прогнозирование и планирование, их содержание. 3. Стратегическое планирование и его этапы. Различие понятий "долгосрочное планирование" и "стратегическое планирование".	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Система целей и задач организации. 2. Построение дерева целей туристского предприятия. 3. Правила построения дерева целей.	4	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа</u> Подготовка к семинарскому занятию	2	
Тема 9. Контроль и регулирование проекта.	<u>Лекции:</u> 1. Организация как функция управления, ее содержание. 2. Организационные структуры управления.	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Основные категории ОСУ. 2. Принципы формирования ОСУ. 3. Бюрократические и органические ОСУ.	2	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа</u> Подготовка тестов	3	
Тема 10. Применение программных продуктов при составлении бизнес-плана.	<u>Лекции:</u> 1. Мотивация деятельности в системе менеджмента. 2. Определение понятия "мотивация".	2	ОК-2 ОК-6 ПК-5
	<u>Практические занятия (семинары):</u> 1. Значение мотивации в управлении организацией. 2. Содержательные теории мотивации: А.Маслоу, Д.МакКлелланда и Ф.Герцберга, 3. Процессуальные теории мотивации: ожиданий, справедливости и модель Портера-Лоулера. Применимость теорий в практике управления организацией.	4	
	<u>Индивидуальные занятия:</u>	-	
	<u>Самостоятельная работа</u> Изучение дополнительной литературы	3	

	Итого	108	<i>Экзамен</i>
--	--------------	-----	----------------

4.3. Курс лекций

Тема 1. Основы бизнес-планирования

Конспект лекции

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

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

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

Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств? Очень важно сделать это именно на бумаге в соответствии с определенными требованиями и провести специальные расчеты – это помогает увидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее «подстелить соломку». Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько велико, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководитель лишь подписал. Включаясь в работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя.

Если предприятие стремится найти инвесторов или партнеров для достижения определенной цели (создание совместного предприятия, организации общих проектов или согласованных действий на рынке), то ему необходимо, кроме четкого представления о предлагаемом бизнесе, убедить инвесторов или партнеров, что оно способно грамотно и эффективно наладить новое дело и управлять им. Для этих целей служит выработанный мировой экономической практикой бизнес-план, который по содержанию и назначению представляет собой плановый документ, имеющий многоцелевой характер.

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

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

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

В современной экономической теории бизнес-план выполняет 4 функции.

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

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

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

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

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

Выделены следующие основания классификации бизнес-проектов:

тип проекта – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект;

класс проекта – по составу и структуре проекта и его предметной области;

масштаб проекта – по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир;

длительность проекта – по продолжительности периода осуществления проекта;

сложность проекта – например, по степени финансовой, технической или другой сложности.

Вид проекта – по характеру предметности области проекта.

Рассмотрим основные разновидности проектов по предложенным основаниям:

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

Класс проекта: монопроект, мультипроект, мегапроект.

Монопроект – это отдельный проект различного типа, вида и масштаба;

Мультипроект – это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения много проектного управления;

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

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

Это разделение проектов очень условное. Можно масштабы проектов рассматривать в более конкретной форме – межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия.

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

Сложность проекта: простые, сложные, очень сложные.

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

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

Как в точности должен выглядеть результат проекта?

Какие условия должны учитываться при реализации проекта?

Нахождение цели проекта равнозначно определению проекта и составляет важный этап в разработке концепции проекта. После нахождения цели проекта приступают к поиску и оценке альтернативных способов достижения цели проекта. Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и его участников. Цели проекта, структура проекта и организация участников проекта могут описываться взаимосвязанными иерархическими (древовидными) структурами, в которых могут быть установленные отношения между следующими компонентами: цели – части проекта – участники и др.

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

В ходе реализации проекта под воздействием изменений в окружении проекта в зависимости от прогресса проекта и получаемых промежуточных результатов цели проектов могут претерпевать изменения. Поэтому целеполагание нужно рассматривать как непрерывный динамический процесс, в котором анализируется сложившаяся ситуация, тенденции и при необходимости осуществляются корректировки целей.

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

Анализируя определение проекта, выделим следующие основные признаки проекта:

признак «изменений», как основное содержание проекта;

признак «ограниченной во времени цели»;

признак «временной ограниченности продолжительности проекта»;

признак «относящегося к проекту бюджета»;

признак «ограниченности требуемых ресурсов»;

признак «неповторимости»;

признак «новизны»;

признак «комплексности»;

признак «правового и организационного обеспечения»;

признак «разграничения»;

признак «информационной и консалтинговой поддержки».

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

проект должен быть осмыслен, «придуман» и инициирован – значит, у него должен быть инициатор;

проект должен обрести главное заинтересованное лицо – сторону, которая является будущим владельцем и пользователем результатами проекта и несет за него ответственность. заказчик бизнес-проекта в рыночной экономике – это владелец, часто в литературе по управлению проектами – клиент;

осуществление проекта требует привлечения инвестиций – значит, у него должно быть инвесторы, т. е. средств заказчика обычно недостаточно;

проект нужно готовить и осуществлять – значит, у него должно быть соответствующие исполнители;

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

Каждый проект, кроме того, может затрагивать интересы различных сторон: местных властей, общественных групп, населения и отдельных граждан – это все участники проекта. Очевидно, что для любого проекта принципиальный состав функций остается неизменным. Однако в простейшем случае все остальные функции проекта могут осуществляться одним лицом. В другом крайнем случае мы, очевидно, сталкиваемся с полным набором участников с детальным разделением функций. В практике же мы имеем дело в большинстве своем с промежуточными структурами участников проекта.

Далее мы рассмотрим жизненный цикл бизнес-проекта.

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

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

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

Третий этап – это внедрение бизнес-проекта и выход на рынок. Характеризуется максимальными затратами при минимальных или отсутствующих доходах. Рассматриваемый этап осуществляется менеджером проекта предприятия внедряющего бизнес-проект, инвестором или инвесторами (в зависимости от масштаба и сложности проекта), который согласно графику вкладывает необходимые средства. На данном этапе существует большой риск не выхода на рынок из-за влияния внешних (конкуренты, государство) и внутренних (неточности расчета и анализа) факторов и риск поглощения нового предприятия более сильным конкурентом.

Четвертый этап – это функционирование и развитие предложенного в бизнес-проекте дела. Характеризуется стабильными затратами и постоянно растущими доходами от функционирования предложенного бизнеса, происходит погашение кредитов, выплата дивидендов и процентов участникам бизнеса. Дальновидные предприниматели начинают искать пути продолжения осуществления данного бизнес-проекта или внедрения нового бизнес-проекта, переход к которому был заранее заложен в осуществляемом стратегическом плане предприятия.

Пятый этап – это уход с рынка предложенного в бизнес-проекте дела. Характеризуется постепенным уменьшением доходов и увеличением расходов на функционирование бизнеса и ростом риска признания предприятия несостоятельным. Данный этап может стать последним этапом жизненного цикла не только проекта, но и предприятия в целом, в случае если предприниматель не смог на предыдущем этапе подготовить платформу для развития нового бизнес-проекта.

Контрольные вопросы и задания

Обоснуйте необходимость составления бизнес-плана в современных условиях.

Приведите определение понятия «бизнес-план»

Дайте классификацию бизнес-проектов. Для каждого вида бизнес-проекта приведите пример из окружающей Вас жизни.

В чем отличие цели от задачи бизнес-проекта? Приведите пример.

Все признаки бизнес-проекта являются обязательными? Обоснуйте ответ.

Кто обладает наибольшими полномочиями при реализации бизнес-проекта?

Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации бизнес-проекта?

Анализ ситуации

Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам.

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСП) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PSGLInternational. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

Вопросы для анализа:

К какому типу проектов относится данный проект?
Какие факты подтверждают Ваше предположение?

Основная литература:

Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учеб. пособие. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004. – 272 с.

Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов-н/Д: Феникс, 2008. – 384 с.

Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. Ред. И.И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. М.: Издательско-книготорговый «Маркетинг», 2010. – 164 с.

Дополнительная литература

Бусыгин А. В. Предпринимательство: Учеб. М.: Бусыгин, 2003. – 614 с.

Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Учеб. для вузов. 2-е изд.. М.:ИНФРА-М, 2003. – 400 с.

Липсиц И.В. Введение в экономику и бизнес. (Экономика для неэкономистов) :Учебник для сред. спец. учеб. завед.. 2-е изд. М.:Вита-Пресс, 1999. – 208 с.

Тема 2. Структура бизнес-плана

Конспект лекции

Существует значительное число разработок по составлению бизнес-плана, но все они похожи и отличаются лишь последовательностью разделов. Вместе с тем структура бизнес-плана зависит от цели и экономической политики предприятия, степени его новизны, характера его развития.

Для разработки бизнес-проекта используются различные отечественные методики и специальные пособия, выбор которых в настоящее время достаточно широк. Имеются типовые иностранные методики, среди которых наибольшую известность на рынке России получили следующие:

методика ЮНИДО (UNIDO) и ее электронная версия COMFAR - методика, разработанная ООН для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований;

фирмы “Goldman, Sachs & Co” – крупнейший банковский дом на Уолл-Стрит, являющийся лидером инвестиционного бизнеса;

фирма “Ernst & Young” – интернациональная консультационно-аудиторская фирма;

World Bank - Всемирный банк реконструкции и развития.

Кроме этого, многие инвесторы создают собственные методики и правила разработки и составления бизнес-проекта. Но при всем их многообразии во всех них соблюдаются определенные принципы построения бизнес-проекта, которые в основном несущественно отличаются друг от друга.

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

Бизнес-проект состоит из восьми основных частей, которые в свою очередь могут подразделяться на ряд более мелких разделов. Каждая часть бизнес-проекта должна быть самодостаточна, то есть в ней должна содержаться вся необходимая информация (даже если она будет несколько раз повторяться в каждом разделе бизнес-проекта) для понимания этой части или раздела. Все разделы бизнес-проекта тесно взаимосвязаны, то есть без частичной разработки одного раздела невозможно написать другой раздел, даже в том случае если они идут не в порядке своей очередности.

Далее приведена примерная структура бизнес-плана для предприятия, создаваемого вновь.

Основные разделы бизнес-плана:

Краткое описание (резюме).

Бизнес и его стратегия.

Рынок и маркетинговая стратегия.

Производство и эксплуатация.

Управление и процесс принятия решений.

Юридический план.

Финансы.

Факторы риска.

Название разделов бизнес-плана условно, используется для концентрации внимания на его структуре и последовательности составления.

Время, которое занимает составление бизнес-плана, зависит от опыта и подготовки работника. Специалисты считают, что на составление бизнес-плана затрачивается не менее 200 часов.

Ценность бизнес-плана определяется качеством содержащейся в нем информации и предположений. Качественно составленный бизнес-план отражает компетентность управления предприятием, на чем особо акцентируется внимание инвесторов.

Освоение современной технологии разработки бизнес-плана является важнейшей задачей менеджерского состава фирмы.

Перейдем к детальному рассмотрению структуры бизнес-плана и содержания его разделов.

Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, не содержать излишних подробностей.

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

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

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

В меморандуме может содержаться напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-проектом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора.

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

В **аннотации** дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5 – 2 страницы). Аннотация предназначена для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений.

В **оглавлении** дается перечень того, что будет включено в бизнес-план, позволяющий быстро найти необходимую информацию. Содержание должно быть четко оцифровано.

Во **введении** указывается задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Бизнес-план следует начинать... с конца, т. е. с резюме. Оно, конечно же, должно готовиться в конце работы, когда завершены все остальные разделы, и Вы вместе со своими сотрудниками и внешними консультантами достигли полной ясности во всех аспектах Вашего проекта. Работа над резюме чрезвычайно важна, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления, то читать Ваш бизнес-план просто не станут и уж тем более средств не дадут. Резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана. Его объем не должен превышать 4 машинописных страниц. Оно должно быть написано так, как если бы Вы пытались объяснить громадные преимущества Вашего проекта первому попавшемуся прохожему. Отсюда – предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что Вы собираетесь сделать, за счет чего, чем Ваш будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые Вы ожидаете получить от своего проекта. Здесь следует привести сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, о выручке от продаж, затратах на производство, валовой прибыли, уровне прибыльности вложений в Ваше дело и, наконец, о сроке, в течение которого Вы сможете вернуть средства, которые хотите одолжить (если решились прибегнуть к банковскому кредиту).

Готовя бизнес-план для представления его будущим кредиторам или инвесторам (в т.ч. и акционерам). Вы должны постоянно держать в голове 2 вопроса, которые, прежде всего, будут их интересовать: *«А что я получу в случае успешной реализации этого бизнес-плана? А каков риск потери денег?»*.

Анализ опыта российских предпринимателей показывает, что этот раздел, к сожалению, часто недооценивается разработчиками. Хотя он является одним из самых важных разделов плана, т.к. может вызвать (или нет) интерес читателя (который мог бы стать потенциальным банкиром или инвестором). Для того чтобы достичь своих целей, краткое описание должно содержать ответы на следующие вопросы:

Бизнес

краткая история бизнеса в период его создания и роста;

краткое описание существующей стадии развития бизнеса и среды, в которой он ведется;

краткое описание распределения акций, ответственности и т.д. и степень участия руководства в принятии стратегических решений;

краткое описание целей бизнеса (например, указания о добавленной стоимости продукции при переработке и маркетинге);

описание того, как было решено осуществлять предлагаемый бизнес-план и куда это может привести компанию.

Продукция:

– краткое описание того, что делает продукцию уникальной и тех отличительных особенностей, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и/или качества и/или продолжительности поставок сырья.

Рынок:

существующая емкость рынка, рост;

внутренний и/или международный;

каналы распределения;

прогнозируемый рост;

предполагаемая доля рынка (по подтвержденным оценкам).

Руководство и персонал:

насколько укомплектован штат?

каков образовательный уровень?

какой уровень безработицы в данной области бизнеса?

краткое описание имеющегося опыта (подчеркните сильные стороны!)

Финансирование:

описание точных целей требуемого финансирования;

прогнозирование доходов и чистого дохода после уплаты налогов на 3 последующие года;

проектирование начала поступления прибыли.

Контрольные вопросы и задания

Каков порядок оформления титульного листа бизнес-плана?

С какой целью в бизнес-плане заполняется меморандум о конфиденциальности?

Каково содержание меморандума о конфиденциальности?

Основное содержание аннотации.

С какой целью составляется аннотация бизнес-плана?

Рекомендуемый объем аннотации.

Принципы составления оглавления бизнес-плана и его назначение.

Какие вопросы отражаются во введении к бизнес-плану?

Что такое концепция бизнеса или резюме?

Каков порядок оформления резюме?

Может ли резюме использоваться как рекламный документ?

Возможно ли использование резюме при предоставлении заявки потенциальному инвестору на начальное и дополнительное финансирование?

На какой стадии подготовки бизнес-плана составляется резюме?

Основная литература

Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. М.: Издательско-книготорговый «Маркетинг», 2010. – 164 с.

Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 384 с.

Попов В.М. и др. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. М.: Финансы и статистика, 2007. – 400 с.

Дополнительная литература

Акуленок Д.Н., Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример. М.:ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 88с.

Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Учеб. для вузов. 2-е изд. М.:ИНФРА-М, 2003 – 400 с.

Тема 3. Описание предприятия и отрасли

Конспект лекции

В этом разделе бизнес-плана следует дать общее описание фирмы. В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с предстоящим или существующим бизнесом.

