

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СЕРВИСА» (ГОУ ВПО «МГУС»)
ВОЛГОГРАДСКИЙ ФИЛИАЛ
Кафедра экономики и управления

И.В.АНТОНЕНКО

БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА

Учебное пособие для студентов,
обучающихся по специальностям 100101 «Сервис»,
100103 «Социально-культурный сервис и туризм»,
080502 «Экономика и управление на предприятии
(в туризме и гостиничном хозяйстве)»
(все формы обучения)

Волгоград 2006

Рецензенты:

канд. экон. наук, доц. каф. экономики и управления МГУС,
Волгоградский филиал, *Е.Н. Антамошкина*;
канд. экон. наук, доц. каф. экономической теории
и экономической политики ВолГУ *Д.А. Овчаров*;
канд. экон. наук, доц. каф. маркетинга ВолГУ *Г.М. Писков*

Рекомендовано к изданию ученым советом ВФ ГОУ ВПО «МГУС»
(протокол № 3 от 15.11 2006 г.)

Антоненко, И. В.

Бизнес-план предприятий сервиса [Текст] : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. 100101 «Сервис», 100103 «Социально-культурный сервис и туризм», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в туризме и гостиничном хозяйстве)» (все формы обучения) / И. В. Антоненко ; ГОУВПО «МГУС». Волгогр. фил., Каф. экон. и упр. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2006. – 128 с.

В учебном пособии рассмотрены важные аспекты бизнес-планирования на предприятиях сферы сервиса и туризма: разработка бизнес-плана на предприятиях сферы сервиса, исследование и анализ рынка сбыта предприятий сферы сервиса; план маркетинга; организационный план; финансовый план предприятий сферы сервиса.



- © И.В. Антоненко, 2006
- © ГОУВПО «МГУС».
Волгоградский филиал, 2006
- © Оформление. Издательство
Волгоградского государственного
университета, 2006

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Бизнес-план предприятий сервиса» преследует своей целью приобщить студентов к основам современной экономики, дать общее представление о предмете, методах, категориях, общих положений бизнес-планирования на предприятиях сферы сервиса.

Студенты экономических специальностей, изучающие указанный курс, должны получить обязательные нормативные учебные знания и показать на практических занятиях степень овладения ими. Готовясь к семинару, студент должен, прежде всего, ознакомиться с вопросами, предлагаемыми для обсуждения, обратить внимание на список рекомендуемой литературы, а также на понятийно-категориальный аппарат темы. Для лучшего усвоения определений, понятий и категорий студентам рекомендуется разрабатывать отдельные элементы бизнес-плана предприятий сферы сервиса самостоятельно.

Важной формой более глубокого изучения студентами отдельных вопросов курса является подготовка конкретных разделов бизнес-плана, примерные разработки которых приводятся по каждой теме семинарского задания. Работа над разделами позволит студентам не только глубже изучить тот или иной вопрос, но и будет способствовать формированию и развитию научного экономического мышления.

Практический результат успешного освоения студентами материала курса «Бизнес-план предприятий сервиса» должен проявиться в самостоятельной разработке бизнес-плана, а также в умении решать аналитический и ситуационные задачи в контексте бизнес-планирования на предприятиях сферы сервиса.

Целью курса «Бизнес-план предприятий сервиса» является изучение теоретических основ бизнес-планирования и формирование практических навыков его организации на предприятиях сферы сервиса.

Задачи дисциплины заключаются в:

- изучении современных методик и требований к разработке бизнес-плана предприятиях сферы сервиса;
- изучении теоретических основ бизнес-планирования на предприятии;
- формировании навыков по осуществлению бизнес-планирования на предприятиях сферы сервиса;
- изучении методов продвижения и реализации готового бизнес-плана.

Список рекомендуемой литературы включает современные отечественные и зарубежные учебные пособия и другие источники по курсу, необходимые студентам для освоения предмета.

ПРОГРАММА КУРСА

Номер темы	Название темы, наименование вопросов, изучаемых на лекциях	Количество часов на лекции по теме			
		полная программа		сокращенная программа	
		очная форма	заочная форма	очная форма	заочная форма
1	Сущность бизнес-планирования на предприятиях сферы сервиса:	2	1	2	0,5
2	Разработка бизнес-плана на предприятиях сферы сервиса:	4	1	2	0,5
3	Исследование и анализ рынка сбыта предприятий сферы сервиса в системе бизнес-планирования	4	1	4	0,5
4	Конкуренция и конкурентное преимущество предприятий сферы сервиса	4	1	2	0,5
5	План маркетинга в системе бизнес-планирования	4	1	2	0,5
6	Планирование производственной деятельности предприятий сферы сервиса	4	1	2	0
7	Организационный план предприятий сферы сервиса	4	1	2	0,5
8	Финансовый план предприятий сферы сервиса	4	1	4	0,5
9	Финансовая стратегия предприятий сферы сервиса в системе бизнес-планирования	4	1	2	0
10	Оценка рисков в системе бизнес-планирования	2	0,5	2	0
11	Эффективность бизнес-проектов в сфере сервиса	3	0,5	2	0,5
<i>Итого</i>		39	10	26	4

ТЕМА 1

СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Определение бизнес-плана предприятий сервиса.
 2. Цели, задачи функции и принципы бизнес-планирования. Назначение бизнес-плана.
 3. Структура и последовательность разработки бизнес-плана предприятий сервиса.
 4. Общие требования к бизнес-плану предприятий сервиса.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Определение бизнес-плана предприятий сервиса

Как известно, в условиях рыночной экономики используются два вида документов, в форму которых облекается инвестиционное предложение. Одни организации принимают к рассмотрению бизнес-планы (ЕБРР, например), другие (например, МБРР) – технико-экономическое обоснование инвестиций (ТЭО). Техничко-экономическое обоснование обслуживают инвестиционный процесс, то есть процесс долговременного вложения средств в реальные активы. Денежные суммы при этом выступают как самоценность, как деньги, способные приносить еще большие деньги. Они в этом случае индифферентны (равнодушны, безразличны) к форме проявления деловой активности, в жизнедеятельности которой им довелось участвовать. В качестве основного критерия выступает инвестиционная оцен-

ка проекта. С этой целью в финансовой части ТЭО рассчитываются показатели эффективности инвестиций, которые являются модификацией универсального инструментария инвестиционного анализа, основанного на дисконтировании денежных потоков, применительно к анализу капложений. Универсальность этого инструментария выражается в том, что он используется при расчетах, связанных с инвестициями любого вида: покупкой ценных бумаг, недвижимости, вложениях в материальные активы предприятий.

Бизнес-план ставит в центр внимания задачу рационального финансирования деятельности будущего предприятия, то есть структуру источников и направлений использования денежных средств, ориентируясь при этом на определенный уровень отдачи от капитала как собственного, так и привлеченного в проект. Цель бизнес-плана – показать, что предприятие будет конкурентоспособным, гибко управляемым, надежным в финансовом плане и достаточно прибыльным. Цель ТЭО – показать, как скоро обернутся деньги, вложенные в проект, каков будет их прирост к моменту, когда для них снова будет выбираться направление вложения.

Бизнес-план интересует тех, кто в будущем планирует создание на этой основе жизнеспособной организации, со всеми вытекающими из этого выгодами: продвижение на рынке в других регионах, диверсификация деятельности, увеличение занятости и тому подобное. Деньги здесь рассматриваются как наличность, обслуживающая нужды предприятия в каждом конкретном году, поэтому дисконтирование не применяется, а при прогнозе движения денежных средств учитываются все источники финансирования, а не только поступления от проекта. Отсюда чисто профессиональный прием: в финансовой части бизнес-плана расчеты ведутся по принятой форме отчета о движении денежных средств (см. гл. 3), а в соответствующем разделе ТЭО – в форме таблицы денежных потоков [27].

Одни и те же институты могут заниматься и проблемами инвестирования и проблемами финансирования. Однако имеет смысл

понимать в каждом конкретном случае, какая задача решается, а поэтому – какие критерии и какая информация вызовет интерес, то есть какую форму должно принять инвестиционное предложение – форму ТЭО или бизнес-плана. Расчет всех возможных оценок проекта и соответствующих им показателей, бессистемный набор документации, связанной с проектом, – будет не самым лучшим вариантом содержания делового предложения.

Можно подчеркнуть также различие между ТЭО инвестиций и бизнес-планом, лежащее в другой плоскости. Техничко-экономическое обоснование связано с обновлением техники. Такие нововведения требуют стадии строительства, реконструкции или процесса модернизации основных фондов. Бизнес-план рассматривает все предпринимательские идеи, в том числе и не содержащие указанные выше стадии и процессы (например, изменения организационного статуса стратегического хозяйственного центра, системы мотивации работников, формы работы с поставщиками и т. п.).

Таким образом, бизнес-план и ТЭО:

- а) являются разными стадиями жизненного цикла инвестиций, который плавно переходит (в идеальном случае) в жизнедеятельность организации;
- б) отличаются по назначению, решая соответственно проблемы финансирования (бизнес-план) или инвестирования (ТЭО), поэтому ориентируются на разные критерии отбора проектов, то есть разные аспекты проектного анализа.

В связи со всем сказанным выше можно заключить следующее:

- а) технико-экономическое обоснование – документ для продвижения в экономику научно-технических новшеств;
- б) бизнес-план – средство адаптации коммерческой идеи в рыночной среде, предтеча будущей организации;
- в) внутрифирменный план – программа сегодняшних и последующих действий организации, постепенно приводящих к мысленно очерченному состоянию в будущем

2. Цели, задачи функции и принципы бизнес-планирования. Назначение бизнес-плана

Главная цель бизнес-плана – выработка стратегических решений путем рассмотрения предлагаемого объекта бизнеса с позиций маркетингового синтеза. Другие цели разработки бизнес-плана могут быть различными, например:

- получение кредитов или привлечение инвестиций;
- определение степени реальности достижения намеченных результатов;
- доказательство целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте, и другие.

Следует подчеркнуть, что в настоящее время в России первоочередной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Каждая задача бизнес-плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Именно бизнес-план – важное средство для увеличения капитала фирмы.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

Первая функция связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать извне денежные средства – ссуды, кредиты.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Пятая функция позволяет путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, скоординировать их усилия, распределить обязанности, создать мотивацию достижения цели.

3. Структура и последовательность разработки бизнес-плана предприятий сервиса

Последовательность разработки бизнес-плана предприятий сервиса следующая:

1. Сбор и анализ информации о продукции (услуге). Описание продукции (услуги). Раздел 3.
2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта. («Маркетинг и сбыт продукции (услуг)») Раздел 4.
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли. («Описание предприятия и отрасли») Раздел 2.
4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами, и другими ресурсами (Производственный план) Раздел 5.
5. Расчет потребного капитала и источников финансирования. (Финансовый план) Раздел 7.
6. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (направленность и эффективность проекта) Раздел 8.
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта. (Организационный план) Раздел 6.
8. Решение вопроса рисков и гарантий. (Риски и гарантии) Раздел 9.
9. Подбор материалов и составление приложений. Раздел 1.
10. Составление краткого содержания проекта. Резюме.

11. Составление аннотации на проект и оформление титульного листа.

4. Общие требования к бизнес-плану предприятий сервиса

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса, представляется важным соблюдение следующих принципов:

- гибкости, предусматривающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- непрерывности, предусматривающей «скользящий» характер планирования;
- коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);
- интерактивности, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте определение бизнес-плана.
2. Какова роль бизнес-плана в современном предпринимательстве?
3. В чем отличие бизнес-плана от других плановых документов?
4. Каково назначение бизнес-плана?
5. Назовите цели и задачи бизнес-плана.
6. Раскройте сущность функций бизнес-плана.
7. Перечислите основных участников процесса бизнес-планирования.
8. В чем преимущества разработки бизнес-плана силами работников предприятия?

9. Какова роль руководителя предприятия в процессе разработки бизнес-плана?
10. Каковы основные недостатки подготовки бизнес-плана специализированной фирмой?
11. Какова роль потребителей в процессе бизнес-планирования?
12. На каких принципах основан процесс бизнес-планирования?
13. Чем отличается рабочий бизнес-план от официального?
14. Структура рабочего варианта бизнес-плана.
15. По каким направлениям осуществляется классификация бизнес-планов?
16. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса.
17. Какие факторы определяют объем, состав и структуру бизнес-плана?
18. Перечислите основные разделы бизнес-плана.
19. Дайте определение процесса бизнес-планирования.
20. Опишите схему организации процесса бизнес-планирования.
21. Что входит в презентацию бизнес-плана?
22. Как повысить эффективность презентации?
23. В чем состоит процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами?

ТЕМА 2

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Титульный лист, аннотация, оглавление, введение бизнес-плана.
 2. Описание предприятия и отрасли сервиса.
 3. Формирование стратегии развития предприятия сервиса.
 4. Формулировка целей бизнеса предприятий сервиса.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Титульный лист, аннотация, оглавление, введение бизнес-плана

1-й раздел – титульный лист

Его подразделы:

- 1.1. Название и адрес фирмы, представившей проект.
- 1.2. Ответственное лицо: Ф.И.О., должность, телефон, телефакс.
- 1.3. Имена (наименования) и адреса учредителей.
- 1.4. Суть предлагаемого проекта.
- 1.5. Объем инвестиций, предполагаемые источники средств.
- 1.6. Ссылка на секретность информации.

2-й раздел – вводная часть

Его подразделы:

- 2.1. Цель и основная идея бизнес-плана. Характеристика интереса предприятия, представившего бизнес-план, и других юридических и физических лиц, привлекаемых к ре-

- ализации проекта. Формы реализации интересов инвесторов. Сценарий развития бизнеса. Сильные и слабые стороны проекта. Прекращение дела.
- 2.2. Характеристика товаров (услуг); их качества, конкурентоспособности.
 - 2.3. Информация о каждом предприятии, предпринимателе, участвующих в реализации проекта:
 - 2.3.1. Наименование, адрес, телефон, телефакс.
 - 2.3.2. Дата, место и органы регистрации, организационно-правовая форма, уставный капитал, количество работников; основные учредители, лицензии на виды деятельности.
 - 2.3.3. География ведения дела; сфера деятельности (отрасль); как вписываются в нее проектируемые услуги.
 - 2.3.4. Потребительские сегменты; наименования постоянных клиентов, постоянных поставщиков.
 - 2.3.5. Подтверждение платежеспособности; в том числе для каких целей получены используемые предприятием в настоящее время кредиты, реализуются ли другие бизнес-планы, в какой стадии они находятся.
 - 2.4. Выводы по анализу рынка: характеристика и размер целевого рынка; основные конкуренты; доля рынка предприятия, реализующего проект, ее обоснование.
 - 2.5. Маркетинговая деятельность и сбыт.
 - 2.6. Усовершенствование продукта (услуги): продолжительность жизненного цикла изделий в отрасли; дата и описание планируемых нововведений, затраты и отдача от усовершенствований.
 - 2.7. Организационная структура организации (то есть подразделения, предприятия или группы предприятий), реализующей проект и его кадры: производственная структура и организационная структура управления; опыт, квалификация и оплата ведущих менеджеров и специалистов.
 - 2.8. Финансовая информация.
 - 2.8.1. Объем необходимых инвестиций (стоимость проекта), источники средств и срок окупаемости, условия привлече-

ния заемных средств, структура баланса, прирост собственности владельцев на конец прогнозного периода.

2.8.2. Гарантии кредиторам и инвесторам проекта: залог имущества, поручительство, предоставление в собственность части продукции и другое.

Вводная часть также называется резюме, так как пишется после разработки всех разделов и представляет собой их сжатый конспект. По объему она небольшая – 3–6 страниц. Эта часть отделена от подробной пояснительной записки оглавлением. Это указывает на то, что вводная часть имеет самостоятельное значение. При необходимости лицо, знакомящееся с содержанием бизнес-плана, может получить более расшифрованные сведения, относясь к интересующему его разделу подробной части документа. Во введении указывается специально ли создано (реорганизовано) предприятие для реализации данного проекта или он реализуется подразделением действующего предприятия. В последнем случае оговаривается степень хозяйственной самостоятельности подразделения, в том числе его право заключать договоры и нести по ним ответственность от своего лица. Если к проекту подключены несколько предприятий, указываются функции каждого, мера их ответственности, интерес в деле. Важно отметить, что в подробной части бизнес-плана, которая следует за оглавлением, все сведения касаются проектируемого производства (услуги). Будь то внутреннее подразделение или группа юридических лиц. Так, под долей рынка понимается удельный вес реализованной продукции, на который может рассчитывать при прогнозируемой конъюнктуре именно проект, то есть соответственно подразделение, предприятие или группа предприятий, реализующие проект. То же касается и организационной структуры проекта. Таким образом, в бизнес-плане речь идет о ресурсах, совокупных затратах и результатах реализации конкретного проекта, но с учетом льгот, которые могут быть получены от осуществления проекта в составе предприятия (группы предприятий). Таковыми являются трансфертные цены, уменьшение условно-постоянных расходов, льготы по налогообложению и другие. Однако результаты работы отдельных

предприятий – это объект внутрифирменного планирования. Бизнес-план сосредотачивается на конкретном продукте (услуге) с учетом, конечно, тех условий, в которых он производится и реализуется.

3-й раздел – оглавление

Это перечень разделов подробной пояснительной записки с указанием страниц.

2. Описание предприятия и отрасли сервиса

4-й раздел – анализ положения дел в отрасли

Содержание раздела:

- 4.1. Техничко-экономические показатели отрасли:
 - 4.1.1. Товар или услуга – объемы продаж и темпы их прироста (снижения) в динамике за несколько лет.
 - 4.1.2. Число и размер предприятий отрасли, среднегодовое количество вновь появляющихся фирм, а также разорившихся и переориентировавшихся. Трудности, связанные с организацией конкурентоспособного бизнеса в отрасли (барьеры «вхождения» в отрасль).
 - 4.1.3. Другие отрасли (производства), использующие это же сырье. Товары-заменители.
 - 4.1.4. Особенности экономики отрасли: продолжительность производственного цикла, структура затрат на производство, структура цены (уровень материалоемкости, энергоемкости, фондоотдачи и рентабельности в отрасли, на предприятиях аналогичного размера). Динамика цен, соотношение роста цен на готовую продукцию и ресурсы; обеспеченность ресурсами. Финансовое состояние предприятий.
 - 4.1.5. Ассортимент, сроки обновления продукции. Инвестиционный климат в отрасли. Прогноз появления новых товаров.

- 4.2. Потенциальные конкуренты; принятая стратегия обеспечения конкурентоспособности.
- 4.3. Потенциальные потребители: характеристика всех потребительских сегментов целевого рынка; выделение проектом своих потребителей, компоновка из них однородных групп и выработка соответствующих производственно-сбытовых стратегий. Емкость целевого рынка. Доля предприятия на рынке.
- 4.4. Совершенствование товара (услуги) предприятием, реализующим бизнес-план.

Раздел «Анализ положения дел в отрасли» – первый из разделов бизнес-плана, посвященных изучению рынка и маркетингу. Как известно, существует 4 переменных комплекса маркетинга, варьируя которыми можно изменять объемы продаж. Это – продукт, цена, способы и каналы распространения товара, стимулирование продвижения товара на рынке. Характеристика продукта содержится в разделе пятом бизнес-плана, цена, распространение и продвижение – в шестом разделе, обоснованный прогноз объемов сбыта продукции по годам реализации проекта – в разделе 4. Таким образом, маркетингу и изучению рынка посвящены три раздела бизнес-плана, хотя только один из них называется «План маркетинга». Строго говоря, прогноз емкости рынка не считается строго научным исследованием.

3. Формирование стратегии развития предприятия сервиса

Стратегия развития предприятия сервиса – это попытка приспособления к формирующемуся рынку. Стратегия развития предприятия сервиса включает в себя: общий (организационный), рыночный, финансовый, производственный, кадровый компоненты.

Организационный компонент стратегии включает: вхождение предприятий в вертикальные структуры (корпоративные груп-

пы); создание различных горизонтальных объединений предприятий.

В рамках рыночной стратегии предприятия проводят политику ориентации и переключения на потребительский спрос, тщательное изучение будущих контрагентов, их надежности и перспектив, контактов с новыми коммерческими структурами на рынке и т. д.

Финансовая стратегия. Жесткие финансовые ограничения становятся определяющими при принятии основных финансовых решений.

Производственная стратегия нацелена в первую очередь на поддержание технического уровня производства.

Кадровая стратегия, в свою очередь, предполагает сохранение ядра трудового коллектива.

В разделе «Описание предприятия и отрасли» представляется характеристика только общей стратегии фирмы.

После формирования общей стратегии развития предприятия приступают к определению деловой (конкурентной) стратегии.

Деловая (конкурентная) стратегия предприятия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью ее общей стратегии. Если фирма включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную конкурентную стратегию.

Характеристика конкурентной стратегии фирмы представляется в разделе бизнес-плана «Конкуренция и конкурентное преимущество».

На основе общей стратегии развития предприятия и конкурентных стратегий отдельных стратегических единиц бизнеса приступают к формированию функциональных стратегий.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы:

- стратегия НИОКР;
- производственная стратегия;

- маркетинговая стратегия;
- финансовая стратегия;
- стратегия управления персоналом.

Каждая функциональная стратегия подробно рассматривается в соответствующих разделах бизнес-плана.

4. Формулировка целей бизнеса предприятий сервиса

В бизнес-плане желательно сформулировать миссию предприятия. Определение миссии позволяет убедить партнеров, сотрудников, клиентов, инвесторов в необходимости и социальной значимости предприятия и его бизнеса, а также возможности его успешного развития.