Ключевые элементы раздела:

основные сведения о предприятии;

краткая история предприятия;

тип бизнеса, основные виды деятельности;

месторасположение предприятия;

характеристика отрасли;

роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли;

факторы, влияющие на деятельность предприятия (SWOT-анализ);

цели и стратегии бизнеса.

Основные сведения о предприятии включают:

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

организационно-правовая форма;

размер уставного капитала. Виды, количество, номинальная стоимость выпущенных акций;

учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале;

принадлежность предприятия к различного рода объединениям, членство на биржах;

наличие филиалов, представительств;

юридические лица, в которых предприятие владеет более 5% собственности.

В бизнес-плане указывается *тип предлагаемого бизнеса* (производство, обслуживание, розничные продажи, распределение). Представляются те виды деятельности, которыми предприятие фактически занимается или планирует заниматься в ближайшей перспективе.

В разделе описываются положительные и отрицательные *стороны местонахождения предприятия* с учетом следующих факторов: уровень заработной платы, доступность рабочей силы, близость к заказчикам, смежникам и источникам сырья, транспортные возможности, местное законодательство, налоги и сборы.

Удачное расположение предприятия – один из важнейших факторов успеха проекта.

В сфере услуг особое внимание фокусируется на определении приемлемого месторасположения – близость к заказчику является определяющей.

При образовании нового предприятия вопрос его месторасположения должен иметь более детальную проработку. Следует объяснить, почему выбрано данное место и как влияют все упомянутые выше факторы месторасположения 5 фирмы на выручку, себестоимость, прибыль, приводя при этом ссылки на конкретные варианты расчета приложения бизнес-плана. Если местоположение является важным сточки зрения плана маркетинга, следует более подробно изложить это в маркетинговом разделе бизнес-плана.

Особое место в бизнес-плане отводится *характеристике отрасли*. При этом указываются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденции роста отраслевого рынка, приводятся любые отраслевые тенденции.

Комплексный анализ отрасли и ее привлекательность целесообразно оценить по методике, представленной в рекомендациях для сбора, анализа и обобщения информации, необходимой при инвестиционном проектировании, разработанных для стран СНГ Всемирным банком реконструкции и развития. Оценка отраслевой среды по данной методике показана на примере производства контрольно-измерительных приборов.

В основе рекомендаций лежат теоретические положения М. Портера о существовании пяти конкурентных сил: внутриотраслевой конкуренции, угрозы со стороны новых конкурентов, наличия продуктов-заменителей, сильных позиций поставщиков и покупателей.

Одним из концептуальных выводов теории является вывод о том, что прежде всего предприятия с большой долей рынка, с одной стороны, и небольшие специализированные предприятия, с другой, имеют шанс достичь требуемого уровня прибыльности.

При описании в бизнес-плане *факторов, влияющих на деятельность предприятий*, речь идет о факторах и условиях, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность:

экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения, величина процентной ставки за кредит);

- политические (нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);
- демографические (рождаемость, старение населения, миграция, беженцы);
- природные (дефицит некоторых видов сырья);
- научно-технические;
- культурные и мировоззренческие.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ (SWOT – сокращенное название, образованное из начальных букв английских слов: Strength – сила, Weakness – слабость, Opportunity – возможность, Threat – угрозы.)

SWOT-анализ предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, изучение среды и прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер (предотвращение убытков), анализ стратегических и тактических возможностей предприятия, разработку мероприятий по «нейтрализации» угроз, минимизации слабых сторон, укрепление сильных сторон предприятия и расширение возможностей. Тщательность оценки и степень ее детализации в бизнес-плане зависят от назначения и целей анализа.

Заканчивается раздел «Описание предприятия и отрасли» формулировкой *миссии и целей деятельности предприятия* и определением *стратегии бизнеса*.

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

Контрольные задания и вопросы.

Что входит в содержание раздела «Описание предприятия и отрасли»?

Какова цель подготовки данного раздела?

Каким образом анализируется отрасль?

С какой целью в разделе формулируется миссия и цели деятельности предприятия и определяется стратегия бизнеса?

Проведите SWOT-анализ какого-либо предприятия.

Основная литература

Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 384 с.

Барроу К., Барроу П., Браун Р., Веселкова М. Бизнес-планирование. The Business Plan Workbook. Полноруководство. М.:ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 398 с.

Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004. – 272 с.

Дополнительная литература

Поляков В.Г., Маркова В.Д. Бизнес-планирование. Практ.руководство. Новосибирск:Фирма «ЭКОР», 1993. – 79 с.

Бизнес-планирование. Учебник для вузов. Под ред.Попова В.М.,Ляпунова С.И. М.: Финансы и статистика, 2002. – 670 с.

Тема 4. План маркетинга

Конспект лекции

Описание товара или услуги. Необходимо научиться выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям товар, выгодно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе его определяющих параметров, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Вам необходимо предельно четко ответить на такие вопросы:

Какие потребности призваны удовлетворить Ваш продукт или услуга? Что особенного в Вашем товаре (услуге) и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) Ваших конкурентов и предпочтут именно его?

Как долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций)?

Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности Вашего продукта или технологии?

Полезно включить в бизнес-план наглядное изображение Вашего товара или изделий, полученных с помощью Вашей продукции. Чаще всего очень трудно получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. В этом разделе бизнес-плана должна содержаться примерная оценка той цены, по которой будет продаваться Ваш товар, и тех затрат, которых потребует его производство. Отсюда же будет вытекать примерная величина прибыли, которую будет приносить каждая единица товара.

Очень важно четко охарактеризовать основные качественные характеристики Вашего товара, преимущества его дизайна и особенности упаковки, в которой он будет продаваться. Все это имеет огромное значение для успешной реализации товара. В этом же разделе следует описать также организацию сервиса Вашего товара, если это техническое изделие.

Оценка рынка сбыта. Это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана и на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости. Поэтому, готовя этот раздел (5-6 страниц текста), необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации.

Самые первые необходимые сведения: кто будет покупать Ваши товары, где Ваша «ниша» на рынке? Нет ничего более ошибочного, чем полагать, что достоинства Вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

Первый этап в такой работе – оценка потенциальной емкости рынка, т. е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут приобрести, скажем, за месяц или за год. Эта величина зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное – экономических, в т.ч. от уровня доходов (или заработков) Ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в т.ч. сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д.

Конечно, сам набор учитываемых факторов зависит от характера Вашего проекта. Так, если Вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков, то надо учесть структуру уже имеющегося станочного парка, сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен Ваш новый товар при изготовлении новой продукции для покупателей) и инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т. п.).

Второй этап – оценка потенциальной суммы продаж, т. е. части рынка, которую Вы можете надеяться завоевать, и соответственно максимальной суммы реализации, на которую Вы можете рассчитывать. В результате такого анализа, который называется маркетинговым исследованием, Вы сможете определить примерное количество клиентов, на которое можно рассчитывать за месяц. Но «рассчитывать» не означает получить их всех в первый же месяц работы.

Поэтому нужен *третий этап* – прогноз объемов продаж. Другими словами, на этом этапе Вам предстоит оценить, сколько реально Вы сможете продать продукции (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях Вашей деятельности, какие могут быть затраты на рекламу и уровень цен,

который Вы намерены установить, а главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и через несколько лет. Если Вы будете обращаться за помощью к специалистам; не забудьте обсудить с ними и цену, по которой покупатели будут согласны стабильно покупать Вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов или не отказываясь от покупки такого рода продукции вообще. Если Вам удастся выполнить такую оценку, то считайте, что Вы выполнили свою программу-максимум в области исследования рынка.

Естественно, что при этом Вы соберете также информацию о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж.

Оценка конкурентов. Чтобы оценить конкурентов, следует ответить прежде всего на такие вопросы:

Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?

Как обстоят их дела с доходами, с внедрением новых моделей, с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?

Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?

Что представляет собой продукция конкурентов (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей)?

Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова (хотя бы в общих чертах) их политика цен?

Отвечая на эти вопросы, необходимо всеми силами удерживаться от наиболее распространенной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировки действительности. Казалось бы, ну какой смысл хвалить продукцию Ваших конкурентов в собственном бизнес-плане? Не лучше ли о чем-то умолчать или сказать как бы мельком, акцентируя внимание на реальных или мнимых слабостях конкурентов?

Не поддавайтесь такому соблазну. Если Вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дороже всего для Вас должна быть собственная репутация. Анализируя продукцию своих конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не концентрируйте внимание только на наиболее бросающихся в глаза параметрах – цене и основных качественных характеристиках. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для Ваших будущих клиентов и как Вы сможете удовлетворить их потребности с выгодой для своего дела.

Ну, а если Вы не видите в рядах конкурентов никакой «щелочки», через которую можно было бы «просочиться» на рынок (например, мировой), целесообразнее поискать другое поле приложения своей энергии – современный бизнес требует отваги, но не авантюризма. В конце концов, создание своего дела или реализация нового инвестиционного проекта – не самоцель, главная задача – получить высокую прибыль и завоевать хорошую деловую репутацию.

Естественно, что принявшись за проблемы маркетинга всерьез и составив собственный план маркетинга, Вы будете в состоянии написать на эту тему немало. Необходимо на 3 – 4 страницах изложить основное: как Вы будете продавать свой товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будете определять цены на свои товары и какого уровня прибыльности на вложенные средства собираетесь достичь; как будете организовывать рекламу и примерно сколько средств собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж – за счет расширения района сбыта или поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько на это потребуются средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности

И последнее, что надо привести в разделе «План маркетинга» (особенно если Вы предполагаете реализовывать товары за рубежом), – сведения об оценке патентоведом патентной чистоты этих товаров в странах, где собираетесь их продавать.

Маркетинговая стратегия должна ответить на вопрос: Как Вы планируете довести свою продукцию до потенциальных покупателей? В предыдущем разделе бизнес-плана описываются характеристики рынка. Маркетинговая стратегия, приведенная в данном разделе, обрисовывает специфические маркетинговые действия, которые предприниматель планирует осуществить для достижения своих целей.

Маркетинговая стратегия состоит из 3 основных компонентов.

Продукция:

«продукция» означает «физическую продукцию плюс». Этот «плюс» поможет Вам создать свой имидж и сделать его отличным от имиджа ваших конкурентов.

место/распределение:

каналы распределения имеют значительное влияние на стратегию выбора продукции, продвижение ее на рынок и ценообразование.

Продвижение:

– продвижение на рынок имеет решающее значение в рыночной экономике. Оно должно быть предметом постоянного внимания. Основными способами продвижения на рынок являются личные продажи, реклама, продвижение на рынок и связи с общественностью.

Цена:

– является одним из самых сложных компонентов, т.к. должны учитываться многие факторы, такие, как цели бизнеса, внешние факторы (конкуренты, потребители и т. д.) и внутренние факторы (производственные расходы, узкие места и т. д.).

Контрольные задания и вопросы.

Какие характеристики определяют уникальность товара или услуги для потребителя?

Какие каналы распределения продукции существуют?

Расскажите о маркетинговых стратегиях продвижения продукции на рынок.

На основании каких принципов определяется политика ценообразования?

Как происходит оценка рынка сбыта?

Как оцениваются конкуренты?

Основная литература

Ковелло Д.А., Хейзелгрэн Б.Д., Шленов Ю.В. Бизнес-планы. Полное справочное руководство: Пер. с англ.: Учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. Ю.В. Шленова. М.: Изд-во БИНОМ, 1997. – 357 с.

Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. Деловое планирование. Методы. Организация. Современная практика. Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1997. – 368 с.

Дополнительная литература

Алешина И.В. Поведение потребителей. Учеб. пособие для вузов. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 376 с.

Барабанов А.И., Беленов О.Н., Смирнова Ю.В., Эйтингон В.Н. Разработка ценовой политики предприятия. Учеб. пособие. М., 1996 – 71 с.

Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Strategic Marketing Planning. СПб.: Питер, 2000. – 267 с.

Тема 5. Производственный, организационный и юридический планы

Конспект лекций

Рассмотрим для начала производственный план.

Этот раздел непосредственно связан с расчетом потока наличных средств по проекту. Поэтому он должен быть составлен на базе реальной информации о среде, в которой будет выполняться рассматриваемый проект.

В данном разделе необходимо обратить внимание на следующие аспекты.

Требования к местной инфраструктуре:

местоположение по отношению к главным железнодорожным магистралям и системам обслуживания;

водообеспечение нынешних и будущих потребностей (количество и качество);

электроэнергия (мощность трансформатора, расстояние до подстанции);

телекоммуникации (наличие, возможное время использования);

окружающая среда (выхлопные газы, шум, движение транспорта и т.д.);

сточные воды (предприятие водоочистки, достаточная мощность); рабочая сила (наличие, квалификация);

наличие вспомогательной службы (электрики, водопроводчики и т.д.);

политическая ситуация (заинтересованность в проекте местной общественности);

система налогообложения.

Если для производственного процесса предполагается использование существующих зданий, то следует принимать во внимание следующее:

общее состояние площадки, на которой расположено здание;

общее состояние ремонтных работ;

планировка (демонтаж существующих стен, сооружение новых);

требования к работам по сносу сооружений и вывоз строительного мусора;

наличие необходимого места для хранения и технического обслуживания;

условия для проводки электричества;

состояние канализационной системы;

модификации с целью удовлетворения гигиеническим требованиям;

наличие офиса и/или места для размещения лаборатории и их состояние;

помещения для персонала (столовая, комната для хранения вещей с индивидуальными запирающимися шкафчиками и т.д.);

место для парковки;

подъездные дороги.

Физические капитальные вложения:

предварительное техническое изучение;

затраты на производственные линии;

затраты на вспомогательное оборудование (трансформатор, резервуары для топлива и т.д.);

затраты на доставку (упаковка, упаковочные корзины, таможня, фрахт, страхование отправки и т.д.);

сборка и установка на площадке;

ввод предприятия в эксплуатацию и приемка комиссией;

специальное обучение операторов;

последующее обслуживание: доводка и точная настройка аппаратуры;

хранение запасных частей и специальные инструменты для технического обслуживания;

заинтересованность в финансировании, осуществленном поставщиками;

заинтересованность в авансовых платежах поставщикам;

платежи в иностранной валюте.

План производства и расчет выпуска продукции:

ограниченный выпуск продукции в период ввода в эксплуатацию;

наличие отходов сырьевых материалов в период ввода в эксплуатацию (должны быть включены в план только, если они являются значительными);

риск выпуска нестандартной продукции в период ввода в эксплуатацию должен быть включен в план, если это считается существенным;

постепенное увеличение мощности до вывода предприятия на полную мощность;

использование производственной мощности по установленному режиму эксплуатации оборудования;

норма рабочего времени;

коэффициент использования производственной мощности за время эксплуатации оборудования;

временной график ремонтных работ и работ по обслуживанию оборудования.

Переменные производственные факторы:

основные сырьевые материалы;

дополнительное производство продукции;

энергия (уголь, газ, нефть, электричество);

трущиеся и изнашивающиеся части;

упаковочный материал.

Сопутствующая продукция:

коммерческая сопутствующая продукция (годная к продаже);

другие коммерческие отходы (годные к продаже);

некоммерческие отходы (реализация).

Постоянные производственные факторы

заработная плата штатного персонала;

страховка;

расходы на техническое обслуживание в соответствии с установленным графиком;

работы по очистке предприятия;

мобильное оборудование (обычно используемое для широкого круга работ может считаться постоянным производственным фактором).