Миссия – это руководящая философия бизнеса, придающая фирме смысл ее существования, т. е. это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Миссия фирмы должна включать: целевые ориентиры сферу деятельности фирмы; моральный кодекс фирмы (имидж, ценности организации и другое); способы осуществления деятельности.

Миссия выражается в достаточно простых определениях и в удобной для восприятия форме.

Цели – это параметры деятельности фирмы, достижение которых обусловлено ее миссией и на реализацию которых направлена ее хозяйственная деятельность.

Деятельность экономической организации очень разнообразна. Выделяют следующие ключевые пространства, в рамках которых организация определяет свои цели: положение на рынке; инновации; производительность. Цели предприятия как конкретные достижения, к которым оно стремится, могут быть составлены либо в определенной последовательности, либо с выделением их приоритетности, либо с представлением схемы по каждому направлению деятельности.

Основные цели предприятия делятся на цели второго, третьего и более низкого уровней. Выполнение всех целей возможно лишь при согласовании как их функциональной взаимосвязи, так и времени протекания действий. Для этого строится дерево целей, которое целесообразно представить в приложении к бизнес-плану.

Цели различных уровней увязываются через количественные показатели как в пределах подразделений, так и по всей организации в целом. Одновременно с формированием и увязкой целей происходит их ранжирование (выявление приоритетности) и согласование ресурсов. В бизнес-плане, как правило, формулируются цели более низких уровней иерархии дерева целей. Реализация целей конкретного бизнес-проекта в пределах предприятия является лишь средством поддержания общей стратегической линии.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Опишите структуру раздела бизнес-плана «Описание предприятия и отрасли».
2. В бизнес-плане отражаются все виды деятельности, записанные в Уставе предприятия?
3. Какие факторы влияют на деятельность предприятия?
4. Дайте оценку сильных и слабых сторон избранного предприятия в сравнении с конкурентами. Почему общая стратегия фирмы получила название портфельной?
5. Назовите три основных типа общих стратегий фирмы. В чем заключается эффект синергизма или стратегического рычага?
6. Какие основные модели стратегического анализа используются при разработке бизнес-плана? Опишите принципы построения матрицы «Бостон консалтинг групп».
7. Укажите варианты стратегий по основным позициям бизнеса в рамках матрицы «Бостон консалтинг групп».
8. Что понимается под «миссией» предприятия и каково ее значение для развития?
9. Чем миссия отличается от цели предприятия?

ТЕМА 3

ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ РЫНКА СБЫТА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела. Методология исследования рынка.
 2. Оценка конъюнктуры рынка.
 3. Отбор целевых рынков и его позиционирование.
 4. Методы прогнозирования в бизнес-планировании.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела. Методология исследования рынка

К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг). Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров (услуг). От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удержать на нем свои позиции.

Этот раздел бизнес-плана является наиболее трудным для разработки. При изложении материала следует особенно проявлять реализм, не преувеличивая своих возможностей и не преуменьшая возможностей конкурентов, с тем чтобы не подорвать доверие к предприятию и его руководству.

Основу содержания раздела «Исследование и анализ рынка» составляют результаты исследования рынка. Объем необходимой для анализа информации достаточно велик, так как изучаются все условия, имеющие значение для успешной реализации товара.

Для российских предпринимателей составление данного раздела бизнес-плана крайне затруднено. Очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка. Зарубежные предприниматели могут получить требуемые данные в местных торговых палатах, а также в своих отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциации – свободные союзы предпринимателей определенной отрасли производства или торговли – широко распространены во всем мире. У нас же они делают свои первые шаги.

Между тем небольшой аппарат такой ассоциации постоянно ведет очень полезную работу по обобщению условий снабжения, производства и сбыта продукции, производимой предприятиями – членами ассоциации. Все члены ассоциации предоставляют информацию добровольно и бесплатно. И так же бесплатно (все расходы оплачены членскими взносами) получают регулярные сводные обзоры: как меняется спрос на продукцию отрасли, какие сдвиги произошли или наметились в ее структуре, что происходит с ценами на покупаемые отраслью ресурсы.

2. Оценка конъюнктуры рынка

Оценка конъюнктуры рынка. Цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей на рынке конъюнктуры и в разработке прогноза развития рынка. На данном этапе осуществляется оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса, определение емкости рынка и степени удовлетворения спроса. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов – целевых рынков.

Конъюнктура рынка – это состояние рынка, характеризующее соотношением между спросом и предложением товаров (услуг).

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях. Можно определить спрос: на конкретные виды товаров; на товары данной фирмы; на товары данной отрасли; всего внутреннего рынка; в региональном разрезе.

Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы. Среди них: демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические, а также различные мероприятия, проводимые по программе маркетинга.

3. Отбор целевых рынков и его позиционирование

Отбор целевых сегментов. На основе данных оценки конъюнктуры рынка осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов. Перспективным может считаться сегмент, в котором находится примерно 20 % покупателей данного рынка, приобретающих 80 % товара, предлагаемого предприятием. Здесь же исследуется положение предприятия на рынке. Для первого года продаж в этом пункте указываются: основные потребители товара, приводятся данные о заказах на продукт, контрактах, письменных обязательствах, имеющихся у предприятия; потенциальные потребители, уже выразившие заинтересованность в товаре; потенциальные потребители, не выразившие пока заинтересованности в продукте; объясняется, как предприятие намеренно их завоевать.

Позиционирование рынка. В бизнес-плане описываются действия по выведению товара на рынок и обеспечению ему конкурентоспособного положения в сегменте, т. е. по осуществлению позиционирования рынка.

Позиционирование рынка может идти по одному из выбранных направлений: заполнение выявленной на рынке ниши; занятие места, близкого к позиции одного из конкурентов, т. е. конкурентное позиционирование.

Целевой рынок – наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится ее глав-

ной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом.

Задача выбора всегда сложна. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерии сегментации – это показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной целевой рынок для деятельности. Перечислим наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации.

Количественные границы – к ним относится потенциальная емкость сегмента, т. е. ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости могут быть на нем реализованы скольким реальным и потенциальным потребителям, какова площадь сегмента, какие ресурсы надо будет задействовать для работы в данном сегменте.

Доступность сегмента – есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции, надо ли переориентировать собственную сбытовую сеть, как обстоят дела с наличием складов, магазинов, пунктов переработки грузов.

Информационная насыщенность сегмента – можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту, имеются ли в сегменте закрытые зоны.

Существенность сегмента – определение прочности выделенной группы потребителей, не распадается ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара; в противном случае можно попасть в сегмент, где конкуренты имеют прочные позиции, или предложить товар с нечеткими адресными признаками, который не будет признан потребителями.

Прибыльность, доходность сегмента – как правило, оценку осуществляют, опираясь на стандартные показатели: норма прибыли, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия.

Защищенность от конкуренции – важно правильно взвесить собственные шансы на успех в данном сегменте, объективно оценивая возможности конкурентных фирм.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы.

Концентрированный метод основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой.

Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за какой-то период.

Для целевых рынков в бизнес-плане проводится обзор предшествующих тенденций развития рынка, описываются основные факторы, влияющие на рост рынка (тенденции развития отрасли, государственная политика, изменение демографического состава населения и др.), прогнозируется рост рынка.

Также необходимо отразить факторы положения предприятия на рынке, которые могут оказать влияние на сбыт продукции: доля предприятия на рынке; престиж предприятия; взаимоотношения с конкурентами; финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовых мероприятий; гибкость производственной и сбытовой программ (возможности быстрого перехода на производство и сбыт новой продукции).

4. Методы прогнозирования в бизнес-планировании

Прогнозирование служит для выяснения тенденций развития фирмы в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных мероприятий по поддержанию устойчивости ее экономического поведения. Сфера применения методов прогнозирования в бизнес-планировании достаточно широка. Они используются для исследования рыночной конъюнктуры, в системе прогнозирования цен, новых продуктов и технологий, поведения покупателей на рынке. При разработке бизнес-плана важнейшими направлениями являются прогно-

зирование развития рынка, его динамики, структуры, конъюнктуры, возможностей рынка воспроизводить предложение и спрос. С необходимостью прогнозирования связана как плановая, так и практическая работа в фирме, поэтому каждый менеджер и специалист по бизнес-планированию должен владеть основными навыками прикладного прогнозирования.

В качестве инструментария при прогнозировании используется система методов, с помощью которых анализируются причинно-следственные параметры прошлых тенденций в деятельности предприятия и по результатам анализа формируются изменения в перспективе социально-экономического развития фирмы.

Качественные методы базируются на исследовании имеющихся опыта, знаний и интуиции исследователя. Наибольшее распространение в данной группе получили методы экспертных оценок.

Метод аналитических докладных записок означает самостоятельную работу эксперта над анализом деловой ситуации и возможных путей ее развития.

Метод составления сценариев получил высокую популярность в последние десятилетия.

Сценарии разрабатываются для определения рамок будущего развития рынка. Поскольку определение количественных параметров будущего затруднено (трудно точно определить величину продаж фирмы через 5 лет), при составлении сценариев чаще всего используются качественные методы и интервальные прогнозы показателей. Вместе с тем сценарий предполагает комплексный подход для его разработки, помимо качественных могут использоваться количественные методы: экономико-математические, моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляционный анализ и т. д.

Коллективные экспертные оценки включают: опрос экспертов (потребителей, торговых работников, руководителей и специалистов предприятия, компетентных в рассматриваемой области специалистов вне предприятия и др.); метод комиссий; метод мозговых атак; метод синектики; метод «Дельфи».

Метод комиссий может означать организацию «круглого стола» и других подобных мероприятий, в рамках которых происходит согласование мнений экспертов.

Для методов мозговой атаки, или мозгового штурма характерны коллективная генерация идей и творческое решение проблем. Мозговая атака представляет собой свободный, неструктурированный процесс генерирования любых идей по избранной теме, которые спонтанно высказываются участниками встречи.

Количественные методы прогнозирования базируются на численных математических процедурах. Результаты прогнозирования на основе количественных методов используются во всех сферах бизнес-планирования, включая общее стратегическое планирование, финансовое планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и т. п.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. По каким основным признакам можно классифицировать рынки?
2. Какие цели достигает предприятие с помощью сегментации рынка?
3. По каким признакам можно сегментировать рынок?
4. Что такое целевой рынок, рыночная ниша?
5. В чем отличие ниши от сегмента рынка?
6. В чем отличие маркетинга, ориентирующегося на вертикальную нишу, от маркетинга, ориентирующегося на горизонтальную нишу?
7. Раскройте сущность понятий «конъюнктура рынка», «спрос», «емкость рынка».
8. Каким образом осуществляется позиционирование рынка?
9. Охарактеризуйте методы прогнозирования.

ТЕМА 4

КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела
 2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия сферы сервиса.
 3. Оценка конкурентоспособности продукции и услуг.
 4. Оценка конкурентоспособности предприятий сферы сервиса.
 5. Конкурентное преимущество предприятий сферы сервиса.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела

Структура раздела может быть следующей: анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов; оценка конкурентоспособности продукции и услуг; оценка конкурентоспособности предприятия; конкурентное преимущество предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов выполняется на основе данных SW T-анализа. При этом рассматриваются преимущественно факторы, отражающие уровень конкурентоспособности товара. По результатам анализа отмечаются преимущества и недостатки в производственно-хозяйственной деятельности как предприятия, так и основных конкурентов; выявляется наиболее конкурентоспособный товар на дан-

ном рынке, который можно использовать в качестве товара-образца при оценке конкурентоспособности товара предприятия.

Оценка конкурентоспособности продукции и услуг осуществляется посредством расчета интегрального показателя относительной конкурентоспособности товара на основе совокупности нормативно-производственных, потребительских и экономических параметров изделий при сравнении с товаром-образцом.

С учетом особенностей производственно-хозяйственной и бытовой деятельности предприятия осуществляется отбор факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия в целом, на основе которых строится обобщающая оценка уровня конкурентоспособности предприятия.

Для каждой стратегической единицы бизнеса формируется деловая (конкурентная) стратегия: снижение себестоимости продукции, дифференциация продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребность рынка. Наряду со стратегией обеспечения конкурентоспособности вырабатываются тактика и методы конкуренции.

2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия сферы сервиса

После определения основных конкурентов приступают к анализу их и своих сильных и слабых сторон. Здесь, как правило, используются данные SW T-анализа, полученные при подготовке раздела бизнес-плана «Описание предприятия и отрасли». Анализ преимуществ и слабых сторон рассматривается с позиции конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции. Данный анализ особенно необходим на рынке, который находится в стадии экономического спада и где имеется избыточная емкость, а конкуренция проявляется наиболее отчетливо. В такой ситуации выявление слабых сторон предприятия относительно конкурентов позволяет частично устранить эти недостатки, а относительно

сильные стороны (преимущества) еще более целенаправленно использовать, поддерживать и развивать.

При проведении сравнительного анализа сильных и слабых сторон необходимо уделять внимание тем характеристикам, показателям, которые наиболее значимы с точки зрения покупателей, т. е. отражают уровень конкурентоспособности продукции предприятия. Наряду с приведенными критериями в каждом конкретном случае предприятие должно самостоятельно разрабатывать анкету, в которой необходимо отражать критерии, наиболее важные с точки зрения покупателей, формирующих спрос на товар предприятия.

Каждый критерий должен получить оценку от 0 (наиболее слабые позиции по данному направлению) до 5 баллов (доминирующие позиции на рынке) как для рассматриваемого предприятия, так и для его основных конкурентов.

Для проведения экспертной оценки критериев в соответствии с требованиями данного метода формируется группа из наиболее квалифицированных работников фирмы (включая и внешних консультантов).

3. Оценка конкурентоспособности продукции и услуг

Под конкурентоспособностью понимается совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которая отражает его отличие от товара-образца и обеспечивает этому товару преимущества на конкурентном рынке в заданный промежуток времени.

Количественная оценка конкурентоспособности товара предприятия включает в себя следующие этапы:

- выбор наиболее конкурентоспособного товара на рынке в качестве образца для сравнения и определения конкурентоспособности товара предприятия (выполнен в подразделе бизнес-плана «Анализ сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов»);
- определение набора сравниваемых параметров обоих товаров;

- расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара предприятия.

В процессе оценки конкурентоспособности товара прежде всего анализируются показатели качественных параметров, таких как нормативно-производственные и потребительские.

Анализ нормативно-производственных параметров начинают с исследования патентной чистоты изделия, затем устанавливается соответствие параметров изделия существующим стандартам и нормам, их границам. В случае, если установлено несоответствие патентной чистоты изделия или несоблюдение стандарта, то изделие не может быть рекомендовано для удовлетворения существующей потребности

4. Оценка конкурентоспособности предприятий сферы сервиса

Конкурентоспособность товара является определяющим фактором конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность предприятия – это реальная или потенциальная способность предприятия проектировать, изготавливать и сбывать товары в тех условиях рынка, где им приходится работать.

Показатель конкурентоспособности предприятия (Π) может быть определен как произведение индекса конкурентоспособности товара или товарной массы (K) на индекс относительной эффективности производственной деятельности (1эф):

$$\Pi = K * 1\text{эф}.$$

В качестве показателей эффективности деятельности предприятия могут использоваться такие показатели, как рентабельность, объем продаж и их модификации (рентабельность продаж, рентабельность активов, оборачиваемость товаров и др.).

Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия достаточно разнообразны: по сравнительным преимуществам, по факторам производства, по рыночным позициям

фирмы, по качеству продукции, матричный метод. В практике бизнес-планирования оценка уровня конкурентоспособности предприятия производится преимущественно на основе сравнительной характеристики деятельности предприятия и наиболее сильных конкурентов по ряду факторов. Решающую роль здесь играет выбор и оценка факторов. На западном потребительском рынке руководствуются тем, что качество изделий находится более или менее на одном уровне, поэтому особое значение приобретают другие стороны удовлетворения желаний потребителей: внешнее оформление, простота эксплуатации, известность марки, престиж производителя, гарантийный срок, бесперебойное снабжение запасными частями, быстрый и дешевый ремонт и техническое обслуживание. Вместе с тем используются показатели, характеризующие рекламную деятельность, организацию сбыта и т. д.

На рынке изделий промышленного применения учитывается исключительность товара. Остальные показатели и их весовые коэффициенты зависят от вида продукции. Вместе с тем с точки зрения потребителя обычно на первое место выходит оперативность и надежность поставок, далее идут быстрота реакции на нужды потребителей, послепродажное обслуживание, репутация поставщика, низкая цена, квалификация торгового персонала, товарный кредит и т. д.

5. Конкурентное преимущество предприятий сферы сервиса

Существуют конкурентные преимущества низкого и высокого порядка. Преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущество над конкурентами надолго.

Преимуществами высокого порядка являются: уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фир-

мы. Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам придется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее. Все эти варианты недешевы и требуют немалого времени для своей реализации.

Наиболее же ценное конкурентное преимущество – хорошая репутация фирмы, которая достигается с большим трудом, медленно и требует крупных затрат на ее поддержание.

В данном разделе бизнес-плана наряду со стратегией обеспечения конкурентоспособности должна идти речь о тактике и методах конкуренции, которые будут использоваться предприятием, о действиях, направленных на улучшение его конкурентных позиций.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В чем отличие ниши от сегмента рынка?
2. Перечислите последовательность этапов бенчмаркинга при разработке бизнес-плана.
3. Что такое конкурентоспособность предприятия?
4. Какие способы оценки конкурентоспособности предприятия вам известны? Раскройте их сущность.
5. Какие требования предъявляются к выбору факторов оценки конкурентоспособности предприятия в бизнес-плане?
6. Охарактеризуйте вероятные методы конкурентной борьбы в зависимости от степени доминирования фирмы на конкурентной карте рынка.
7. Какие вам известны недобросовестные методы конкуренции? Почему их использование нерационально в расчете на долгосрочную перспективу деятельности фирмы?

ТЕМА 5

ПЛАН МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела.
 2. Стратегия маркетинга предприятий сферы сервиса.
 3. Товарная и ценовая политика предприятий сферы сервиса.
 4. Сбытовая и коммуникативная политика предприятий сферы сервиса.
 5. Бюджет маркетинга предприятий сферы сервиса.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела

План маркетинга включает в себя большое число вопросов, требующих детальной проработки при подготовке бизнес-плана. Однако не стоит все детали маркетинга включать в официальный вариант бизнес-плана. В данном разделе целесообразно изложить основные (наиболее интересные) моменты планируемой маркетинговой деятельности фирмы, исходя из целей бизнес-плана.

Структура раздела может быть следующей: стратегия маркетинга; товарная политика; ценовая политика; сбытовая политика; коммуникативная политика; бюджет маркетинга.

Отправной точкой описания стратегии маркетинга является сегментация рынка и отбор целевых рынков. Для каждого целевого сегмента разрабатывается своя стратегия маркетинга с уче-

том позиций конкурентов в данном сегменте. При этом излагаются общие направления, а также стратегии внутри каждой составляющей комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики).

2. Стратегия маркетинга предприятий сферы сервиса

Начинать следует с формирования общих стратегий маркетинга.

При выборе маркетинговой стратегии охвата рынка могут быть использованы три типа стратегии: недифференцированного (массового) маркетинга; дифференцированного маркетинга; концентрированного маркетинга.

Главными факторами успеха фирм, которые придерживаются стратегии недифференцированного (массового) маркетинга, являются стандартизация и массовость производства товаров. Стратегия обеспечивает в целом достаточно низкие затраты на производство и сбыт продукции. Ее рекомендуется применять, когда товар предназначен для всего рынка или крупного сегмента рынка.

Стратегия концентрированного маркетинга требует от предприятия сосредоточения усилий на одном или нескольких, но обязательно прибыльных сегментах рынка. По своему содержанию эта стратегия соответствует концепции рыночной ниши, рекомендуется применять при ограниченных ресурсах. Она наиболее предпочтительна для малых и средних предприятий.

Стратегия дифференцированного маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами. Это позволяет добиться роста сбыта за счет более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых сегментов рынка.

Стратегия организации сервисного обслуживания. Стратегия по организации сервисного обслуживания предполагает предпродажный и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции.

Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, поставка запасных частей и пр.).

В бизнес-плане представляется информация о том, какие услуги включаются в рамки сервиса: бесплатная доставка товара; устранение вызванных транспортировкой неполадок; установка изделия, монтаж, приведение в рабочее состояние; сроки бесплатного гарантийного ремонта; первоначальное обучение персонала покупателя; платное проведение ремонтов по истечении гарантийного срока; снабжение запасными частями; техническое консультирование.

3. Товарная и ценовая политика предприятий сферы сервиса

В бизнес-плане отражаются следующие основные направления товарной политики предприятия: ассортиментная политика; создание новой продукции; стратегия предприятия в области качества продукции; определение дизайн-стратегии; рыночная атрибутика товара; стратегия организации сервисного обслуживания.

Проведение эффективной товарной политики фирмы связано с двумя крупными проблемами ассортиментной политики. Во-первых, фирма должна рационально организовать работу в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадий жизненного цикла; во-вторых, заблаговременно осуществлять разработку новых товаров для замены товаров, подлежащих снятию с производства и выводу с рынка.

Таким образом, фирме необходимо иметь и постоянно совершенствовать товарную стратегию, что позволит ей обеспечить устойчивую структуру ассортимента, постоянный сбыт и стабильную прибыль.

Инновация понимается как процесс получения новых идей по поводу имеющегося продукта, а также разработки и вывода на рынок новых продуктов.