Дополнительные условия:

колебания поставок сырья в течение года (особенно для сырьевых материалов сельскохозяйственного происхождения);

окончательный спрос на продукцию за год (особенно для продукции сельскохозяйственного назначения);

условия хранения готовой продукции (длительность сроков хранения требует дополнительных финансовых средств);

периоды ожидаемых неблагоприятных погодных условий;

ограничения производственного процесса и предельная мощность (следует принять во внимание непредвиденные задержки в выполнении ремонтных работ или непредвиденное снижение мощности вследствие определенных условий работы).

При составлении *организационного плана* необходимо помнить, что посредственная продукция и сильная команда управления всегда предпочтительнее, чем наоборот.

Команда управления имеет решающее значение для успеха бизнеса, но ее знания не следует преувеличивать при принятии решений об инвестициях.

Команда управления должна обладать навыками в области маркетинга, финансов и производства. Полезно обращаться к прошлому опыту руководства, предпочитая тот, в котором сочетаются технические и управленческие навыки. Также следует привлекать членов Совета директоров компании, поскольку они имеют полномочия принимать управленческие решения;

Исключительное значение имеет также устав предприятия.

Далее рассмотрим порядок составления план персонала.

В этом разделе речь идет о том, кто будет работать на предприятии и как они будут взаимодействовать между собой. Отправной точкой должны быть *квалификационные требования*, т. е., какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой понадобятся для успешного ведения дел. Необходимо указать на постоянной основе они будут работать или в качестве совместителей (внешних экспертов); есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов.

Если часть персонала уже нанята, необходимо дать о них краткие биографические справки, делая упор на их квалификацию, прежний опыт работы и полезность для предприятия.

В этом разделе следует привести также *организационную схему* предприятия, из которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как все службы будут между собой взаимодействовать и как будет осуществляться координация и контроль их деятельности. Поскольку из-за организационной неразберихи часто терпят крах даже наиболее многообещающие проекты, такого рода информация также будет интересовать инвесторов и банкиров. Подробный ответ на возможные вопросы такого рода можно вынести в приложения к бизнес-плану, включив туда, например, примерные перечни служебных обязанностей будущих работников.

Целесообразно в данном разделе оговорить вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования.

После организационного плана составляется юридический план.

Данный раздел бизнес-плана, посвященный правовым аспектам, целесообразно готовить вместе с юристом.

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

Контрольные вопросы и задания

В каких случаях составляется производственный план?

На что необходимо обратить внимание при составлении производственного плана?

В чем назначение организационного плана?

Какая основная информация, которая должна быть представлена в организационном плане?

Что должно быть выделено при описании персонала?

Какие аспекты будущего дела находят отражение в юридическом плане?

Основная литература:

1. Ивуть Р.Б., Пилипук Н.Н. Бизнес-план предприятия. Учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа, 2000 – 223 с.
2. Колесникова Н.А., Маневич П.Б., Маниловский Р.Г., Миронова А.Д., Юлкина Л.С. Бизнес-план. Методические материалы. М: Финансы и статистика, 2004 – 254 с.
3. Уткин Э.А. Бизнес-план компании. М.:ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2000 – 95 с.

Дополнительная литература:

1. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план: работа над ошибками. М.: Финансы и статистика, 1999 – 142 с.
2. Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учеб. пособие М.:ИНФРА-М, 2004 – 191с.

Тема 6. Финансовый план и оценка рисков

Конспект лекции

Венцом разработки бизнес-проекта является финансовый план, который дает количественную оценку всей проведенной работе.

Сперва приведем специальные термины, использующиеся в финансовом плане бизнес-проекта.

Горизонт расчета – временной интервал, на величину которого ведется планирование показателей в финансовом плане.

Шаг расчета – временной интервал, через который рассчитываются показатели финансового плана. Чаще всего, первый планируемый год в бизнес-проекте рассчитывается помесечно (шаг расчета – один месяц); второй год – поквартально (шаг расчета – один квартал); последующие года – в годовом разрезе (шаг расчета – один год).

В учебно-образовательных бизнес-проектах горизонт расчета составляет три года, а в остальных бизнес-проектах горизонт расчета определяется как срок окупаемости проекта плюс один год.

Для учета инфляции и риска вложения денежных средств в бизнес-проект необходимо использовать дисконтирование будущих доходов и расходов предприятия.

В общем виде финансовый план содержит семь основных таблиц и пять показателей эффективности деятельности предприятия.

Основной особенностью проведения финансовой деятельности на территории России является существенное влияние временного фактора, поскольку покупательная способность национальной валюты быстро изменяется в условиях высокой инфляции. Кроме этого не надо забывать, что инфляционные процессы в той или иной мере присущи валютам всех стран. Поэтому первая таблица (см. табл. 6.1) в финансовом плане показывает какие валюты будут использованы при расчете бизнес-проекта и каков прогнозируемый уровень их инфляции.

Учитывая, что темпы инфляции являются неоднородными рекомендуется определить их по каждому объекту: цены реализации, заработная плата, недвижимость, энергоносители и так далее. Темпы инфляции рекомендуется определять не на базе среднестатистических по России, а по конкретным регионам за последний год или полгода.

Таблица 6.1

Валюта расчета и прогноз уровня инфляции

Валюта расчета проекта	Инфляция по периодам		
	200_	200_	200_
1. Основная валюта			
2. Дополнительная валюта			
3. Дополнительная валюта			

Следующая таблица (см. табл. 6.2) показывает какие и как были учтены действующие на данной территории налоги и налоговое законодательство (перечень, ставки, налогооблагаемые базы, а также льготы при уплате налогов). Данная информация устанавливается в соответствии с действующим законодательством России и местных органов власти конкретной территории.

Таблица 6.2

Налоги и налогообложение

Наименование налога	Ставка , проц.	Налогооблагаема я база	Периодичность выплат
1. На прибыль			
2. НДС			
3. На имущество			
4. В пенсионный фонд			
5. И т.д.			

Следующие таблицы (см. табл. 6.3 и 6.4) показывают какие затраты должны быть осуществлены предприятием для производства и реализации продукции. Себестоимость продукции может определяться одним из трех основных методов: составление калькуляции себестоимости по калькуляционным статьям затрат (см. табл. 6.3), составление сметы затрат на производство и реализацию продукции (см. табл. 6.4).

Метод определения себестоимости продукции выбирается в зависимости от тех данных, которыми обладает разработчик проекта. При прочих равных условиях целесообразнее рассчитывать калькуляцию себестоимости продукции.

Таблица 6.3

Калькуляция себестоимости продукции, д.е.

Статья затрат	На единицу	На годовой объем
1. Сырье, материалы и полуфабрикаты		
2. Топливо и энергия		
3. Возвратные отходы		
4. Транспортно-заготовительные расходы		
5. Заработная плата		
6. Отчисления на соц. нужды		
7. Амортизационные отчисления		
8. Общепроизводственные расходы		
9. Общехозяйственные расходы		
Итого производственная себестоимость		
10. Коммерческие расходы		
Итого полная себестоимость		

Таблица 6.4

Смета затрат на производство и реализацию продукции, д.е.

Статья затрат	Сумма на год
1. Сырье, материалы, полуфабрикаты, энергия, топливо	
2. Оплата труда	
3. Отчисления на социальные нужды	
4. Амортизационные отчисления	
5. Прочие расходы:	
5.1. Транспортные расходы	
5.2. Коммерческие	

Следующая таблица (см. табл. 6.5) показывает каким образом предприятие планирует привлекать и возвращать заемные средства. Существует два основных направления привлечения дополнительного капитала: наращивание собственного капитала, получаемого в качестве вклада инвесторов и увеличение заемного капитала, предоставляемого кредитными учреждениями в качестве долгосрочных и краткосрочных кредитов на определенных условиях.

Существует правило финансового менеджмента, которое можно перефразировать следующим образом: кредитные ресурсы более эффективно привлекать, чем наращивать собственный капитал, при условии, что рентабельность функционирующего капитала на предприятии выше платы за кредит.

Таблица 6.5

Выплата кредита и процентов по кредиту, д.е.

	01.10.2 00_	01.11.2 00_	01.12.2 00_	01.01.2 00_	Итого
Получение кредита					
Тело кредита					
Проценты					
ИТОГО					

Следующая таблица (см. табл. 6.6) отражает операционную деятельность предприятия, показывает ее эффективность (покрытие затрат на производство и реализацию продукции доходами от ее реализации) и величину получаемой прибыли.

Таблица 6.6

Прогноз доходов и расходов фирмы, д.е.

Показатели	200	200	200
Выручка от реализации	–	–	–
Переменные расходы			
Маржинальная прибыль			
Постоянные расходы			
Прибыль от операций			
Проценты за кредит			
Амортизационные отчисления			
Доходы от прочей реализации			
Внерезультативные доходы			

Окончание таблицы 6.6

Показатели	20	20	20
	0_	0_	0_
Балансовая прибыль			
Налоги			
Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия			
Дивиденды, проценты			
Нераспределенная прибыль			

Следующая таблица (см. табл. 6.7) – это таблица прогноза движения реальных денег (потока реальных денег, движения наличности, Cash Flow) является завершающей стадией финансовых расчетов по проекту. Таблица показывает обеспеченность финансовыми ресурсами процесса реализации проекта на каждом шаге расчета.

Таблица потока реальных денег является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

Таблица потока реальных денег состоит из трех частей: потока реальных денег от операционной и производственной деятельности; потока реальных денег от инвестиционной деятельности и потока реальных денег от финансовой деятельности.

Все поступления и платежи отображаются в таблице в те же периоды времени, которые соответствуют фактическим датам осуществления этих платежей, с учетом времени задержки за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, под реализацию, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов. Остаток денежных средств используется предприятием для выплат, на обеспечение деятельности последующих периодов: инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личное потребление.

При анализе и оценке таблицы потока реальных денег важно помнить основное условие успешной реализации проекта. Если на любом шаге расчета сальдо реальных денег получается отрицательным, то рассчитанный бизнес-проект в данном виде реализован быть не может независимо от значений интегральных показателей эффективности.

Таблица 6.7

Прогноз движения реальных денег, д.е.

Показатели	Расчет
1. Поток реальных денег от инвестиционной деятельности	
1.1. Здания, сооружения	
1.2. Машины и оборудование.	
1.3. Итого	1.3.=1.1.+1.2.

Показатели	Расчет
1.4. Издержки подготовительного периода.	
1.5. Доходы/Расходы от инвестиционной деятельности.	$1.5.=1.3.-1.4.$

Окончание таблицы 6.7

Показатели	Расчет
2. Поток реальных денег от операционной деятельности.	
2.1. Выручка от реализации.	
2.2. Общие издержки.	
2.3. Результат от реализации.	$2.3.=2.1.-2.2.$
2.4. Налоги и сборы.	
2.5. Амортизационные отчисления.	
2.6. Чистый приток от операций.	$2.6.=2.3.-2.4.+2.5.$
3. Поток реальных денег от финансовой деятельности.	
3.1. Собственный капитал.	
3.2. Рост(погашение) кредитов.	
3.3. Выплата дивидендов.	
3.4. Чистый приток от финансовой деятельности.	$3.4.=3.1.+3.2.-3.3.$
4. Чистый денежный поток.	$4=1.5+2.6.+3.4.$
5. Сальдо накопленных реальных денег	$5(i)=4(i)+5(i-1)$

В следующей таблице (см. табл. 6.8) приводится прогнозный баланс по шагам расчета. Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия в определенный момент времени и показывает, насколько устойчиво финансовое положение предприятия, реализующего проект в каждый момент времени.

Баланс состоит из двух частей: актива и пассива, суммарные значения которых всегда должны быть равны между собой (в проекте прогнозные значения могут отличаться друг от друга на 1-2 процента). Актив представляет собой перечень того, что имеет предприятие в собственности. Пассив показывает, кому и сколько предприятие должно. То есть, это равенство означает, что то, чем предприятие владеет, оно должно или кредиторам, или его владельцам.

Таблица 6.8

Прогнозный баланс, д.е.

Наименование статьи	Первоначальное состояние	20	2
		0_	00_
1. Средства на счете			
2. Счета к получению			
3. Запасы			
4. Предоплаченные расходы			
5. Ценные бумаги			
Итого текущие активы			
6. Земля			
7. Здания и сооружения			
8. Оборудование			
9. Прочие активы			
10. Незавершенное производство			
Итого суммарные активы			
11. Отсроченные налоговые платежи			
12. Счета к оплате			

Окончание таблицы 6.8

Наименование статьи	Первоначальное состояние	20	2
		0_	00_

Наименование статьи	Первоначальное состояние	20	2
		0_	00_
13. Краткосрочные кредиты			
14. Полученные авансы			
Итого краткосрочные обязательства			
15. Долгосрочные займы			
16. Акционерный капитал			
17. Нераспределенная прибыль			
Итого суммарные пассивы			

Бизнес – невозможен без риска. Риск – это обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. От риска невозможно избавиться полностью, один вид риска можно лишь заменить на какой-либо другой или уменьшить его.

Риск в бизнес-проекте может быть выражен вероятностью отклонения или изменения фактически полученных данных от их планируемых величин.

Для разработки плана управления риском в бизнес-проекте проводится анализ чувствительности, цель которого – определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. На основе анализа выявляются факторы, наиболее существенно влияющие на выбранный конечный интегральный показатель результата проекта. В качестве интегральных показателей, характеризующих финансовый результат проекта, наиболее часто используются показатели эффективности инвестиций: внутренняя норма доходности, срок окупаемости проекта, индекс прибыльности, чистый приведенный доход.

После проведения анализа чувствительности и выявления основных факторов, влияющих на реализацию проекта рекомендуется разработать минимум три сценария развития событий при внедрении проекта. Первый сценарий – пессимистичный. При его разработке принимаются наихудшие возможные значения основных факторов, влияющих на проект. Второй сценарий – расчетный. При его разработке принимаются планируемые наиболее вероятные значения основных факторов, влияющих на проект. Третий сценарий – оптимистический. При его разработке принимаются наилучшие возможные значения основных факторов, влияющих на проект.

На основе анализа результатов, полученных в ходе разработки сценариев развития событий при внедрении проекта формируется план действий планируемого предприятия для его наиболее эффективного функционирования при изменении каких-либо факторов.

Для оценки уровня риска деятельности любого предприятия принято выделять пять основных областей риска.

Безрисковая область – характеризуется отсутствием каких-либо потерь при совершении операций с гарантией получения, как минимум, расчетной прибыли. Теоретически прибыль предприятия при реализации проекта не ограничена.

Область минимального риска – характеризуется уровнем потерь, не превышающим размер чистой прибыли предприятия.

Область повышенного риска – характеризуется уровнем потерь, не превышающим размер расчетной прибыли. Предприятие рискует тем, что в результате своей деятельности оно в худшем случае произведет покрытие всех затрат.

Область критического риска – в границах этой области возможны потери, величина которых превышает размеры расчетной прибыли, но не превышает общей величины валовой прибыли. Предприятие рискует потерять всю выручку от данной операции.

Область недопустимого риска – в границах этой области возможны потери, близкие к размеру собственных средств, то есть существует возможность признания предприятия несостоятельным, а впоследствии – банкротом.

Кроме перечисленного выше в данном разделе приводятся возможные виды риска и мероприятия по их предупреждению, учету, контролю и управлению. Для определения и оценки риска неконкурентоспособности планируемого предприятия можно провести анализ показателя «норма прибыли» для рассматриваемого предприятия, сравнивая его со значениями основных конкурентов или со среднеотраслевым значением.