Дифференциация товара представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций товара, которые делают его отличным от товаров-конкурентов.

Диверсификация – вид товарной стратегии, в соответствии с которой предприятие расширяет число производимых продуктов. Различают три типа диверсификации: горизонтальная, вертикальная и концентрическая.

Горизонтальная диверсификация означает производство таких новых товаров, которые настолько близки по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям производства существующих товаров, что возможно использование существующих сырья и материала, персонала, канала и связей на рынке.

Вертикальная диверсификация означает увеличение глубины товарной программы как в направлении сбыта товаров существующего производства, так и в направлении сбыта сырья и средств производства, являющихся составной частью товаров, которые фирма производит в настоящее время.

Концентрическая диверсификация предполагает производство новых товаров, которые для предприятия являются совершенно новыми и не имеют технического и коммерческого отношения к продукции, которую производит фирма в настоящее время.

На практике диверсификация реализуется с помощью не только развития продукта, но и приобретения лицензий, покупки предприятий, кооперации (например, создание совместных предприятий).

Вариация товара – модификация товара, который уже производится и находится на рынке путем изменения его отдельных свойств или показателей качества. Важнейшими стратегиями модификации могут быть стратегии улучшения качества товара, повышения полезности товара. Улучшения формы и стиля товара.

Элиминация – изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос.

Ценовая политика – это искусство управления ценами и ценообразованием, искусство устанавливать на товары (услуги) такие цены и так варьировать их в зависимости от положения товара и фирмы на рынке, чтобы поставленные цели (стратегические, оперативные) были достигнуты. Ценовая политика реализуется через ценовые стратегии и должна рассматриваться только в контексте общей политики фирмы.

Цели ценовой политики предприятия формируются на основе общих целей бизнес-плана, указанных в разделе «Описание предприятия и отрасли».

Обычно выделяют три основные долгосрочные цели ценовой политики: обеспечение сбыта (выживаемости), максимизация прибыли, удержание рынка.

Обеспечение сбыта (выживаемости) – главная цель предприятий, осуществляющих свою деятельность в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке представлено много производителей аналогичного товара. Для захвата большей доли рынка и увеличения объема сбыта используются заниженные цены – цены проникновения.

В бизнес-плане необходимо указать ценовую стратегию предприятия в отношении производимых товаров.

Стратегический подход предприятия к проблеме ценообразования частично зависит от этапов жизненного цикла товара. Особые требования предъявляет этап внедрения товара на рынок. Можно провести различие между установлением цены на подлинную новинку – ноу-хау и установлением цены на товар, имитирующий уже существующие.

Фирма, выпускающая на рынок защищенную патентом новинку, при установлении цены на нее может выбрать стратегию «снятия сливок» или стратегию прочного внедрения на рынок.

Стратегия «снятия сливок» предусматривает высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка. После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма снижает цену, привлекая дополнительных клиентов, которых устраивает новая цена. Подлинные лидеры переходят на выпуск новой, более совершенной продукции.

Использование метода «снятия сливок» целесообразно при следующих условиях: высокий уровень спроса со стороны большого числа покупателей; издержки мелкосерийного производства не настолько высоки, чтобы исключить финансовые выгоды; высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

Стратегия прочного внедрения на рынок предполагает сравнительно низкую цену новинки в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка. Эта стратегия может быть реализована путем экономичного массового производства. На товар устанавливают минимально возможную цену, завоевывают большую долю рынка и сокращают издержки производства. По мере их сокращения продолжают постепенно снижать цену.

Можно выделить два основных вида ценовых стратегий на стадии зрелости товара.

Стратегия скользящей падающей цены является логическим продолжением стратегии «снятия сливок» и эффективна при тех же условиях. Применяется, когда предприятие надежно застраховано от конкуренции. Суть состоит в том, что цена последовательно скользит по кривой спроса, т. е. изменяется в зависимости от спроса и предложения товара. Для того, чтобы стимулировать спрос и оградить предприятие от конкуренции, обязательна деятельность по разработке новых товаров.

Стратегия преимущественной цены является продолжением стратегии прочного внедрения. Данная стратегия применяется при опасности вторжения конкурентов в область деятельности предприятия. Условия применения и эффективности соответствуют стратегии прочного внедрения. Суть данной стратегии – достижение преимущества по отношению к конкурентам (реальным или потенциальным) по издержкам (тогда цена устанавливается ниже цен конкурентов) или по качеству (тогда цена устанавливается выше цен конкурентов, чтобы товар оценивался как престижный, уникальный).

В фазе зрелости ценовые стратегии не являются самыми важными в поддержании объема продаж на высоком уровне. Здесь возрастает роль неценовых стратегий, связанных с модификаци-

ей рынка (ведется поиск новых потребителей, новых сегментов рынка), с модификацией товара (выпуск товара с улучшенными свойствами).

В фазе упадка применяются три специфические стратегии. Первая основана на снижении цены товара до очень низкого уровня. Вторая похожа на первую, преследует те же цели, только протекает несколько медленнее в зависимости от степени и продолжительности периода вытеснения товара новейшим товаром. Третья стратегия направлена на удлинение жизненного цикла товара путем увеличения расходов на его продвижение.

4. Сбытовая и коммуникативная политика предприятий сферы сервиса

В бизнес-плане необходимо изложить используемые предприятием каналы распространения товара и систему товародвижения. Выбор путей распределения товаров и услуг – важнейшая задача предприятия.

Канал сбыта – это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому субъекту право собственности на конкретные товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Каналы сбыта имеют определенную протяженность и ширину.

Протяженность канала сбыта – это число участников сбыта или посредников во всей сбытовой цепочке.

Выделяют канал нулевого уровня – канал «производитель – потребитель»; одноуровневый – канал «производитель – розничный торговец – потребитель»; двухуровневый – «производитель – оптовый торговец – розничный торговец – потребитель»; трехуровневый канал – «производитель – оптовый торговец – мелкий оптовый торговец – розничный торговец – потребитель».

Ширина канала сбыта – это число независимых участников сбыта на отдельном этапе сбытовой цепочки.

При описании каналов распределения товаров в бизнес-плане прежде всего обосновывается необходимость участия посредников в процессе продвижения товара на рынок. Реализация товара предприятием непосредственно потребителям (нулевой канал сбыта) используется в основном при поставке изделий промышленного назначения или реализации своих товаров малыми предприятиями. Реже к помощи прямого сбыта прибегают на рынке товаров широкого потребления. Однако в последнее время форма непосредственной работы с потребителем – прямой маркетинг – получает все большее распространение. Подробная характеристика прямого маркетинга представляется в бизнес-плане при изложении коммуникативной политики.

Необходимость использования посредников и удлинение канала сбыта диктуется следующими обстоятельствами, которые приводятся в бизнес-плане:

Горизонтальный рынок, на котором имеется множество потребителей в каждом секторе экономики. Это требует создания мощной сбытовой сети, затрат значительных средств, что по силам только крупным производителям; рынок сбыта разбросан географически, соответственно, прямые контакты с потребителями нерентабельны; при поставках крупных партий товара небольшому числу оптовиков можно сэкономить на транспортных расходах; необходимость частых срочных поставок небольших партий товара, для чего лучше использовать склады солидного оптовика; разница между продажной ценой товара и затратами на его производство невелика, а значит, содержание собственной торговой сети убыточно.

Далее идет описание порядка выбора конкретных посредников и какие факторы при этом учитываются; приводится планируемый рост числа посредников и ожидаемый объем каждого из них, а также используемые предприятием формы заинтересованности посредников.

Товародвижение – деятельность по планированию, реализации и контролю перемещения товаров и услуг от производителя к потребителю. Комплекс элементов товародвижения включает в себя транспортировку, хранение, контакт с потребителями.

В бизнес-плане должны быть сформулированы цели системы товародвижения на основе изучения потребностей клиентов и предложения конкурентов.

Разработав комплекс целей товародвижения, фирма приступает к формированию такой системы товародвижения, которая обеспечит достижение этих целей с минимальными издержками.

Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям фирмы. Изделия, отсутствующие в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям фирмы.

Для ускорения цикла «заказ – отгрузка – оформление счета» незаменимы компьютеры. Несколько персональных компьютеров и модемов – недорогое средство для создания информационной основы маркетинговой сети, которая позволяет реализовать принцип «точно в срок» и ускорить оборот средств.

К целям коммуникативной политики могут быть отнесены: завоевание на рынке определенной ниши для конкретного товара (марки) и обеспечение долгосрочного расширения этой ниши либо обеспечение краткосрочной прибыли от нее. Продвижение с целью долгосрочного роста рассчитано на получение прибыли в будущем за счет увеличения (завоевания) числа покупателей. Продвижение с целью получения краткосрочной прибыли ориентировано на немедленный доход. Выбор конечной цели зависит от того, на какой стадии, фазе жизненного цикла находится товар.

Задачами коммуникативной политики являются: стимулирование спроса; создание благоприятных условий для ценовой эластичности рыночного механизма спроса и предложения; информирование о свойствах и видах товара, качестве услуг; формирование и распространение имиджа и престижа фирмы; оповещение о распродажах, ярмарках, выставках; напоминание персональным клиентам или группам покупателей о ценовой и товарной

политике фирмы; распространение сравнительной информации о результатах деятельности фирмы; перевод количественных и качественных характеристик товаров и услуг на язык потребностей покупателей.

5. Бюджет маркетинга предприятий сферы сервиса

В этом пункте бизнес-плана приводятся размеры затрат на маркетинг за три предыдущих года и на планируемый период.

До настоящего времени не разработана унифицированная методика составления бюджета; каждая фирма использует свой подход к определению статей бюджета на маркетинг и составление форм отражения в них необходимой информации.

Для расчета бюджета маркетинга в рамках каждой методики могут применяться следующие методы:

- а) метод финансирования «от возможности» – применяется фирмами, ориентированными на производство, а не на маркетинг и потребителя. Этот метод базируется на принципе «сколько вы можете выделить»;
- б) метод фиксированного процента – средства на маркетинг выделяются в определенной доле от фактического, прошлого или планового объема сбыта;
- в) метод «ориентации на конкурента» – устанавливает уровень затрат на маркетинг у близкого по ресурсам и рыночной нише конкурента;
- г) метод максимальных расходов – базируется на принципе «как можно больше средств на маркетинг»;
- д) метод на основе целей и задач – основывается на калькулировании затрат, которые могут иметь место при проведении маркетинговых мероприятий на фирме для достижения поставленных целей.

Каждому из приведенных выше методов присущи как положительные, так и отрицательные моменты. В конкретной ситуации решение о бюджете должно приниматься с учетом имеющихся воз-

возможностей, поведения товара на рынке и конкретных преимуществ на каждой ситуации жизненного цикла товара. При формировании бюджета на маркетинг основным должен быть принцип «экономить на всем, но только не на маркетинге».

После определения бюджета маркетинга следует произвести его распределение по направлениям работы. Разбивка обычно производится в тех же пропорциях, что и в предшествующем году. Если в базисном году подобные расходы отсутствовали, то можно предложить следующее распределение: 70 % бюджета ассигновать на рекламу, 25 % – на мероприятия по стимулированию сбыта и 5 % – на проведение маркетинговых исследований.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Назовите основные виды товарных стратегий фирмы.
2. Существует ли связь между стадиями жизненного цикла товара и товарными стратегиями?
3. Каково влияние концепции жизненного цикла товара на выбор ценовой стратегии?
4. Что включает в себя ценовая тактика?
5. Раскройте сущность методов ценообразования.
6. В чем заключается рыночное страхование цен?
7. Назовите основные стратегии коммуникативной политики.
8. Перечислите известные вам приемы стимулирования сбыта в зависимости от типа целевой аудитории. Какие основные задачи призвана решить личная продажа?
9. В чем заключается содержание, преимущества и недостатки основных методов сбыта?
10. В каких случаях есть смысл организовать собственную торговую сеть?

ТЕМА 6

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела.
 2. Производственные мощности и производственная программа предприятий сферы сервиса.
 3. Потребность в долгосрочных активах. Потребность в оборотных средствах.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая собирается заниматься производством. Раздел должен показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура раздела имеет следующий вид: технология производства; производственное кооперирование; контроль производственного процесса; система охраны окружающей среды; производственная программа; производственные мощности и их развитие; потребность в долгосрочных активах; потребность в оборотных средствах; прогноз затрат.

Для непроизводственных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

Назначение производственного плана – показать, что предприятие в состоянии в заданные сроки обеспечить процесс производства товаров определенного количества и качества. В самостоятельный раздел бизнес-плана может быть вынесено описание месторасположения предприятия, включая транспортные связи, инженерную инфраструктуру. Месторасположение особенно важно для предприятий сферы услуг и торговли. Смета затрат на производство, являясь по сути частью плана по прибылям и убыткам, может быть выведена либо в данном разделе, либо в составе финансового плана.

Содержание раздела:

- 7.1. Сведения о технической подготовке производства и содержании производственного процесса: в какой стадии разработки находится техническая документация; если она имеется, то кем и когда была разработана; укрупненная технологическая схема, то есть откуда поступают сырье и материалы, этапы обработки, движение предметов труда по основным технологическим операциям; операции, которые осуществляются субподрядчиками; как обеспечивается контроль за качеством изделий в процессе их производства; требования инспектирующих организаций к безопасности процесса производства с точки зрения охраны труда и окружающей среды; обеспечивает ли данное предприятие выполнение этих требований; сведения о сертификации продукции. Как известно, сертификация – деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям. Сертификат, соответствующий законодательству РФ, то есть обеспечивающий государственную гарантию соответствия продукции (услуг) требованиям нормативных материалов, может быть выдан органом (Центром сертификации), зарегистрировавшим систему сертификации и знак соответствия в Госстандарте РФ. На продукцию может быть выдан сертификат соответствия (документ, подтверждающий, что данная продукция, процесс, услуга соответствует

конкретному стандарту) или сертификат качества (документ, подтверждающий не только соответствие, но и количественно определяющий превышение показателей данной продукции над уровнем, зафиксированном в стандарте). Указывается также наличие (отсутствие) документально оформленной системы управления качеством продукции.

- 7.2. Правовая защита производства: какие объекты интеллектуальной собственности задействованы в данном бизнесе, кто обладает правами собственности на эти объекты, как юридически оформлены эти права; условия договоров, обеспечивающих использование данных объектов в бизнесе; какие преимущества и затраты связаны с использованием объекта интеллектуальной собственности.
- 7.3. Движимое и недвижимое имущество, необходимое для ведения дела: перечень имущества, начиная от земельного участка, описание прав собственности на него; какая часть имущества имеется, какая – должна быть приобретена.
- 7.4. Материально-техническое обеспечение: требования к качеству сырья, полуфабрикатов и других предметов труда; основные поставщики; схемы, графики поставки и взаиморасчетов; условия договоров; балансы поступления и использования материально-технических ресурсов.
- 7.5. Трудовые ресурсы: баланс трудовых ресурсов – численность персонала предприятия (по категориям с учетом квалификации) и график покрытия этой потребности (прием, переобучение); затраты на обучение, оплату и стимулирование труда.
- 7.6. Сведения о технологическом оборудовании и график реализации проекта: расчет производственной мощности, ее дальнейшее увеличение, показатели использования мощности.
- 7.7. Смета затрат на производство и реализацию продукции (услуг).

Смета затрат на производство и реализацию продукции составляется в разрезе экономически однородных элементов затрат

(сырье, зарплата, амортизационные отчисления и т. д.). Она позволяет собрать расходы предприятия (предпринимателя) для их сопоставления с доходами и выявления прибыли (убытка). В большинстве отраслей (сфер деятельности) плановые и фактические затраты на производство и реализацию формируются по стадиям калькуляции и в разрезе продукции (услуг) отдельных видов. По отечественным канонам калькулирования затраты, связанные с текущей деятельностью, сразу распределяются по трем направлениям: включаемые в себестоимость, относимые на прибыли и убытки, относимые на чистую прибыль. Для предпринимателя при разработке бизнес-плана, когда он планирует все затраты, необходимые для ведения дела, лучше сначала составить полный перечень (список) расходов. Затем необходимо выделить однородные группы, которые будут классифицироваться как:

- а) инвестиционные расходы (капвложения), в том числе: во внеоборотные активы (приобретение основных фондов, земельных участков, материальных активов, обучение персонала, организационные расходы) и в оборотные активы (создание запасов сырья, товаров, денежных средств);
- б) издержки, связанные с текущей деятельностью, в том числе: включаемые в себестоимость (текущие затраты, непосредственно связанные с производством, обслуживанием производственного процесса, управлением предприятием и т. д.); относимые на убытки (потери, налог на имущество, лесные сборы); производимые за счет чистой прибыли (налог на прибыль, материальная помощь, мероприятия по социальному развитию коллектива и др.).

2. Производственные мощности и производственная программа предприятий сферы сервиса

В рабочем варианте бизнес-плана рекомендуется рассчитать три варианта прогноза производства продукции (услуг): оптимистичес-

кий, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план включается оптимальный вариант с учетом данных раздела «Потенциальные риски» и расчетов экономической эффективности проекта. Производственные мощности и их развитие.

В бизнес-плане оценивается соответствие объемов выпуска продукции имеющимся производственным мощностям, приводятся данные о балансе производственных мощностей, как отчетные, так и прогнозируемые на ближайшие годы с учетом ввода в действие новых мощностей, уменьшения их в результате выбытия. Здесь же указываются значения коэффициентов сменности работы оборудования и использования производственных мощностей.

3. Потребность в долгосрочных активах. Потребность в оборотных средствах

В этом пункте дается краткая характеристика имеющихся основных производственных фондов и нематериальных активов: состав, структура, стоимость отдельных видов имущества, технические характеристики, степень износа, необходимость ремонта или реконструкции.

Отражаются вопросы, связанные с расширением, модернизацией или реконструкцией имеющегося производства или организацией нового: наличие документации, наличие подрядной организации, способной обеспечить в предполагаемые сроки проведение строительно-монтажных работ; затраты.

На основе этого устанавливается потребность в дополнительном оборудовании и общая потребность в основных фондах и нематериальных активах. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Потребность в оборотных средствах. В этом разделе бизнес-плана производится детальный расчет нормативов оборотных средств методом прямого счета. Данный метод предусматривает научно обоснованный расчет величины каждого элемента оборотных средств

в условиях достигнутого организационно-технического уровня предприятия с учетом всех изменений, предусмотренных в Развитии техники, технологии и организации производства.

Детальный расчет потребности в оборотных средствах производится для вновь создаваемых предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств. Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств производится в финансовом разделе бизнес-плана на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какова последовательность изложения материала в разделе бизнес-плана «План производства»?
2. В каком случае производится расчет производственной мощности и потребности в оборотных средствах?
3. Как обосновывается в бизнес-плане производственная программа?
4. Какая связь существует между производственной программой и прогнозом продаж?
5. Какие сведения приводятся в бизнес-плане о субподрядчиках?
6. Укажите порядок отражения в бизнес-плане потребности в ресурсах.
7. Каков порядок расчета норматива оборотных средств по запасам сырья, основных и вспомогательных материалов?
8. Как определяется норматив оборотных средств по малоценным быстроизнашивающимся предметам и запасным частям?
9. Какие сведения приводятся в бизнес-плане по прогнозу затрат?

ТЕМА 7

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела.
 2. Анализ организационной структуры предприятий сферы сервиса.
 3. Управленческий персонал и кадровая политика предприятий сферы сервиса.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела

Указанная в бизнес-плане организационно-правовая форма должна соответствовать характеру и масштабам бизнеса, так как в них заложены различные возможности и схемы финансирования, налогообложения и управления предприятием. Эти особенности должны быть изложены в бизнес-плане. Кроме того, приводятся сведения об учредителях, как физических, так и юридических лицах.

Данный раздел бизнес-плана должен быть посвящен системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид: организационная структура; ключевой управленческий персонал; профессиональные советники и услуги; персонал; кадровая политика фирмы; календарный план; правовое обеспечение деятельности фирмы. Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для

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

В бизнес-плане следует привести: производственно-технологическую структуру предприятия; функции ключевых подразделений; состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой; организационную структуру управления; организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы; сведения об автоматизации системы управления; оценку соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

2. Анализ организационной структуры предприятий сферы сервиса

Общая организационная структура предприятия включает перечень и взаимосвязи как в разрезе подразделений производства (производственная структура), так и в разрезе отделов управления и должностей (структура управления). Производственная структура раскрывается в разделе «Производственный план» при описании процесса производства. Структура управления приводится в данном разделе бизнес-плана. Указывается тип структуры управления, принципы заложенные при ее формировании, общая численность и затраты на оплату труда специалистов, служащих и менеджеров, особенности оплаты труда и мотивации управленческого персонала.

Методика бизнес-планирования не ограничивается описанием должностей, она требует характеристики конкретных личностей, с которыми заключены или предполагается заключить кон-

тракты. О специалистах, занимающих ключевые позиции в управлении, приводятся основные биографические и профессиональные сведения. Такие сведения обычно приводятся в форме краткого резюме (описания трудовой деятельности), которое напоминает принятые у нас характеристики. Информация должна быть подобрана таким образом, чтобы представить квалификацию работника, его деловые качества. Она излагается либо в хронологическом порядке, либо разбивается на функционально однородные блоки, имеющие подзаголовки. Например, информация о законченных учебных заведениях, специальных курсах содержится в подразделе «Образование», занимаемые ранее должности – в подразделе «Административная работа» и т. п. Резюме содержит также, краткие биографические сведения, данные о сделанных открытиях, изобретениях, победах в профессиональных конкурсах, участии в государственных и частных программах и других достижениях, успешно реализованных инновационных проектах; данные о личных качествах и профессиональных навыках (владение компьютером, математическими методами исследования, иностранными языками и т. п.).