Контрольные вопросы и задания

1. Что показывают изменения в коэффициентах, приведенных в таблице?

Коэффициенты	На начало периода	На конец периода
Соотношение заемных и собственных средств	0,87	0,93
Долгосрочного привлечения заемных средств	0,15	0,13
Маневренности собственных средств	0,31	0,34
Накопления амортизации	0,35	0,33
Реальной стоимости основных и материальных оборотных средств в имуществе предприятия	0,51	0,46

2. Собственные средства предприятия равны 18 млн. руб. Основные средства и внеоборотные активы составляют 25% величины собственных средств. Определите коэффициент маневренности собственных средств.

3. Реализация бизнес-плана сопряжена с 6 простыми рисками S_i ($i=1,2,\dots,6$):

- подготовка проекта
- строительство
- финансирование
- социальные проблемы
- техническое состояние производства
- экологические ограничения

По степени значимости P все риски делятся на две группы: P_1 и P_2 .

Риски первой группы считаются приоритетными. В первую группу входят риски S_1, S_2, S_3, S_4 , во вторую - S_5, S_6 .

По степени значимости рискам приданы веса W_i : $W_1 = 0.4$; $W_2=0.2$; $W_3=0.15$; $W_4=0.12$; $W_5=0.08$; $W_6=0.05$. Для оценки вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску, были привлечены эксперты. Результаты их работы следующие.

Вид риска	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6
Средняя вероятность появления риска (V_i)	0.4	0.3	0.6	0.2	0.5	0.7

определите веса простых рисков внутри групп и дать балльную оценку всем рискам по их значимости; приняв за 100 общую сумму баллов по всем рискам, проранжируйте риски; назовите три наиболее существенных риска реализации данного проекта

Основная литература

1. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: Пер. с нем. М.: Издательство «Ось-89», 2002. – 240 с.
2. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 384 с.
3. Попов В.М. и др. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. М.: Финансы и статистика, 2003. – 400 с.

Дополнительная литература

Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы : теория и практика. М.:ИНФРА-М, 2004 – 191 с.

Балабанов А.И., Балабанов И.Т. Финансы. СПб.: Питер, 2002 – 190 с.

Тема 7. Анализ инвестиционных проектов

Конспект лекции

Анализ эффективности намечаемых капиталовложений – это процесс анализа потенциальных расходов на финансирование активов и решений, следует ли фирме делать такие капиталовложения. Процесс анализа эффективности намечаемых капиталовложений требует, чтобы фирма:

- определила издержки проекта;

- оценила ожидаемые потоки денежных средств от проекта и рискованность этих потоков денежных средств;

- определила соответствующую стоимость капитала, по которой дисконтируются потоки денежных средств;

- определила дисконтированную стоимость ожидаемых потоков денежных средств и этого проекта.

При этом используются следующие критерии принятия инвестиционных решений.

Критерии, позволяющие оценить реальность проекта:

- нормативные критерии (правовые), т.е. нормы национального, международного права, требования стандартов, конвенций, патентоспособности и др.;

- ресурсные критерии (научно-технические, технологические, производственные критерии, объем и источники финансовых ресурсов).

- количественные критерии, позволяющие оценить целесообразность реализации проекта.

- соответствие цели проекта на длительную перспективу целям развития деловой среды;

- риски и финансовые последствия (ведут ли они к увеличению инвестиционных издержек или снижению ожидаемого объема производства, цены или продаж);

- степень устойчивости проекта;

- вероятность проектирования сценария и состояние деловой среды.

- Финансово-экономические критерии, позволяющие выбрать те проекты, реализация которых целесообразна (критерии приемлемости):

- стоимость проекта;

- чистая текущая стоимость;

- прибыль;

- рентабельность;

- внутренняя норма прибыли;

- период окупаемости;

- чувствительность прибыли к сроку планирования, к изменениям в деловой среде, к ошибке в оценке данных.

Инвестиционные проекты, анализируемые в процессе составления бюджета капитальных вложений, имеют определенную логику.

С каждым инвестиционным проектом принято связывать денежный поток (CashFlow), элементы которого представляют собой либо чистые оттоки (NetCashOutflow), либо чистые притоки денежных средств (NetCashInflow). Под чистым оттоком в k-м году понимается превышение текущих денежных расходов по проекту над текущими денежными поступлениями (при обратном соотношении имеет место чистый приток). Денежный поток, в котором притоки следуют за оттоками, называется ординарным. Если притоки и оттоки чередуются, денежный поток называется неординарным.

Чаще всего анализ ведется по годам, хотя это ограничение не является обязательным. Анализ можно проводить по равным периодам любой продолжительности (месяц, квартал, год и др.). При этом, однако, необходимо помнить о сопоставимости величин элементов денежного потока, процентной ставки и длины периода.

Предполагается, что все вложения осуществляются в конце года, предшествующего первому году реализации проекта, хотя в принципе они могут осуществляться в течение ряда последующих лет.

Приток (отток) денежных средств относится к концу очередного года.

Коэффициент дисконтирования, используемый для оценки проектов с помощью методов, основанных на дисконтированных оценках, должен соответствовать длине периода, заложенного в основу инвестиционного проекта (например, годовая ставка берется только в том случае, если длина периода - год).

Этапы инвестиционного анализа:

1. Определение стоимости (затрат) проекта.
2. Оценка ожидаемых потоков денежных средств от этого проекта, включая стоимость активов на определенную временную дату.
3. Оценка ожидаемых потоков платежей с учетом фактора времени, т.е. построение дисконтированного потока платежей.
4. Оценка риска запроюктированных потоков денежных средств при помощи информации о вероятностном распределении потоков денежных средств.
5. Оценка стоимости капитала, необходимого для реализации проекта на базе дисконтированной стоимости.
6. Определение критериев эффективности и сравнение дисконтированной стоимости ожидаемых денежных поступлений с требуемыми капиталовложениями или издержками проекта.

Если дисконтированная стоимость этих активов превышает издержки по ним, то этот проект следует принять. В противном случае проект должен быть отвергнут.

Совокупность методов, применяемых для оценки эффективности инвестиций, можно разбить на две группы: динамические (учитывающие фактор времени) и статические (учетные).

Статические методы

Срок окупаемости инвестиций (PaybackPeriod – PP)

Он состоит в вычислении количества лет, необходимых для полного возмещения первоначальных затрат, т.е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравняется с суммой денежных потоков затрат. Отбираются проекты с наименьшими сроками окупаемости. Алгоритм расчета срока окупаемости (PP) зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиции. Если доход распределен по годам равномерно, то срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими. При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого. Если прибыль распределена неравномерно, то срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом. Общая формула расчета показателя PP имеет вид:

$PP = n$, при котором $CF_t > IC$, где: CF_t – чистый денежный поток доходов, IC – сумма денежных потоков затрат

Показатель срока окупаемости инвестиций очень прост в расчетах, вместе с тем он имеет ряд недостатков, которые необходимо учитывать в анализе.

Во-первых, он игнорирует денежные поступления после истечения срока окупаемости проекта.

Во-вторых, поскольку этот метод основан на не дисконтированных оценках, он не делает различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но различным распределением их по годам. Он не учитывает возможности реинвестирования доходов и временную стоимость денег. Поэтому проекты с равными сроками окупаемости, но различной временной структурой доходов признаются равноценными.

В то же время, этот метод позволяет судить о ликвидности и рискованности проекта, т.к. длительная окупаемость означает длительную иммобилизацию средств (пониженную ликвидность проекта) и повышенную рискованность проекта. Существует ряд ситуаций, при которых применение метода, основанного на расчете срока окупаемости затрат, может быть целесообразным. В частности, это ситуация, когда руководство предприятия в большей степени озабочено решением проблемы ликвидности, а не рентабельности проекта – главное, чтобы инвестиции окупились как можно скорее. Метод также хорош в ситуации, когда инвестиции сопряжены с высокой степенью риска, поэтому, чем короче срок окупаемости, тем менее рискованным является проект. Метод PP успешно используется для быстрой отбраковки проектов, а также в условиях сильной инфляции, политической нестабильности или при дефиците ликвидных средств: эти обстоятельства ориентируют предприятие на получение максимальных доходов в кратчайшие сроки.

Метод простой нормы прибыли (Accounting Rate of Return - ARR)

При использовании этого метода средняя за период жизни проекта чистая бухгалтерская прибыль сопоставляется со средними инвестициями (затратами основных и оборотных средств) в проект.

Метод прост для понимания и включает несложные вычисления, благодаря чему может быть использован для быстрой отбраковки проектов. Однако существенным недостатком является то, что игнорируется неденежный (скрытый) характер некоторых видов затрат (типа амортизационных отчислений) и связанная с этим налоговая экономия; доходы от ликвидации старых активов, заменяемых новыми;

возможности реинвестирования получаемых доходов и временная стоимость денег. Метод не дает возможности судить о предпочтительности одного из проектов, имеющих одинаковую простую бухгалтерскую норму прибыли, но разные величины средних инвестиций.

$$ARR = \frac{P_0}{IC}, \text{ где } P_0 - \text{ чистая бухгалтерская прибыль от проекта, } IC - \text{ инвестиции}$$

Динамические методы

Чистая приведенная стоимость (NetPresentValue – NPV)

Этот критерий оценки инвестиций относится к группе методов дисконтирования денежных потоков или DCF-методов. Он основан на сопоставлении величины инвестиционных затрат (IC) и общей суммы скорректированных во времени будущих денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. При заданной норме дисконта (коэффициента r , устанавливаемого аналитиком (инвестором) самостоятельно исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал) можно определить современную величину всех оттоков и притоков денежных средств в течение экономической жизни проекта, а также сопоставить их друг с другом. Результатом такого сопоставления будет положительная или отрицательная величина (чистый приток или чистый отток денежных средств), которая показывает, удовлетворяет или нет проект принятой норме дисконта.

Пусть I_0 – сумма первоначальных затрат, т.е. сумма инвестиций на начало проекта;

PV – современная стоимость денежного потока на протяжении экономической жизни проекта.

Тогда чистая современная стоимость равна:

$$NPV = PV - I_0$$

Общая накопленная величина дисконтированных доходов (PV) рассчитывается по формуле:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

где: r - норма дисконта;

n — число периодов реализации проекта;

CF_t — чистый поток платежей в периоде t .

$$\text{Т.о., } NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Если рассчитанная таким образом чистая современная стоимость потока платежей имеет положительный знак ($NPV > 0$), это означает, что в течение своей экономической жизни проект возместит первоначальные затраты и обеспечит получение прибыли согласно заданному стандарту r , а также ее некоторый резерв, равный NPV. Отрицательная величина NPV показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При $NPV = 0$ проект только окупает произведенные затраты, но не приносит дохода. Однако проект с $NPV=0$ имеет все же дополнительный аргумент в свою пользу – в случае реализации проекта объемы производства возрастут, т.е. компания увеличится в масштабах (что нередко рассматривается как положительная тенденция).

Общее правило NPV: если $NPV > 0$, то проект принимается, иначе его следует отклонить.

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

Если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение m лет, то формула для расчета NPV модифицируется следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j},$$

Являясь абсолютным показателем, NPV обладает важнейшим свойством – свойством аддитивности, т.е. NPV различных проектов можно суммировать. К числу других важнейших свойств этого критерия следует отнести более реалистические предположения о ставке реинвестирования поступающих средств. (В методе

NPV неявно предполагается, что средства, поступающие от реализации проекта, реинвестируются по заданной норме дисконта r .)

Индекс рентабельности проекта (ProfitabilityIndex - PI)

Индекс рентабельности показывает, сколько единиц современной величины денежного потока приходится на единицу предполагаемых первоначальных затрат. Этот метод является по сути, следствием метода чистой современной стоимости. Для расчета показателя PI используется формула:

$$PI = \frac{PV}{I_0} \text{ или } PI = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IC$$

Если величина критерия $PI > 1$, то современная стоимость денежного потока проекта превышает первоначальные инвестиции, обеспечивая тем самым наличие положительной величины NPV; при этом норма рентабельности превышает заданную, т.е. проект следует принять;

При $PI < 1$, проект не обеспечивает заданного уровня рентабельности, и его следует отвергнуть;

Если $PI = 1$, то инвестиции не приносят дохода, проект ни прибыльный, ни убыточный.

Таким образом, критерий PI характеризует эффективность вложений; именно этот критерий наиболее предпочтителен, когда необходимо упорядочить независимые проекты для создания оптимального портфеля в случае ограниченности сверху общего объема инвестиций.

В отличие от чистого приведенного эффекта индекс рентабельности является относительным показателем. Благодаря этому он очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения NPV, либо при комплектовании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV.

Недостатком индекса рентабельности является то, что этот показатель сильно чувствителен к масштабу проекта. Он не всегда обеспечивает однозначную оценку эффективности инвестиций, и проект с наиболее высоким PI может не соответствовать проекту с наиболее высокой NPV. В частности, использование индекса рентабельности не позволяет корректно оценить взаимоисключающие проекты. В связи с чем чаще используется как дополнение к критерию NPV.

Внутренняя норма прибыли инвестиций (InternalRateofReturn - IRR)

Внутренняя норма доходности – наиболее широко используемый критерий эффективности инвестиций. Под внутренней нормой доходности понимают значение ставки дисконтирования r , при котором чистая современная стоимость инвестиционного проекта равна нулю:

$$IRR = r, \text{ при котором } NPV = f(r) = 0.$$

Таким образом, IRR находится из уравнения:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0$$

Смысл расчета этого коэффициента при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: IRR показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

При $NPV = 0$ современная стоимость проекта (PV) равна по абсолютной величине первоначальным инвестициям I_0 , следовательно, они окупаются. В общем случае, чем выше величина IRR, тем больше эффективность инвестиций. Величину IRR сравнивают с заданной нормой дисконта r . При этом если $IRR > r$, то проект обеспечивает положительную NPV и доходность, равную $IRR - r$. Если $IRR < r$, затраты превышают доходы, и проект будет убыточным.

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя WACC (или цены источника средств для данного проекта, если он имеет целевой источник). Именно с ним сравнивается показатель IRR, рассчитанный для конкретного проекта, при этом связь между ними такова.

Если: $IRR > WACC$, то проект следует принять;

$IRR < WACC$, то проект следует отвергнуть;

$IRR = WACC$, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Независимо от того, с чем сравнивается IRR, очевидно: проект принимается, если его IRR больше некоторой пороговой величины; поэтому при прочих равных условиях, как правило, большее значение IRR считается предпочтительным.

Современные табличные процессоры позволяют быстро и эффективно определить этот показатель путем использования специальных функций. Однако если в распоряжении аналитика нет специализированного финансового калькулятора, практическое применение данного метода осложнено. В этом случае применяется метод последовательных итераций с использованием табулированных значений дисконтирующих множителей. Для этого с помощью таблиц выбираются два значения коэффициента дисконтирования $r_1 < r_2$ таким образом, чтобы в интервале (r_1, r_2) функция $NPV=f(r)$ меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+». Далее применяют формулу:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1),$$

где r_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором $f(r_1) > 0$ ($f(r_1) < 0$);
 r_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором $f(r_2) < 0$ ($f(r_2) > 0$).

Точность вычислений обратно пропорциональна длине интервала (r_1, r_2) , а наилучшая аппроксимация с использованием табулированных значений достигается в случае, когда длина интервала минимальна (равна 1%), т.е. r_1 и r_2 – ближайшие друг к другу значения коэффициента дисконтирования, удовлетворяющие условиям (в случае изменения знака функции с «+» на «-»):

r_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, минимизирующее положительное значение показателя NPV, т.е. $f(r_1) = \min_r \{f(r) > 0\}$;

r_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, максимизирующее отрицательное значение показателя NPV, т.е. $f(r_2) = \max_r \{f(r) < 0\}$.