3. Управленческий персонал и кадровая политика предприятий сферы сервиса

Управленческий коллектив является очень существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде. Успех или неудача предпринимательского проекта во многом зависит от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.

Оптимальное сочетание в управленческой команде поведенческих, технических и концептуальных способностей, которые проявляются при организации производства, являются жизненно важными для успешной реализации бизнес-проекта. Сильные и

слабые стороны управленческого персонала должны быть четко отражены в бизнес-плане. При характеристике главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана, следует указать возраст, образование, срок работы в данной фирме, предыдущие должности и места работы, функциональные обязанности, опыт работы.

В бизнес-плане отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

В этом подразделе может быть приведена информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и рабочих фирмы.

Если какие-либо управленческие функции невозможно полностью реализовать силами своего управленческого коллектива, следует привлечь консультантов и профессионалов, специализирующихся в данных областях. Приводятся данные об использовании профессиональных советников, например, по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, аудиторству, включая услуги специализированных организаций.

Тщательно выбранные профессиональные организации могут обеспечить не только непосредственно прямую профессиональную поддержку, но и добавить кредит доверия к проекту. Кроме того, они помогают установить хорошие деловые связи, определить потенциальных инвесторов и помочь обрести финансирование.

Указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства. В приложении может быть представлен расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг). Если квалификация рабочей силы неадекватна потребностям фирмы, то указывается, какие меры намечено принять к укомплектованию кадров. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

Описываются проектируемая система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценку рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта. Осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какая информация приводится в бизнес-плане при характеристике ключевого управленческого персонала?
2. С какой целью в бизнес-плане дается описание ключевого управленческого персонала?
3. Какие сведения приводятся при характеристике кадровой политики фирмы?
4. Перечислите типы организационных структур управления.
5. Каким образом в бизнес-плане дается характеристика потребности в кадрах?
6. Какая информация приводится в подразделе «Правовое обеспечение деятельности фирмы»?
7. Перечислите ключевые события бизнес-плана создания нового предприятия.

ТЕМА 8

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела.
 2. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия сферы сервиса.
 3. Планирование основных финансовых показателей предприятий сферы сервиса.
 4. Методы финансового прогнозирования предприятий сферы сервиса.
 5. Финансовая оценка проекта.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы разделов бизнес-плана и представляют их в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей.

Раздел объединяет два направления:

1. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия: финансовая отчетность предприятия; анализ финансово-экономического состояния предприятия.
2. Планирование основных финансовых показателей: подготовка плановых документов; прогноз баланса активов и пассивов предприятия; прогноз прибылей и

убытков; прогноз движения денежных средств; финансовая оценка проекта; прогноз запаса финансовой прочности.

2. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия сферы сервиса

Финансовая отчетность должна быть понятна инвестору любой страны, поэтому разработаны международные требования к содержанию финансового учета и отчетности, которых необходимо придерживаться при разработке финансовой части бизнес-плана. Национальные стандарты отдельных стран имеют различия, но основные принципы унифицированы. По мере созревания экономических условий для стабильной деятельности предприятий Россия присоединится к странам, соблюдающим требования международных стандартов.

Итак, для того, чтобы профессионально разрабатывать бизнес-план, необходимо учитывать основные принципы составления финансовой отчетности, унифицированные мировым бухгалтерским сообществом. Этим требованиям отвечают следующие формы годовой финансовой отчетности: отчет о прибылях и убытках (Income Statement); баланс (Balance Sheet); отчет об изменении финансового состояния (Statement of Changes in Financial Position) или отчет об источниках доходов и расходов (Sources and Uses Statement); отчет о собственности владельца (отчет о движении капитала, Statement of owners' Equity).

Первый отчет и связанная с ним учетная информация формируют финансовый результат всех операций, произведенных за отчетный период. Второй отчет отражает состояние активов и пассивов на начало года, а также фиксирует то состояние на конец года, в которое они пришли в результате произведенных за год операций. Третий отчет может разрабатываться в двух формах: ранее появившаяся форма отражает движение чистых текущих активов (оборотного или как его еще называют – рабочего капитала); более современная форма от-

ражает движение только наиболее ликвидной части активов – денежных средств и легко реализуемых ценных бумаг. Четвертая форма содержит сведения о распределении чистой прибыли и изъятиях и вложениях собственного капитала.

3. Планирование основных финансовых показателей предприятий сферы сервиса

Методика бизнес-планирования требует разработки прогноза финансовых показателей в разрезе всех указанных форм. Рассмотрим содержание этих документов, сопоставляя отечественные и зарубежные традиции их разработки.

Первая форма – «Отчет о прибылях и убытках». Цель отчета – сопоставление доходов, полученных за рассматриваемый период, и расходов, понесенных для их получения. В результате этого сопоставления выявляется финансовый результат от основной и прочей деятельности предприятия за год. Доходы от основной деятельности рассматриваются как поступления или другие улучшения активов, либо уменьшение задолженности самостоятельной хозяйственной единицы в результате поставки или производства товаров (услуг), составляющих основное и постоянное направление ее деятельности. Связанные с основной деятельностью расходы рассматриваются, как затраты на производство товаров и оказание услуг, понесенные в ходе получения доходов. Доходы и расходы должны быть сопоставимы друг с другом по следующим критериям:

- а) отнесение к одним и тем же, по наименованию и количеству, товарам (услугам);
- б) отнесение к одному и тому же периоду времени;
- в) независимость от фактического получения оплаты за продукцию (услуги) предприятия и фактического перечисления денег за оказанные предприятию услуги, относимые к затратам.

Реализация (продажа) рассматривается как переход права собственности на продукцию другому лицу, который наступает в

момент ее отгрузки. Поэтому количество продукции для расчета объема как доходов, так и расходов определяется по факту отгрузки. В связи с этим термины «выручка от реализации, объем продаж, стоимость товаров отгруженных» – это синонимы. В отечественной практике себестоимость реализованной продукции для целей производственного учета определяется по отгрузке, для целей налогообложения – на основе принятого предприятием варианта определения выручки от реализации (по отгрузке или по оплате) с учетом лимитов, норм и нормативов формирования отдельных статей (представительские расходы, расходы на рекламу, командировки, страхование и др.). Бизнес-план должен придерживаться требований, наработанных мировым сообществом, с соблюдением налогового законодательства той страны, где будет осуществляться налогообложение. В связи с этим, при заполнении плановой формы о прибылях и убытках:

- а) по тем статьям рассматриваемого документа, по которым у предприятия имеется, согласно отечественной практике, право выбора, принимаются решения отвечающие международным традициям (выручка от реализации – по отгрузке, административные расходы рассматриваются как расходы за период и полностью переносятся на реализованную в этом периоде продукцию);
- б) затраты относятся на соответствующие статьи в пределах установленных норм;
- в) используется налоговое законодательство России в части тех особенностей, которые характерны для реализующего бизнес-план предприятия и связаны с интернациональным или национальным характером капитала, размером, сферой деятельности и организационно-правовой формой.

4. Методы финансового прогнозирования предприятий сферы сервиса

Финансовое прогнозирование может осуществляться с использованием прямого или косвенного методов прогнозирования.

В практике бизнес-планирования применяются оба эти метода. Однако Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета рекомендует использовать прямой метод составления плановых финансовых документов.

Прямой, так называемый бюджетный метод получил преимущественное использование в бизнес-планировании. Он считается более сложным, но и более информативным. Прогнозирование осуществляется на основании системы плановых таблиц и денежных потоков.

Реальная будущая деятельность предприятия описывается посредством изучения всех денежных потоков (поступлений и выплат) как событий, происходящих в различные периоды времени.

На практике данный метод часто реализуется с помощью специальных компьютерных программ для расчета финансовой части бизнес-плана.

Сложность и высокая трудоемкость составления прогнозных финансовых документов с использованием прямого метода способствуют довольно широкому применению в практике бизнес-планирования косвенного метода финансового прогнозирования.

Данный метод обладает преимуществами простоты и лаконичности. Однако он менее информативен и обеспечивает весьма приблизительные результаты. В настоящее время существует множество модификаций этого метода.

Перспективное финансовое прогнозирование с использованием косвенного метода включает в себя построение прогнозной отчетности на основе набора предположений об условиях деятельности фирмы.

Большинство модификаций косвенного метода прогнозирования основывается на увязке различных статей отчета о прибылях и убытках и баланса активов и пассивов предприятия с объемом продаж продукции (товаров, работ, услуг). К числу таких методов относятся:

- метод процента от продаж. Суть метода заключается в том, что каждый из элементов плановых документов рассчитывается как определенное процентное соотношение от установленной величины продаж;

- линейная регрессия. Зависимость величины отдельных статей от объема продаж устанавливается посредством подбора уравнения прямой на основе имеющихся фактических данных (например, за 10 лет);
- криволинейная регрессия. Метод основан на подборе уравнения какой-либо известной кривой, наилучшим образом описывающей эмпирическую зависимость;
- множественная регрессия.

При формировании прогнозного баланса активов и пассивов предприятия все вычисления делаются на основе трех предположений.

Текущие активы и текущие обязательства при наращивании объема продаж на определенное количество процентов увеличиваются в среднем на столько же процентов. Это означает, что и текущие активы, и текущие пассивы будут составлять в плановом периоде прежний процент от выручки. Однако чаще всего на практике производят более сложные расчеты, учитывающие дополнительные условия и ограничения. Например, при изменении цен на сырье и материалы или при обеспечении условий для их экономного использования осуществляется соответствующая корректировка индекса изменения объема продаж для определения новой величины запасов материальных ресурсов. Кроме того, устанавливается, не было ли в отчетном периоде излишка или недостатка запасов по сравнению с необходимой потребностью.

При изменении условий расчетов с дебиторами и кредиторами определение плановой величины дебиторской или кредиторской задолженности осуществляется с учетом планируемого ускорения либо замедления оборачиваемости дебиторской или кредиторской задолженности в целом. Учитывается также наличие просроченной и безнадежной задолженности.

Нематериальные активы и особенно долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения не подвержены непосредственному воздействию динамики объема продаж. Основные средства и незавершенное строительство могут изменяться под влиянием изменений объема продаж, но это должны быть очень существенные

сдвиги в технологии, объеме и номенклатуре продукции и т. д. При этом следует учитывать наличие недогруженных основных средств на начало периода прогнозирования, степень материального и морального износа наличных средств производства. Таким образом, корректировка рассматриваемых статей в основном связана с изменениями в инвестиционной политике предприятия.