Путем взаимной замены коэффициентов r_1 и r_2 аналогичные условия выписываются для ситуации, когда функция меняет знак с «-» на «+».

Для определения эффективности инвестиционного проекта при помощи расчета внутренней нормы рентабельности используется сравнение полученного значения с базовой ставкой процента, характеризующей эффективность альтернативного использования финансовых средств. Проект считается эффективным, если выполняется следующее неравенство:

$$IRR > i, \text{ где } i - \text{некоторая базовая ставка процента.}$$

Этот критерий также ориентирован в первую очередь на учет возможностей альтернативного вложения финансовых средств, поскольку он показывает не абсолютную эффективность проекта как таковую (для этого было бы достаточно неотрицательной ставки IRR), а относительную – по сравнению с операциями на финансовом рынке.

При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо по возможности учитывать влияние инфляции. Это можно делать корректировкой на индекс инфляции (i) либо будущих поступлений, либо ставки дисконтирования. Наиболее корректной, но и более трудоемкой в расчетах является методика, предусматривающая корректировку всех факторов, влияющих на денежные потоки сравниваемых проектов. Среди основных факторов: объем выручки и переменные расходы. Корректировка может осуществляться с использованием различных индексов, поскольку индексы цен на продукцию коммерческой организации и потребляемое ею сырье могут существенно отличаться от индекса инфляции. С помощью таких пересчетов исчисляются новые денежные потоки, которые и сравниваются между собой с помощью критерия NPV.

Более простой является корректировка ставки дисконтирования на индекс инфляции.

Веськую роль при анализе инвестиционных проектов также играет фактор риска. Т.к. основными характеристиками инвестиционного проекта являются элементы денежного потока и ставка дисконтирования, учет риска осуществляется поправкой одного из этих параметров. Существует несколько подходов:

Имитационная модель учета риска.

Представляет собой корректировку денежного потока с последующим расчетом NPV для всех вариантов (анализ чувствительности). Методика анализа в этом случае такова:

По каждому проекту строят три его возможных варианта развития: пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический.

По каждому из вариантов рассчитывают соответствующий NPV.

Для каждого проекта рассчитывается размах вариации NPV по формуле: $R(NPV) = NPV_0 - NPV_p$

Проект с большим размахом вариации считается более рискованным.

Методика построения безрискового эквивалентного денежного потока.

В основу данной методики заложены идеи, развитые в рамках теории полезности и теории игр. В частности, Дж. Фон Нейман и О. Моргенштерн показали, что принятие решений, в т.ч. и в области инвестиций, с помощью критериев, основанных только на монетарных оценках, не является, безусловно, оптимальным – более предпочтительно использование специальных критериев, учитывающих ожидаемую полезность того или иного события. Рассматривая поэлементно денежный поток рискованного проекта, инвестор в отношении его пытается оценить, какая гарантированная, т.е. безрисковая, сумма потребуется ему, чтобы быть индифферентным к выбору между этой суммой и ожидаемой, т.е. рискованной, величиной k-го элемента потока.

Методика поправки на риск ставки дисконтирования

Предполагает введение поправки к ставке дисконтирования:

Устанавливается исходная стоимость капитала CC (или $WACC$), предназначенного для инвестирования.

Определяется (напр., экспертным путем) премия за риск, ассоциируемый с данным проектом, для каждого из проектов (r_{ab}).

Рассчитывается NPV со ставкой дисконтирования $r: r = CC + r_{ab}$.

Проект с большим NPV считается предпочтительным.

Из рассмотренных методов учета риска метод RADR (Risk-AdjustedDiscountRate) пользуется большей популярностью. Т.к. работать с относительными показателями удобнее и ввести поправку к ставке дисконтирования легче, чем рассчитать безрисковые эквиваленты.

Контрольные вопросы и задания

Какие критерии используются при выборе инвестиционного проекта?

В чем экономический смысл дисконтирования?

Какое понятие Вы вкладываете в определение «привлекательность инвестиционного проекта»? Что конкретно (с позиций потенциально возможных инвесторов) понимается под факторами привлекательности или непривлекательности проекта?

Какой показатель, по Вашему мнению, наиболее важен при оценке инвестиционного проекта?

Задание для самостоятельной работы

Рассчитайте показатели эффективности инвестиционного проекта на основе следующей информации.

Года	0	1	2	3
Инвестиции	1000			
Чистый поток денежных средств		500	500	500

Ставка дисконтирования – 10%

Найти: PP, NPV, IRR

Основная литература:

Аньшин В.М. Инвестиционный анализ. М.: Дело, 2002 – 279 с.

Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев: Эльга: Ника-центр, 2002 – 527 с.

Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты. СПб: Изд-во Михайлова В.А., 2000 – 421 с.

Дополнительная литература

Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций. М.: Филинь, 1997 – 336 с.

Коумплэнд Т., Колер Т., Мурин Д. Стоимость компаний: Оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002 – 565 с.

Тема 8. Управление стоимостью проекта

Конспект лекции

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем выполнения работ проекта. Для строительных проектов определяется *стоимость строительства*, которая представляет собой часть стоимости проекта, в которую входят денежные средства, необходимые для капитального строительства. Оценка всех затрат по проекту эквивалентна оценке общей стоимости проекта.

Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения и гарантии того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета. В контексте настоящей главы управление стоимостью и управление затратами практически являются тождественными понятиями. Целями системы управления стоимостью (затратами) является разработка политики, процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль затрат.

Управление стоимостью (затратами) проекта включает в себя следующие процессы:

оценку стоимости проекта;

бюджетирование проекта, т. е. установление целевых показателей затрат на реализацию проекта;

контроль стоимости (затрат) проекта, постоянной оценки фактических затрат, сравнения с ранее запланированными в бюджете и выработки мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Основным документом, с помощью которого осуществляется управление стоимостью проекта, является *бюджет*. Бюджетом называется директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет является документом, определяющим ресурсные ограничения проекта, поэтому при управлении стоимостью на первый план выходит затратная его составляющая, которую принято называть сметой проекта.

Смета проекта – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта (контракта), обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен.

Одним из способов, позволяющих управлять затратами проекта, является использование структуры счетов затрат (планов счетов). Для выполнения работ требуются ресурсы, которые могут выражаться как в труде рабочих, материалах, оборудовании, так и в виде позиций денежных затрат, когда нет необходимости или возможности знать, какие конкретно ресурсы их составляют. На стадии формирования бюджета работы все ресурсы, привлекаемые для ее выполнения, списываются на различные статьи затрат.

Так как структура счетов затрат разрабатывается по принципам декомпозиции, то путем агрегирования информации со счетов нижних уровней структуры можно получить данные о затратах на требуемом уровне детализации, вплоть до верхнего, характеризующего бюджет проекта.

При выполнении работ проекта фактическая информация о затратах также учитывается на соответствующих счетах затрат, что позволяет на соответствующих уровнях детализации проводить сравнение запланированных затрат (бюджетных) с фактическими.

Управление стоимостью осуществляется на протяжении всего жизненного цикла проекта, при этом, естественно, процессы цикла. Это находит отражение в современной концепции управления стоимостью проекта – *управления стоимостью на протяжении проекта (life-cycle costing – LCC)* (рис. 8.1).

Концепция проекта	Обоснование проекта	Планирование проекта	Реализация проекта	Завершение проекта
Укрупненная оценка стоимости				
	Детальная оценка стоимости			
		Стоимостное планирование или бюджетирование		
			Контроль стоимости проекта	

				Завершающ ая оценка проекта
--	--	--	--	-----------------------------------

Рис. 8.1 Управление стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта

Представленная концепция будет описана по мере рассмотрения процессов, составляющих управление стоимостью, особенно процесса оценки стоимости проекта, так как этот процесс является основным как для бюджетирования и контроля, так и для функции управления стоимостью в целом.

В зависимости от этапа жизненного цикла проекта и целей оценки применяют различные виды и методы оценки стоимости проекта. Исходя из целей оценок, разной бывает и точность таких оценок. Чтобы оценить стоимость проекта, требуется знать стоимость составляющих проект ресурсов, время выполнения работ и стоимость этих работ. Таким образом, оценка стоимости начинается с определения структуры ресурсов и работ проекта. Данные задачи решаются в рамках планирования проекта, а в модуль оценки стоимости должны поступать результаты выполнения этого процесса.

Стоимость проекта определяется ресурсами, необходимыми для выполнения работ, в том числе:

- оборудование (покупка, взятие в аренду, лизинг);
- приспособления; устройства и производственные мощности;
- рабочий труд (штатные сотрудники, нанятые по контракту);
- расходные товары (канцелярские принадлежности и т. д.);
- материалы;
- обучение, семинары, конференции;
- субконтракты;
- перевозки и т. д.

Все затраты можно классифицировать как:

- прямые и накладные расходы;
- повторяющиеся и единовременные. Например, ежемесячные платежи за использование производственных мощностей – повторяющиеся затраты, закупка комплекта оборудования – единовременные затраты;

постоянные и переменные по признаку зависимости от объема работ;

плату за сверхурочное рабочее время.

Структура стоимости проекта в разрезе статей затрат обычно базируется на структуре плана счетов проекта, представляющего собой декомпозицию затрат от самого верхнего уровня стоимости всего проекта до нижнего уровня стоимости одной единицы ресурсов. Для конкретного проекта выбирается свой план счетов или семейство таковых. В качестве базовых вариантов могут использоваться российские бухгалтерские планы счетов, международные бухгалтерские планы счетов, планы счетов управленческого учета.

Оценка стоимости проекта по сути является оценкой всех затрат, необходимых для успешной и полной реализации проекта. Эти затраты могут иметь различные представления, окрашенные различными экономическими смыслами. При этом различия между такими представлениями подчас бывают весьма тонкими. Различают три вида затрат:

- обязательства;
- бюджетные затраты (сметная стоимость работ, распределенная во времени);
- фактические затраты (отток денежной наличности).

Обязательства возникают, например, при заказе каких-либо товаров или услуг заблаговременно до момента их использования в проекте. В результате выставляются счета, оплата по которым может производиться либо в момент готовности товаров к поставке, либо в момент его получения, либо согласно принятой в организации политики оплат. В любом случае при заказе бюджет уменьшается на сумму этого заказа. В ряде случаев она не учитывается до момента получения счета, что некорректно отражает текущее состояние бюджета. В связи с этим возникает потребность в системе планирования и учета обязательств проекта. Кроме выполнения своих основных функций, данная система позволит прогнозировать будущие выплаты.

Бюджетные затраты характеризуют расходы, планируемые при производстве работ.

Фактические затраты отражают расходы, возникающие при выполнении работ проекта, либо в момент выплаты денежных средств.

Реальное соотношение этих видов затрат зависит от нескольких факторов, включающих в себя: соотношение между объемами трудовых ресурсов, материалов и субконтрактов в проекте;

политику оплаты счетов в организации;

период поставки основного оборудования;

график выполнения работ по субконтрактам;

влияние графика работ на то, когда и каким образом будут списываться затраты рабочих при поставке оборудования.

Понимание разницы между описанными «выражениями» затрат позволит эффективно управлять общими расходами проекта.

Исходя из структуры жизненного цикла проекта его стоимость включает в себя следующие составляющие:

стоимость исследований и разработок: проведение предынвестиционных исследований, анализ затрат и выгод, системный анализ, детальное проектирование и разработка опытных образцов продукции, предварительная оценка продукции проекта, разработка проектной и другой документации на продукцию;

затраты на производство: производство, сборка и тестирование продукции проекта, поддержание производственных мощностей, материально-техническое обеспечение, обучение персонала и пр.;

затраты на строительство: производственные и административные помещения (строительство новых или реконструкция старых);

текущие затраты: заработная плата, материалы и полуфабрикаты, транспортировка, управление информацией, контроль качества и пр.;

снятие продукции с производства: затраты на переоборудование производственных мощностей, утилизация остатков.

Под бюджетированием понимается определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре. Структура бюджета определяется планом счетов стоимостного учета конкретного проекта. Бюджет может быть сформирован как в рамках традиционного бухгалтерского плана счетов, так и с использованием специально разработанного плана счетов управленческого учета. Практика показывает, что в большинстве случаев бухгалтерского плана счетов бывает недостаточно. Для каждого конкретного проекта требуется учет определенной специфики с точки зрения управления стоимостью, поэтому каждый проект должен иметь свой уникальный план счетов, но который базируется на установившихся показателях управленческого учета.

Как видно из рис. 8.1, на различных фазах и стадиях проекта разрабатываются различные виды бюджетов. Бюджетирование является планированием стоимости, т. е. определением плана затрат: когда, сколько и за что будут выплачиваться денежные средства.

После проведения технико-экономических исследований составляются предварительные бюджеты, которые носят в большей степени оценочный, нежели директивный характер. Такие бюджеты подвергаются согласованию со всеми заинтересованными лицами и в конечном итоге утверждаются руководителем проекта или другим лицом, принимающим решение. После того, как бюджет обрел официальный статус, он становится эталоном, по отношению к которому происходит сравнение фактических результатов. В ходе реализации проекта возникают отклонения от ранее запланированных показателей, что должно своевременно отражаться в текущих бюджетах. И по завершении всех работ в качестве итогового документа создается фактический бюджет, в котором отражаются реальные цифры.

Контроль стоимости проекта возникает из-за влияния факторов, обуславливающих отклонения от ранее запланированного бюджета, и направлен на управление изменениями в стоимости проекта с целью снижения отрицательных аспектов и увеличения позитивных последствий изменения стоимости проекта. Контроль стоимости проекта включает:

мониторинг стоимостных показателей реализации проекта с целью обнаружения отклонений от бюджета;

управление изменениями в бюджете с целью обеспечения выполнения бюджета;

предотвращение ранее запланированных ошибочных решений;

информирование всех заинтересованных лиц о ходе выполнения проекта с точки зрения соблюдения бюджета.

Контроль стоимости проекта имеет две составляющие: учетную, т. е. оценку фактической стоимости выполненных работ и затраченных ресурсов, и прогнозную, т. е. оценку будущей стоимости проекта. Базовыми показателями, используемыми при контроле стоимости проекта, являются следующие:

необходимо для завершения (НДЗ). Устанавливается оценка затрат, которые предстоят для завершения работы или проекта. Оценка НДЗ является наилучшей текущей оценкой того, сколько надо дополнительно вложить на данный момент, чтобы завершить работу;

расчетная стоимость (РС): наилучшая оценка общей стоимости, которую будет иметь работа или проект при завершении. Расчетная стоимость вычисляется как сумма фактических затрат на текущую дату и НДЗ;

Существуют два основных метода контроля стоимости: традиционный метод; метод освоенного объема.

Традиционный метод контроля использует следующие понятия:

Плановые (бюджетные) затраты – BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled). Это бюджетная стоимость работ, запланированных в соответствии с расписанием, или количество ресурса, предполагаемые для использования к текущей дате. Текущая дата – это дата, на которую имеется фактическая информация:

$BCWS = BC$ (общий бюджет) \times % по плану.

Фактические затраты – ACWP (Actual Cost of Work Performed). Это стоимость фактически выполненных работ на текущую дату WorkPerformed или количество ресурса, фактически потраченное на выполнение работ до текущей даты. Фактические затраты не зависят от плановых показателей по затратам или потреблению ресурсов.

Основной недостаток традиционного метода заключается в том, что он не учитывает, какие работы были фактически выполнены за счет потраченных денежных средств. Другими словами, он не оперирует временем или графиком выполнения работ.

Расхождение по затратам при традиционном методе рассчитывается как разница между фактическими и плановыми затратами.

Метод освоенного объема основан на определении отношения фактических затрат к объему работ, которые должны быть выполнены к определенной дате. При этом учитывается информация по стоимости, плановому и фактическому графику работ и дается обобщенная оценка по состоянию работ на текущий момент. Выявленные тенденции используются для прогноза будущей стоимости объема работ при завершении и определении факторов, оказывающих влияние на график выполнения работ.

При анализе освоенного объема используются три показателя для определения расхождения в графике работ и стоимости:

плановые (бюджетные) затраты – BCWS;

фактические затраты – ACWP,

освоенный объем – BCWP (Budgeted Cost of Work Perfomed). Это плановая стоимость фактически выполненных работ или количество ресурса, запланированное на фактически выполненный объем работ к текущей дате. Освоенный объем не зависит от фактически произведенных затрат по работе:

$BCWP =$ Плановая стоимость \times % использования ресурса.

Так как метод освоенного объема учитывает фактор времени, то он позволяет определить как реальное отклонение по затратам, так и отставание по графику выполнения работ.

Отклонение по затратам (перерасход денежных средств) представляет собой величину, полученную из разности фактической стоимости выполненных работ и плановой стоимости выполненных работ. Для работы, находящейся в процессе выполнения, необходимо выполнить процентную оценку завершенности (с точки зрения затрат):

Отставание от графика определяется разностью между плановой стоимостью работ по графику (BCWS) и плановой стоимостью выполненных работ (BCWP).

Использование метода анализа освоенного объема требует дополнительной структуризации системы управления затратами по проекту и дополнительных усилий менеджера по сбору и анализу данных. Тем не менее данный подход позволяет получить более точную картину состояния дел по проекту и представить ее высшему руководству и заказчику в виде разнообразных отчетов.

Основным достоинством методики освоенного объема является возможность «раннего обнаружения» (обнаружения на ранних стадиях реализации проекта) несоответствия фактических показателей проекта

плановым, прогнозирования на их основе результатов выполнения проекта (сроков, затрат и т. д.) и принятия своевременных корректирующих воздействий, вплоть до прекращения проекта.

Помимо оценки суммарных затрат на выполнение проекта, на основании наблюдаемых показателей освоенного объема возможно также прогнозирование и других характеристик проекта.

Поясним разницу между традиционным методом и методом освоенного объема на примере.

Допустим, бюджет проекта составляет 100 ден. ед. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 ед., т. е. $BCWS = 25$, а $ACWP = 22$. При этом, согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 ед., т. е. $BCWP = 20$.

В соответствии с традиционным подходом отклонение по затратам составляет $25 - 22 = 3$ ед., т. е. наблюдается экономия. В соответствии с методом освоенного объема реальное отклонение по затратам составляет $20 - 22 = -2$ ед., т. е. имеет место перерасход денежных средств. При этом отклонение от графика расхода денежных средств составляет $25 - 20 = 5$ ед., что говорит об отставании реального хода выполнения проекта от запланированного на 20%.

Прогнозирование затрат подразумевает оценку конечной стоимости проекта на основании информации о затратах проекта на текущий момент времени.

Существуют следующие варианты оценки конечной стоимости проекта (EAC), при которых используются как традиционный метод оценки, так и метод освоенного объема:

Стоимость по завершении = Фактические затраты на текущую дату + Оставшаяся стоимость проекта, скорректированная с учетом индекса освоения затрат;

Стоимость по завершении = Фактические затраты на текущую дату + Оценка оставшейся стоимости проекта (ETC);

Стоимость по завершении = Фактические затраты на текущую дату + Новая смета на оставшуюся часть проекта.

Индекс освоения затрат (CPI) рассчитывается как отношение освоенного объема к фактическим затратам:

$$CPI = BCWP / ACWP$$

Параллельно рассчитывается индекс выполнения расписания (SPI):

$$SPI = BCWP / BCWS$$

С использованием этих показателей оценка затрат по завершении (прогнозировании затрат) рассчитывается следующим образом:

1. Традиционный метод

$$EAC = ACWP + ETC.$$

2. Метод освоенного объема Оптимистическая оценка

$$EAC = ((BC - BCWP) / \text{Суммарный CPI}) + ACWP$$

Пессимистическая оценка

$$EAC = ((BC - BCWP) / (\text{Суммарный CPI} * SPI)) + ACWP$$

Также может использоваться показатель прогнозного отклонения стоимости проекта (*varianceatcompletion – VAC*):

$$VAC = BAC - EAC.$$

В этих формулах используются суммарные индексы, а не периодические или дискретные. Периодические данные о затратах в различные моменты времени могут значительно отличаться друг от друга, что в итоге некорректно отразится на конечной оценке. Суммарные данные сглаживают эти отклонения, оставаясь при этом более надежным инструментом для долгосрочного прогнозирования. В любом случае нельзя забывать, что с какой бы точностью ни была сделана оценка по завершении, она не будет на 100% корректно отражать конечный результат проекта. Чем ближе момент оценки к моменту завершения проекта, тем меньше разница между этими двумя величинами.

Контрольные вопросы и задания

1. Чем определяется стоимость проекта?
2. Дайте определение понятию «бюджет» проекта.
3. Дайте определение понятию «смета» проекта.
4. Перечислите виды оценок стоимости проекта и укажите на каких стадиях они применяются.
5. Перечислите ресурсы, которыми определяется стоимость проекта.

6. Перечислите шаги по оценке затрат проекта.
7. Дайте определение понятию «бюджетирование».
8. От чего зависит форма представления бюджетов?
9. Перечислите типы бюджетов в зависимости от стадии жизненного цикла.
10. Перечислите основные понятия традиционного метода контроля и метода освоенного объема.
11. В чем состоит сущность прогнозирования затрат?

Анализ ситуации. Проект автоматизации документооборота

Крупная московская фирма по производству и продаже ликеро-водочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение intranet-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т. е. используя повременную систему оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т. е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?
2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
3. Как Вы оцениваете решение, принятое на совещании?
4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

Основная литература

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. Ред. И.И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
2. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. Project management. Практ. рук. :Пер.сангл.. производственно-практическое М.: Дело и Сервис, 2003 г. – 527 с.

Дополнительная литература

1. Шеремет В.В. и др. Управление инвестициями. В 2 т. Т.1. М.: Высшая школа, 1998. – 416 с.
2. Разу М.Л. и др. Управление программами и проектами. М.: ИНФРА-М, 1999. – 319 с.

Тема 9. Контроль и регулирование проекта

Конспект лекции

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

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

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

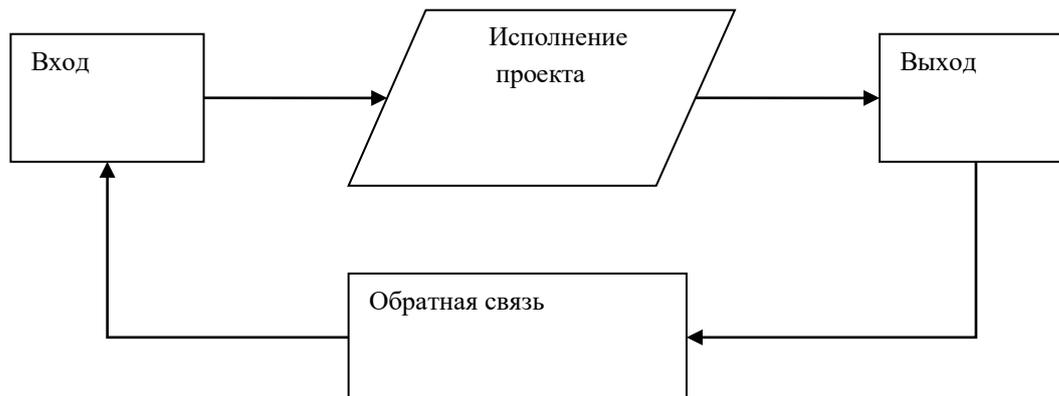


Рис. 9.1 Система управления с обратной связью

В самой простой форме система управления с обратной связью может быть представлена в виде блок-схемы (рис. 9.1). Система имеет *вход*, *выход* и *процесс исполнения проекта*, который может соответствовать также любой части проекта, пакету работ, работе. Здесь подсистемы управления рассматриваются как компоненты некоторого контура регулирования, а процесс управления соответствует регулированию в кибернетическом смысле. Выходные показатели контролируются, сравниваются с некоторыми предварительно установленными настройками данного конкретного контура (вообще говоря, не с планами, сроками, ограничениями на ресурсы и т. д., а с некоторыми фиксированными параметрами типа температуры внутри помещения). Если они отличаются, то по цепи обратной связи формируется корректирующее воздействие, которое возвращается назад на вход системы для устранения возникших отклонений или корректировки входных параметров.

Реальные системы управления могут включать в себя несколько контуров обратной связи, что позволяет при необходимости идентифицировать и по возможности устранять любые изменения, препятствующие достижению целей проекта. Например, проект может столкнуться с непредвиденными обстоятельствами, которые не были изначально учтены при разработке системы контроля. В этом случае в системе управления должно быть введено столько контуров, сколько типов показателей необходимо учитывать при управлении процессом, например по входным показателям, показателям самого процесса и показателям плана (система управления третьего порядка – по числу типов показателей). Пример системы третьего порядка приведен на рис. 9.2. Она содержит те же основные элементы, что и система с одним контуром. Имеются входные показатели, процесс, выходные показатели и контуры обратной связи. Здесь подается информация о выходных показателях в «компаратор» (устройство сравнения), который сравнивает их с показателями первоначального плана. Если существует расхождение, эта информация передается в «регулятор», который определяет, вызвано ли расхождение чем-нибудь некорректным в процессе, во входных показателях или непосредственно в плане.

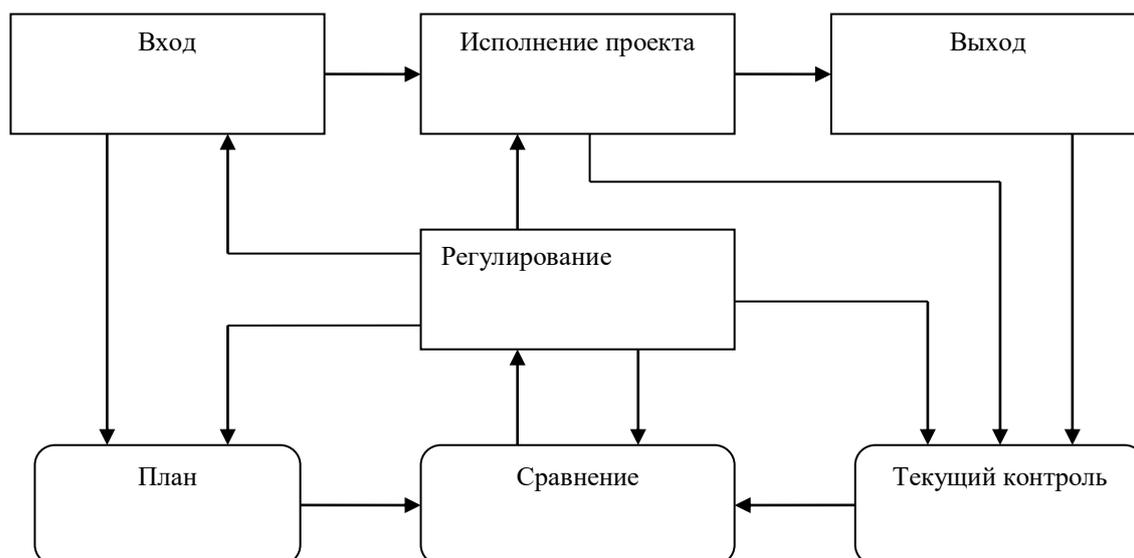


Рис. 9.2 Система с обратной связью третьего периода

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

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

Принципы построения эффективной системы контроля применяются для эффективного управления в рамках оперативного цикла проекта, который требует проектирования, разработки и внедрения хорошо организованной системы контроля, необходимой для достижения непосредственной обратной связи. Посредством этой связи фактическое использование ресурсов может сравниваться с плановыми работами, установленными на стадии планирования. Существует несколько основных принципов построения эффективной системы контроля.

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

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

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

Наличие эффективной системы реагирования. Завершающим шагом процесса контроля являются действия, предпринимаемые руководством и направленные на преодоление отклонений в ходе работ проекта. Эти действия могут быть направлены на исправление выявленных недостатков и преодоление негативных

тенденций в рамках проекта. Однако в ряде случаев может потребоваться пересмотр плана. Перепланирование требует проведения анализа «что, если», обеспечивающего предсказание и расчет последствий от планируемых действий.

Обычно при управлении проектом контролируются три основные количественные характеристики – время, объем работ и стоимость. *Процессы контроля проекта* подразделяются на основные и вспомогательные (рис. 9.3):

общий контроль изменений – координация изменений по проекту в целом;

ведение отчетности по проекту – сбор и передача отчетной информации о ходе реализации проекта, включая отчеты о выполненных работах, о выполнении плановых показателей, прогноз с учетом имеющихся результатов;

контроль изменений содержания – контроль за изменениями содержания проекта;

контроль расписания – контроль за изменениями в расписании проекта;

контроль затрат – контроль затрат по работам и изменений бюджета проекта;

контроль качества – отслеживание конкретных результатов проекта для определения их соответствия установленным стандартам и принятие необходимых мер по устранению причин, приводящих к нарушению качества;

контроль риска – реагирование на изменение уровня риска в ходе реализации проекта.

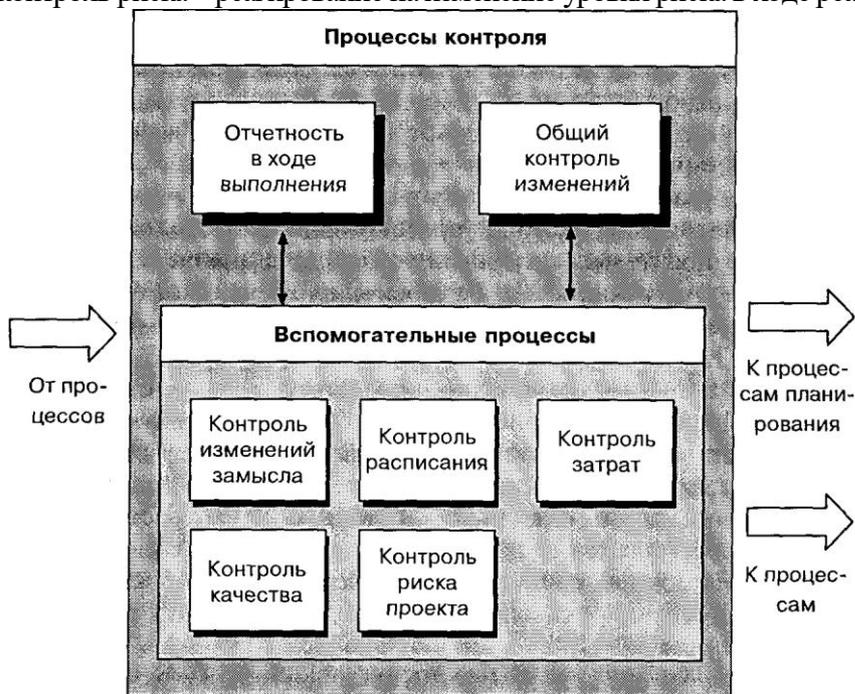


Рис. 9.3 Отношения процессов контроля

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

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

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

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

Методы контроля фактического выполнения подразделяются на:

метод простого контроля, который также называют методом «0—100», поскольку он отслеживает только моменты завершения детальных работ (существуют только две степени завершенности работы: 0% и 100%). Другими словами, считается, что работа выполнена только тогда, когда достигнут ее конечный результат;

метод детального контроля, который предусматривает выполнение оценок промежуточных состояний выполнения работы (например, завершенность детальной работы на 50% означает, что, по оценкам

исполнителей и руководства, цели работы достигнуты наполовину). Данный метод более сложный, поскольку требует от менеджера оценивать процент завершенности для работ, находящихся в процессе выполнения.

Отметим, что точное представление о состоянии выполняемых работ проекта метод «детального контроля» дает только в том случае, если оценки завершенности работ делаются корректно. В большинстве же случаев применение метода «0—100» в сочетании с достаточной степенью детализации задач дает приемлемые результаты.

Иногда встречаются несколько модифицированные варианты метода детального контроля:

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

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

Данные, необходимые для контроля основных параметров проекта, представлены в табл. 9.1

Таблица 9.1

Критерии для контроля и требуемые данные

Критерий контроля	Количественные данные	Качественные данные
Время и стоимость	Планируемая дата начала/окончания Фактическая дата начала/окончания Объем выполнения работ Объем предстоящих работ Другие фактические затраты Другие предстоящие затраты	
Качество		Проблемы качества
Организация		Внешние задержки Проблемы внутренней координации ресурсов
Содержание работы		Изменения в объеме работ Технические проблемы

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

- время;
- стоимость;
- качество;
- организация проекта;
- содержание работ.

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

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

Работы влияния, которые нельзя разбить на дискретные запланированные приращения – работы типа поддержки и руководства проектом, лоббирования во властных структурах и т. д.

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

Для учета фактических данных и систематического обновления информации о состоянии проекта должна быть принята процедура обновления. Обычно организация одновременно выполняет несколько проектов, находящихся на разных стадиях завершенности. Положение может осложниться тем, что

менеджеры проектов, ключевые ресурсы или сотрудники находятся в разных местах и удалены друг от друга. При создании процедур обновления проекта должны учитываться все существенные обстоятельства. Их можно уточнить, отвечая на вопросы, подобные этим:

какие именно данные необходимо собирать и каким образом?

как часто следует обновлять расписание проекта?

используются местные ресурсы или привозные?

в каких подразделениях проекта (в каких пакетах работ) используются ресурсы?

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

кому и когда необходимо представлять последние данные?

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

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

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

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

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

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

пересмотра оценок длительностей работ;

определения причин задержек;

стоимостного анализа на основе факта.

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

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

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

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

найти альтернативное решение.

пересмотр стоимости.

пересмотр сроков.

пересмотр содержания работ.

прекращение проекта.

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

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

Причинами внесения изменений обычно являются невозможность предвидения на стадии разработки проекта новых проектных решений, более эффективных материалов, конструкций и технологий и т. д., а

также отставание в ходе реализации проекта от запланированных сроков, объемов вследствие непредвиденных обстоятельств.

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

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

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

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

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

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

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

Все множество изменений можно разделить на осознанные (желательные) изменения и вынужденные. Например, когда необходимо ускорить выполнение проектов с тем, чтобы быстрее запустить производство или выпустить товар на рынок, принимается решение сократить сроки выполнения проекта. В данном случае руководство проекта осознанно осуществляет временные изменения с тем, чтобы получить выгоду от более раннего окончания проекта. Когда же график работ должен быть передвинут на более поздние сроки из-за недоброкачественных поставок, низкой производительности труда, руководство вынуждено пойти на пересмотр временных параметров выполнения работ.

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

Неконтролируемые изменения, производящиеся в процессе реализации проекта, могут носить разрушающий характер для всего процесса управления. Для эффективного управления изменениями в ходе реализации проекта необходимо применение соответствующих подходов:

реализация эффективной взаимосвязи между участниками проекта;

разграничение ролей и ответственности, связанных с каждым изменением;

возможность отслеживать влияние изменений на временные и стоимостные показатели проекта.

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

В достаточно общем виде данный процесс должен регламентировать прохождение изменений через пять основных стадий:

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

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите основную цель контроля проекта.

2. В чем состоит содержание контроля проекта?
3. Перечислите основные требования к системе контроля проекта.
5. Перечислите основные процессы контроля.
7. Дайте определение понятию «мониторинг».
8. Перечислите и опишите методы контроля фактического выполнения проекта.
9. В чем заключается контроль прогресса в реализации проекта?
10. Перечислите пять основных возможных вариантов действий в ходе реализации проекта.
11. В чем заключается управление изменениями?

Анализ ситуации. Механизм контроля в фирме «Бритиш Телеком»

В фирме «Бритиш Телеком» центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает в себя проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляется с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля служит также инструктивно-справочной системой для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

Вопросы для анализа

1. С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля?
2. Какой объект контроля является основным?
3. Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

Основная литература

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2004 – 664 с.
2. Анискин Ю.П. Управление инвестициями. М.: Омега-Л, 2002 – 166 с.

Дополнительная литература

1. Клиффорд Ф. Управление проектами. Практическое руководство. М.: Дело и сервис, 2003. – 528 с.
2. Томас Р. Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений. М.: Дело и сервис, 2003. – 423 с.

Тема 10. Применение программных продуктов при составлении бизнес-плана.

Конспект лекции

Существенную помощь в подготовке и оценке бизнес-планов могут оказать соответствующие пакеты прикладных программ (ППП). Программные средства, предназначенные для автоматизации оценки, подготовки технико-экономических обоснований (ТЭО) и разработки бизнес-планов инвестиционных проектов, представлены на отечественном рынке следующими продуктами: COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reportig; разработка международной организации ЮНИДО при ООН), ProjectExpert (PRO-INVEST Consulting), «Альт-Инвест» («Альт»), «Инвестор» («ИНЭЖ») и др.

Пакет COMPAK базируется на требованиях международной организации ЮНИДО по подготовке технико-экономических обоснований инвестиционных проектов в промышленности. Несмотря на существование русифицированной версии пакета, его применение связано с рядом сложностей, вызванных необходимостью стыковки международных стандартов с национальным законодательством и налоговым кодексом.

Отечественные программы также основываются на общепринятых в мире методиках инвестиционного анализа, они позволяют также учитывать и российскую специфику (отличия системы учета и налогообложения, законодательство, инфляцию и т.п.).

К наиболее популярным отечественным разработкам в этой области следует отнести продукты семейства ProjectExpert и «Альт-Инвест». Они схожи по функциям, но значительно различаются по конструктивным решениям.

Пакет ProjectExpert является автономным, закрытым приложением, функционирующим в среде Windows, и реализован с использованием современных инструментальных средств программирования на языке C++, что обеспечивает высокую надежность и скорость расчетов. С его помощью можно осуществлять анализ, подготовку бизнес-планов и мониторинг инвестиционных проектов. Продукт выпускается в нескольких модификациях: облегченной (Lite), профессиональной (Professional) и «холдинг» (Holding), различающихся по функциональным возможностям и стоимости.

Профессиональная версия пакета включает следующие блоки: моделирования, генерации финансовых документов, анализа, группировки проектов, контроля реализации проектов, генератор отчетов, а также дополнительные встраиваемые модули.

Каждый блок состоит из функциональных модулей, позволяющих менеджеру в диалоговом режиме решать следующие задачи:

- детально описать текущее состояние предприятия с учетом изменения параметров внешней среды (инфляция, налоги, валютные курсы и т.д.);
- разработать план реализации инвестиционного проекта, стратегии маркетинга и производства, обеспечивающие рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- определить схему финансирования проекта (собственный капитал, заемные средства, лизинг и др.);
- «проиграть» различные сценарии реализации проекта, варьируя значения факторов, способных повлиять на его финансовые результаты;
- автоматически сформировать все необходимые виды отчетности (баланс, отчет о прибылях и убытках, прогноз потоков наличности и т.д.) и проектной документации в соответствии с требованиями международных стандартов на русском и английском языках, а также другие виды документов по запросу пользователя; провести всесторонний анализ чувствительности и эффективности проекта относительно его участников (предприятий, инвесторов, банков и т.п.);
- осуществлять последующий мониторинг и контроль реализации различных стадий проекта с автоматическим выявлением отклонений фактических показателей от запланированных и др.

Имеется возможность обмена данными в форматах программ MSOffice и СУБД семейства Dbase, а также подготовки отчетных документов в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета IAS. Еще одной интересной особенностью данного продукта является возможность подключения модуля «Переводчик», позволяющего использовать систему автоматизированного перевода текстов PROMT 98 фирмы «ПРОМТ» для оформления проектной документации на наиболее распространенных европейских языках.

Программный продукт «Альт-Инвест» интересен тем, что позволяет специалисту изменять алгоритмы выполняемых расчетов. Выполненный в виде надстройки к ППП Excel, он является, по сути, попыткой использования концепции открытой архитектуры при реализации программного обеспечения АРМ – специалистов. С помощью этого продукта можно быстро и эффективно разработать финансовые разделы ТЭО и бизнес-планов, произвести сравнительную оценку альтернатив реализации инвестиционных проектов, провести анализ их эффективности и чувствительности, смоделировать их поведение в соответствии с различными сценариями развития.

Пакет «Альт-Инвест» предоставляет широкие возможности выбора методов расчетов, использования различных видов цен и валют с учетом инфляционных процессов. В результате работы с пакетом пользователь получает набор стандартных форм финансовой отчетности, а также показателей и коэффициентов, описывающих проект.

Используя открытость модели, пользователь может самостоятельно формировать собственные таблицы и графики, рассчитывать дополнительные требуемые показатели и т.п. При этом конечные результаты расчетов могут быть представлены как на русском, так и на английском языках.

Имеется специальная и более дешевая модификация данного продукта «Альт-Инвест-Прим», которая обладает ограниченными возможностями по сравнению с базовой версией и предназначена для быстрой предварительной оценки инвестиционных проектов на основе минимума исходных данных.

На мировом рынке имеются и другие подобные разработки по цене от 100 до 5000 долларов США, такие, как MSProject, PrimaveraProjectPlanner, SureTruck и др. Большинство из них основываются на имитационных моделях потоков платежей и позволяют не только разработать ТЭО, но и моделировать различные варианты реализации бизнес-плана в зависимости от развития среды проекта.

ProjectExpert – компьютерная система, предназначенная для создания финансовой модели нового или действующего предприятия независимо от его отраслевой принадлежности и масштабов.

Построив при помощи ProjectExpert финансовую модель собственного предприятия или инвестиционного проекта, пользователь получает возможность решить следующие задачи:

- Разработать детальный финансовый план и определить потребность в денежных средствах на перспективу;
- Определить схему финансирования предприятия, оценить возможность и эффективность привлечения денежных средств из различных источников;
- Составить план развития предприятия или реализации инвестиционного проекта, определив наиболее эффективную стратегию маркетинга, а также стратегию производства, обеспечивающую рациональное использование материальных, людских и финансовых ресурсов;
- Разработать и смоделировать различные сценарии развития предприятия, варьируя значение факторов, способных повлиять на его финансовые результаты;
- Сформировать стандартные финансовые документы, рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели, провести анализ эффективности текущей и перспективной деятельности предприятия;
- Подготовить оформленный бизнес-план инвестиционного проекта, соответствующий международным требованиям на русском и нескольких европейских языках.

Проблема принятия решения об инвестировании состоит в оценке плана предполагаемого развития коммерческих событий.

Прогноз экономической эффективности инвестиционных проектов – одна из наиболее сложных задач прединвестиционных исследований. Программа ProjectExpert является эффективным инструментом для решения задач подобного рода.

Эта программа позволяет разработать бизнес-план инвестиционного проекта независимо от его отраслевой принадлежности и конкретных экономических условий.

Система ProjectExpert основана на динамической имитационной модели денежных потоков с шагом расчета 1 месяц и учетом временных факторов, измеряемых в днях. Использование этой системы дает возможность построить уникальную модель собственного проекта и проиграть варианты его развития в соответствии с различными сценариями. Сценарный подход является наиболее эффективным в условиях неопределенности многих значимых факторов: инфляция, прогноз объема продаж, задержки платежей и т.п.

ProjectExpert решает следующие задачи:

- разработка ТЭО инвестиционного проекта (бизнес-плана);

- оценка эффективности проекта;
- анализ чувствительности проекта;
- контроль за ходом реализации проекта;
- моделирование критических ситуаций и путей их преодоления.

Практика применения ProjectExpert показала, что с его помощью можно подготовить безупречно оформленный документ, полностью соответствующий международным стандартам.

Согласно рекомендациям ЮНИДО бизнес-план должен содержать следующие разделы:

- общие данные;
- производственный план;
- финансовый план;
- коммерческую оценку проекта.

Общие данные содержат информацию о целях проекта, экономическом окружении, юридическом обеспечении и описание внешней среды (прогнозируемые показатели инфляции, ставки налогов различных типов с возможностью их адаптации и введения новых, уровни процентных ставок по банковским кредитам, описание возможностей сбыта, конкурентная среда и т.п.).

Производственный план включает в себя следующие разделы:

- план инвестиций (затраты подготовительного периода, затраты на приобретение и создание активов — земли, оборудования, календарный план и сетевой график проекта);
- план сбыта (данные о продуктах и услугах, объемах сбыта, стратегии и условиях продаж: в кредит, авансом, лизинг с предоплатой, учет сезонности, учет задержек платежей, формирование запасов продукции);
- план производства (сырье, материалы, комплектующие; постоянные (общие) издержки; стратегия закупок – время и объемы; стратегия формирования запасов сырья, материалов и комплектующих и условия оплаты);
- план маркетинга (затраты на исследование рынка, рекламу, транспортировку продукции и т.д.);
- план по персоналу (должности, количество работающих, условия оплаты административно-управленческого персонала, производственного и вспомогательного персонала).

Финансовый план включает в себя:

- план формирования собственного (акционерного) капитала (объемы и условия привлечения капитала);
- план формирования заемного капитала;
- план использования прибыли.

В ProjectExpert предусмотрена коммерческая оценка проекта, которая проводится по следующим финансовым и экономическим критериям:

- финансовая оценка (финансовая состоятельность, т.е. платежеспособность проекта в ходе его реализации) представлена в следующих документах:
- отчет о прибылях и убытках;
- балансовый отчет;
- отчет о движении денежных потоков.
- экономическая оценка (эффективность инвестиций, акцент делается на способность проекта сохранить покупательную ценность вложенных средств и обеспечить достаточный темп их прироста) представлена следующими показателями
- срок окупаемости проекта;
- индекс прибыльности;
- внутренняя норма рентабельности;
- чистая приведенная величина дохода.

Структура ProjectExpert построена в соответствии с задачами, которые необходимо решить в процессе разработки основных разделов бизнес-плана инвестиционного проекта. Все формы отчетных документов и формулы для расчета экономических показателей введены в систему и не требуют от пользователя дополнительных трудозатрат.

В программе ProjectExpert собрано все необходимое для автоматизации процессов ввода и обработки данных, проведения расчетов, а также анализа эффективности проекта на основе общепринятых финансовых показателей.

Последовательность процедур

1. Ввод исходных данных по всем позициям общего раздела и производственного плана (обратите внимание: мы не вводим данные в финансовый план). Необходимо отметить, что исследования объемов трудозатрат по подготовке и обработке исходных данных для комплексной оценки инвестиционного проекта занимают от 50% до 90% общих трудозатрат по разработке бизнес-плана:

2. Проведение расчетов с целью определения потребности в капитале. (Расчеты производим при ставке дисконтирования =0.)

3. Для формирования капитала необходимо выполнить следующие действия:

- ввести данные о собственном капитале;
- провести уточняющий расчет баланса наличных средств (с учетом ставки дисконтирования);
- определить значение и сроки дефицита капитала. Если в какой-либо период времени баланс наличности принимает отрицательное значение, то это означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала;
- ввести данные о дополнительном собственном или заемном капитале;
- провести уточняющий расчет баланса наличных средств;
- повторять цикл до получения бездефицитного баланса наличности.

4. Провести полный расчет показателей эффективности проекта.

5. Проанализировать результаты и при наличии свободного капитала сформировать стратегию его распределения (депозит и дивиденды).

6. Провести анализ чувствительности проекта путем варьирования исходных данных и определения степени влияния на финансовый результат проекта

7. Сформировать и распечатать отчет о целесообразности осуществления проекта.

Анализ чувствительности проекта в условиях высокой инфляции

Целью анализа является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. В ProjectExpert для этих целей используется метод имитационного моделирования.

Варьируемые факторы можно разделять на 2 основные группы:

1. Факторы, влияющие на объем поступлений.
2. Факторы, влияющие на объем затрат.

В классическом случае в качестве варьируемых факторов принимаются те, которые непосредственно влияют на объемы поступлений и затраты:

- показатели инфляции
- физический объем продаж;
- торговая цена и тенденции ее изменений;
- постоянные и переменные издержки и тенденции их изменений;
- требуемый объем инвестиций;
- стоимость привлекаемого капитала.

Однако кроме факторов прямого действия имеются факторы, которые можно условно назвать косвенными. Это прежде всего:

1. Временные факторы в условиях высокой инфляции имеют разнонаправленное действие на финансовый результат проекта:

отрицательное влияние оказывают:

- длительность технологического цикла изготовления продукта;
- время, затрачиваемое на реализацию готовой продукции;
- время задержки платежей.

Положительными факторами можно назвать:

- задержка оплаты за поставленное сырье, материалы и комплектующие изделия;
- период времени поставки продукции с момента получения авансового платежа при реализации продукции или услуг на условиях предоплаты.

2. Факторы формирования и управления запасами. Запасы можно условно разделить на 3 вида:

- страховой запас готовой продукции на складе, предназначенный для компенсации колебаний спроса на рынке;
- страховой производственный запас сырья, материалов и комплектующих изделий, который предназначен для предотвращения внезапной остановки Производства вследствие несвоевременной поставки сырья, материалов и комплектующих изделий.
- динамически формируемый производственный запас для снижения прямых производственных затрат при стабильном обеспечении производства всем необходимым.

3. Факторы, характеризующие условия формирования капитала:

- дефицит акционерного капитала как следствие низкого уровня доходов населения и низкой привлекательности долгосрочных инвестиций.
- высокая стоимость заемного капитала, включая проценты по кредитам и затраты на обеспечение гарантий.

При варьировании соотношения собственного и заемного капиталов определяются граничные значения, за которыми процесс формирования капитала посредством банковских кредитов не эффективен. Таким образом, определяется реальная потребность в акционерном капитале и разрабатывается стратегия его привлечения.

Собственно процедуру анализа чувствительности начинают с наиболее значимых факторов. В процессе анализа имеется ряд трудностей, главная из которых состоит в том, что не всегда может быть установлена прямая связь между варьируемыми параметрами. Такое положение предполагает учитывать косвенное влияние параметра на другие. Поэтому необходимо разработать план анализа, который состоит в том, чтобы:

- определить по отношению к каждому варьируемому параметру перечень действий и условий для достижения желаемого значения, а также последствия, к которым может привести его изменение;
- задать граничные значения варьируемым факторам в соответствии с вариантами сценария развития проекта с пессимистической и оптимистической точек зрения.

Контрольные задания и вопросы

Разработка проекта

Содержание задания

1. Ввод исходных данных по всем позициям общего раздела и производственного плана. Обратите внимание: на первом этапе в финансовый план данные не вводятся.

2. Проведение расчетов с целью определения потребности в капитале. (Расчеты производятся при ставке дисконтирования =0.)

3. Для формирования финансового плана необходимо выполнить следующие действия:

- ввести данные о собственном капитале;
- провести уточняющий расчет баланса наличных средств (с учетом ставки дисконтирования);
- определить значение и сроки дефицита капитала. Если в какой-либо период времени баланс наличности принимает отрицательное значение, это означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала;

• ввести данные о дополнительном собственном или заемном капитале;

• провести уточняющий расчет баланса наличных средств;

• повторять цикл до получения бездефицитного баланса денежных средств.

4. Провести полный расчет показателей эффективности проекта

5. Проанализировать результаты и добиться соответствия значений показателей эффективности проекта данным, приведенным в таблице.

Ставки дисконтирования	5-15%
Срок окупаемости	Не более 110 мес.
Индекс прибыльности	Более 1,02
Чистая текущая стоимость	Более 5000000 долл.
Внутренняя норма рентабельности	Больше 15%

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе изучения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- лекционные занятия: проблемные и интерактивные лекции, лекция-визуализация, лекция-беседа, лекция-дискуссия, лекция-анализ ситуаций;
- практические занятия: тематические семинары, проблемные семинары, «круглые столы», формы «коллективной мыслительной деятельности» и анализа проблемных ситуаций;
- самостоятельная работа: обязательная самостоятельная работа студента по заданию преподавателя, выполняемая во внеаудиторное время, индивидуальная самостоятельная работа студента под руководством преподавателя;
- Интернет-ресурсы.

• Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется главной целью программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием конкретных дисциплин, и в целом в учебном процессе составляют не менее 18 % от всего объема аудиторных занятий по направлению подготовки.

Занятия лекционного типа составляют 26 часов. Практические занятия составляют 32 часа, СРС-41 часа, на экзамен отводится 45 часов (3 сем.). Всего 144 часа.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Текущая аттестация студентов производится лектором или преподавателем, ведущим семинарские занятия по дисциплине в следующих формах:

- опрос;
- тестирование;
- выполнение заданий на занятии;
- письменные домашние задания и т.д.;
- отдельно оцениваются личностные качества студента.

Промежуточный контроль по результатам семестра по дисциплине проходит в форме письменного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы) либо компьютерного тестирования.

Оценивание уровня учебных достижений студента осуществляется в виде текущего и промежуточного контроля в соответствии с ПОЛОЖЕНИЕМ о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов КГУКИ.

6.1. Примеры контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля и контроля самостоятельной работы студентов заочной формы обучения

1. Что такое туризм?
2. Виды туризма?
3. Типы туристов?
4. Виды и формы туризма?
5. Туристское предложение?
6. Туристский регион (узкой и широкой специализации)?
7. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма?
8. Особенности туризма как объекта управления?
9. Система управления туризмом?
10. Воздействие экономики на туризм и наоборот?
11. Экология и туризм?
12. Социальная сфера как внешняя среда туризма?
13. Влияние политики на развитие туризма?
14. Технологии, обеспечивающие развитие туризма.
15. Туристские организации.
16. Туристские предприятия.
17. Структура управления туризмом?
18. Понятие структуры управления?

19. Функции и принципы менеджмента туризма?

20. Принципы менеджмента?

21. Методы менеджмента?

6.2. Вопросы к экзамену по дисциплине «Бизнес планирование»

1. Основные цели и задачи бизнес – планирования

2. Необходимость планирования бизнеса.

3. Планирование как средство реализации принципов стратегии развития компании

4. Особенности бизнес - планирования за рубежом.

5. Сущность, цели, задачи бизнес – планирования.

6. Определение бизнес – плана в современных условиях.

7. Роль бизнес – планирования в рыночной экономике.

8. Особенности бизнес - планирования в России

9. Методика разработки бизнес - плана

10. Существующие методики подготовки бизнес - плана

11. Метод тестовых таблиц

12. Факторы, определяющие состав, структуру и объем бизнес - плана

13. Конфиденциальность информации

14. Этапы разработки бизнес-плана

15. Структура бизнес – плана

16. Типы бизнес – плана

17. Бизнес и его стратегия

18. Рынок и маркетинговая стратегия (план-маркетинг)

19. Производство и эксплуатация оборудования на предприятии

20. Управление и процесс принятия решений

21. Финансы (финансовый план)

22. Факторы риска в рыночной экономике

23. Теоретические основы бизнес планирования на предприятиях

24. Роль планирования финансово-экономической деятельности предприятий

25. Бизнес-план, как метод осуществления финансово-экономической деятельности предприятия

26. Риски: (Определение, идентификация, методы оценки, страхование рисков в бизнес - планировании)

27. Понятие, классификация и виды рисков

28. Методы оценки риска в бизнес - плане

29. Снижение рисков в бизнес - плане

30. Страхование рисков в бизнесе

6.2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА

К экзамену допускаются студенты:

- успешно прошедшие рубежный контроль (студенты очного отделения), - допущенные к экзамену. Накануне зачета (экзамена) преподаватель проводит консультацию, где студенты получают разъяснения на вопросы, возникшие в ходе подготовки к экзамену. Студенты, имеющие допуск к досрочной сдаче экзамена информируют преподавателя заранее. График проведения их экзамена устанавливает преподаватель.

Студентам, имеющим официальное разрешение на свободное посещение занятий, рекомендуется в начале семестра согласовать с преподавателем форму и порядок отчетности по изучаемому курсу, возможность получения индивидуальных заданий с целью успешного его изучения и сдачи.

Непосредственно экзамене в процессе подготовки к ответу запрещено пользоваться учебной литературой и лекционными записями. Студент может иметь при себе экономический или внешнеэкономический словарь и пользоваться им в ходе подготовке ответа на вопросы билета.

Ответы должны быть по существу поставленных вопросов, конкретными и четкими. Студент должен владеть основным понятийным аппаратом изучаемого курса. Если ответ требует изложить эволюцию процесса, перечислить ее этапы, указать на экономические последствия. Ссылки на законодательные акты и административно-правовые нормы предполагают их правильное название, знание предмета и область регулирования.

Освещение в ответе каких-либо тенденций или динамики процессов должно иметь под собой объективные цифры. Безусловно, не требуется знание точных данных, но порядок цифр должен быть выдержан. В случае несогласия преподавателя признать ответ правильными, студент должен быть готовым подтвердить их правильность ссылкой на источник информации (представить учебник, журнал, словарь и т.п.) Преподаватель вправе задавать студенту дополнительные вопросы по ходу или в конце ответа в рамках экзаменационного вопроса, с целью объективной оценки знаний студента. Позитивное участие студента в подготовке, проведении семинарских занятий и дискуссий в форме докладов, выступлений и сообщений по изучаемому курсу, безусловно, учитывается преподавателем и находит свое отражение в положительной оценке на экзамене. График приема задолженностей согласовывается с деканатом и в течении сессии студентам предоставляется возможность пересдачи экзамена. За рамками сессии прием задолженностей осуществляется по отдельному графику и требует отдельного согласования с преподавателем.

Рекомендации к самостоятельной работе студента Докладчики и содокладчики – основные действующие лица. Они во многом определяют содержание, стиль, активность данного занятия. Сложность в том, что докладчики и содокладчики должны знать и уметь очень многое:

- a. сообщать новую информацию
- b. использовать технические средства
- c. знать и хорошо ориентироваться в теме всей презентации (семинара)
- d. уметь дискутировать и быстро отвечать на вопросы

- e. четко выполнять установленный регламент
- f. иметь представление о композиционной структуре доклада.

Необходимо помнить, что выступление состоит из трех частей: вступление, основная часть и заключение.

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике.

Вступление должно содержать:

- название презентации (доклада)
- сообщение основной идеи
- современную оценку предмета изложения
- краткое перечисление рассматриваемых вопросов
- живую интересную форму изложения
- акцентирование оригинальности подхода

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели и заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

Заключение – это ясное четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

а) Основная литература

1. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; под ред. В.З. Черняк, Г.Г. Чараев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 591 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01812-6 ; <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751> (05.10.2017)

2. Медлик, С. Гостиничный бизнес [Текст] = Thebusinessofhotels : уч. для студентов вузов / С. Медлик, Х. Инграм ; пер. с англ. А. В. Павлова. - М. : Юнити, 2016. - 224 с. : табл. - (Зарубежный учебник). - ISBN 0 7506 4115 0 (англ.) ; 978-5-238-00792-2 (русск.)

3. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И.А. Дубровин. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 432 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573394> (дата обращения: 25.11.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03291-2. – Текст : электронный.

б) Дополнительная литература

1. Горбачев, А.А. Опыт подготовки специалистов инвалидов средствами искусства и культурно-познавательного туризма / А.А. Горбачев, Д.А. Горбачева, Г.С. Сазыка // Курорты. Сервис. Туризм. -2015. - № 3-4 (28-29). - С. 18-28.

2. Щетинская Н.Б. Развитие коммуникативной компетентности студентов с ограниченными возможностями здоровья: методические рекомендации для студентов. - Краснодар: КГИК, 2016. - 28 с.

3. Щетинская Н.Б. Адаптация студентов с ограниченными возможностями здоровья к условиям обучения в вузе культуры: Методические рекомендации для преподавателей. – Краснодар: КГИК, 2016. – 42 с.

4. Руськин В. И. Социокультурная реабилитация студентов-инвалидов средствами искусства в процессе педагогической деятельности: Методические рекомендации. – Краснодар: КГИК, 2016. – 22 с.

5. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование : [16+] / В.Л. Горбунов. – 2-е изд., исправ. – Москва : Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. – 423 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578043> (дата обращения: 25.11.2020). – Библиогр.: с. 421 - 422. – Текст : электронный.

в). Периодические издания

1. Журнал "Маркетинг в России и за рубежом"
2. Журнал «Маркетинг&Менеджмент»
3. Журнал "Практический маркетинг"
4. Журнал «Эксперт»

г). Интернет ресурсы:

1. Журнал "Маркетинг в России и за рубежом" [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.mavriz.ru/>
2. Журнал «Маркетинг&Менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.4p.ru/main/index.php>
3. Журнал "Практический маркетинг" [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/press/practical/>
4. Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. – URL: <http://expert.ru/>
5. Официальный сайт Федерального агентства по туризму РФ. [Электронный ресурс]. – URL: www.russiatourism.ru
6. Публикации по экономике туризма. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.neg.by/publication/4015_r.html
7. Российский союз туристской индустрии. [Электронный ресурс]. – URL: www.rata.spb.ru

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Бизнес-планирование» включает в себя презентацию лекционного курса и наборы иллюстративных и видео материалов по основным темам.

Для успешного преподавания дисциплины необходимы проекционное и видео оборудование, интерактивная доска.

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В рабочую программу учебной дисциплины вносятся следующие изменения:

- _____;
- _____;
- _____.

Дополнения и изменения к рабочей программе рассмотрены и рекомендованы на заседании кафедры _____.

Протокол № ___ от «___» _____ 20___ г.

Исполнитель:

Доцент кафедры туризма и ФК

Абазян А.Г.

Заведующий кафедрой туризма и ФК

Абазян А.Г.