Капитал и резервы, долгосрочные пассивы, кредиты банков, краткосрочные финансовые вложения меняются в основном по причине изменений в финансовой политике предприятия, во взаимоотношениях с банками и т. п., поэтому величина данных статей берется в прогноз неизменной. Однако необходимо иметь в виду возможное увеличение капитала и резервов за счет направления туда части прибыли, полученной в плановом периоде.

Просчитав все это, выясняют, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы пассивами и – это и будет потребная сумма дополнительного внешнего финансирования.

5. Финансовая оценка проекта

Финансовая оценка – оценка финансовой состоятельности проекта предполагает проведение анализа финансового состояния предприятия в течение планируемого периода. Анализ проводится на основе данных прогноза финансовой отчетности предприятия.

В условиях инфляции финансовые отчеты должны быть приведены к сопоставимому виду. При этом удобнее всего произвести пересчет плановых документов в базисные цены. Сформированные таким образом финансовые документы могут быть помещены в Приложение к бизнес-плану.

Финансовая оценка проекта включает расчет и анализ основных показателей финансово-экономического состояния предприятия. Набор показателей должен соответствовать выбранному в подразделе «Анализ финансово-экономического состояния предприятия» перечню показателей.

При прогнозировании финансово-экономического состояния предприятия по проекту дают оценку формы экономического ро-

ста, типа финансовой устойчивости предприятие, вероятности потенциального банкротства. В завершение определяется комплексная оценка финансово-экономического состояния предприятия. Результаты финансовой оценки могут вызвать необходимость разработки нового варианта финансового плана при изменении исходных данных.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Опишите порядок изложения материала в разделе бизнес-плана «Финансовый план».
2. Как осуществляется приведение форм финансовой отчетности к требованиям международных стандартов?
3. Раскройте сущность основных методов инфляционно-корректирующей переоценки финансовых отчетов.
4. Перечислите основные показатели финансово-экономического состояния предприятия. Как определяются эти показатели?
5. По каким направлениям выполняется анализ финансового состояния предприятия?
6. Опишите алгоритм получения комплексной оценки финансово-экономического состояния предприятия.
7. Какие методы финансового прогнозирования используются в бизнес-планировании?
8. В чем заключается финансовая оценка проекта?
9. Как определяются критический объем продаж и запас финансовой прочности?
10. Обоснуйте необходимость анализа безубыточности для разработки бизнес-планов.

ТЕМА 9

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела.
 2. Потребности в инвестициях и источники их финансирования предприятий сферы сервиса.
 3. Метод определения коммерческой эффективности бизнес-проекта предприятий сферы сервиса.
 4. Социально-экономическая эффективность проекта.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела

Целью раздела бизнес-плана «Финансовая стратегия» является составление плана получения и использования инвестиций, а также определение эффективности предполагаемого проекта.

При изложении финансовой стратегии в бизнес-план включается следующая информация:

- потребность в инвестициях и источники их финансирования;
- оценка эффективности проекта в целом;
- оценка эффективности участия в проекте;
- анализ чувствительности проекта;
- портфельные инвестиции.

2. Потребности в инвестициях и источники их финансирования предприятий сферы сервиса

Если предприятие планирует вложение средств в финансовые активы, вопросы портфельного инвестирования могут быть отражены в бизнес-плане по решению его разработчиков.

Портфельные (финансовые) инвестиции – вложение средств в акции, облигации и другие ценные бумаги, выпущенные частными компаниями и государством.

Стандартными целями инвестирования в ценные бумаги являются получение процента, сохранение капитала, обеспечение прироста капитала (на основе роста курсовой стоимости ценных бумаг).

Практикой рыночной деятельности выработаны следующие правила:

Структура портфеля акций: крупные, средние и мелкие компании с равной долей.

Номенклатура портфеля акций: минимум 12 компаний.

Допустимый результат дохода: потеря на 1/5 части акций; достижение целей на 3/5 части акций; повышенный успех на 1/5 части акций.

В бизнес-плане отражается тактика формирования инвестиционного портфеля.

Инвестиции могут быть в виде денежных средств, целевых банковских вкладов, кредитов, займов, залогов, технологий, земли, зданий, сооружений, машин, оборудования, лицензий, товарных знаков, любого другого имущества или имущественных прав, интеллектуальных ценностей.

Необходимо привести обоснования выбора источников финансирования с учетом существа проекта, уровня риска и других факторов. Практически здесь речь идет о том, какую долю средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала.

Финансирование через кредиты целесообразно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. Для проектов же, которые

связанны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал.

Для таких проектов привлечение кредитов просто опасно, так как кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат основной суммы долгов и процентов по кредиту в течение срока, указанного в кредитном соглашении. Между тем для нового и венчурного предприятий соблюдение такого календарного графика выплат может оказаться не по силам.

Ряд зарубежных банков и фондов в качестве обязательного условия при предоставлении кредитов требуют, чтобы объем собственных средств составлял не менее 30 % общей суммы инвестиций.

В бизнес-плане представляются данные об условиях финансирования, т. е. об условиях получения и возврата средств, погашения кредита.

Условия получения кредита включают поступление займа одной суммой или разовыми платежами в определенные моменты времени. Венчурные (рисковые) фонды, например, часто ставят одним из условий выдачи средств предоставление им права контроля деятельности предприятия вплоть до определенных изменений в руководстве.

Условия погашения включают, например, возврат займа в конце срока или регулярно с определенной периодичностью, или разовыми платежами в конкретные моменты времени. Финансовым гарантом может быть банк, обслуживающий предприятие или являющийся его акционером.

Если предприятие на момент составления бизнес-плана уже имеет кредитные договоры, то копии этих документов представляются в Приложении к бизнес-плану.

Следует подчеркнуть, что в данном подразделе бизнес-плана излагаются лишь предполагаемые, устраивающие предприятие условия финансирования. Задача состоит в том, чтобы дать основное представление о финансовой структуре бизнес-плана.

3. Метод определения коммерческой эффективности бизнес-проекта предприятий сферы сервиса

Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего бизнес-проект (в предположении, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами).

Эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Методы оценки экономической деятельности делятся на два больших класса: а) простые методы и б) методы дисконтирования.

Простые (статистические) методы позволяют достаточно быстро и на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности. Это очень полезная информация, так как если проект не проходит по простым критериям, то можно быть почти уверенным, что он не пройдет и по более сложным. В качестве показателей, рассчитываемых простыми методами, используются:

- удельные капитальные вложения на создание единицы производственной мощности или на единицу выпуска продукции;
- простая норма прибыли проекта (в процентах) – отношение чистой прибыли к общему объему инвестиций или к инвестируемому акционерному капиталу;
- простой срок окупаемости или период возврата инвестиций, рассчитываемый как отношение общего объема инвестиций к сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Указанные показатели не учитывают неравномерность одинаковых сумм поступлений или платежей, относящихся к разным периодам времени, что приводит к необходимости использования более сложных критериев.

Базовым методом расчета эффективности капитальных вложений с использованием приемов дисконтирования в бывшем СССР являлся метод приведенных затрат, основанный на использовании установленного норматива окупаемости капитальных вложений. При этом расчет текущих затрат производится по действующим положениям и инструкциям. Вначале рассчитывался показатель абсолютной экономической эффективности, который сравнивался с Централизованными нормативами, а затем делался вывод о приемлемости или неприемлемости проекта.

В странах с рыночной экономикой разработан и широко применяется большой арсенал методов оценки эффективности. Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего бизнес-проект (в предположении, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами).

Эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

Методы оценки экономической деятельности делятся на два больших класса: а) простые методы и б) методы дисконтирования.

Простые (статистические) методы позволяют достаточно быстро и на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности. Это очень полезная информация, так как если проект не проходит по простым критериям, то можно быть почти уверенным, что он не пройдет и по более сложным. В качестве показателей, рассчитываемых простыми методами, используются:

- удельные капитальные вложения на создание единицы производственной мощности или на единицу выпуска продукции;
- простая норма прибыли проекта (в процентах) – отношение чистой прибыли к общему объему инвестиций или к инвестируемому акционерному капиталу;

- простой срок окупаемости или период возврата инвестиций, рассчитываемый как отношение общего объема инвестиций к сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Указанные показатели не учитывают неравномерность одинаковых сумм поступлений или платежей, относящихся к разным периодам времени, что приводит к необходимости использования более сложных критериев.

4. Социально-экономическая эффективность проекта

Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов в бизнес-плане рекомендуется обязательно оценивать народнохозяйственную эффективность.

Показатели общественной эффективности учитывают социально-экономические последствия осуществления проекта для общества в целом, в том числе как непосредственные результаты и затраты проекта, так и «внешние»: затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты. «Внешние» эффекты рекомендуется учитывать в количественной форме при наличии соответствующих нормативных и методических материалов. В отдельных случаях, когда эти эффекты весьма существенны, при отсутствии указанных документов допускается использование оценок независимых квалифицированных экспертов. Если «внешние» эффекты не допускают количественного учета, следует провести качественную оценку их влияния.

Базовые принципы и методические подходы к оценке общественной эффективности аналогичны коммерческой эффективности бизнес-проекта, отличие состоит в способе формирования чистого денежного потока и выборе нормы дисконта.

При расчете показателей общественной эффективности:

- в денежных потоках отражается (при наличии информации) стоимостная оценка последствий осуществления данного про-

екта в других отраслях народного хозяйства, в социальной и экологической сферах;

- в составе оборотного капитала учитываются только запасы (материалы, незавершенная готовая продукция) и резервы денежных средств исключаются из притоков и оттоков денег по операционной и финансовой деятельности их составляющие, связанные с получением кредитов, выплатой процентов по ним и их погашением предоставленными субсидиями, дотациями, налоговыми и другими трансфертными платежами, при которых финансовые ресурсы передаются от одного участника проекта (включая государство) другому;
- производимая продукция (работы, услуги) и затрачиваемые ресурсы должны оцениваться в специальных экономических ценах.

Экономические цены (теневые цены) – цены, в которых измеряется общественная значимость продукции, услуг, ресурсов и иностранной валюты.

Определение экономических цен предполагает исключение из состава рыночных всех искажений свободного рынка (в частности, влияния монополистов, трансфертных платежей – налогов, субсидий, пошлин и т. д.) и добавление неучтенных в рыночных ценах внешних эффектов и общественных благ.

Эти процедуры преобразования (исключения и добавления) обычно называются конверсией рыночных цен в экономические.

До разработки обоснованной методики конверсии в условиях российской экономики рекомендуется в качестве приближения к экономическим ценам принимать модификацию рыночных цен – исключать из них акцизы, таможенные пошлины и сборы, но оставлять НДС и налог на ГСМ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. На каких принципах основывается методика расчета эффективности бизнес-проекта?

2. С помощью каких показателей оценивается эффективность бизнес-проекта?
3. Каковы особенности выбора нормы дисконта при определении эффективности участия в проекте?
4. Каковы принципы формирования чистого денежного потока при определении различных видов эффективности бизнес-проекта?
5. Как изменяется значение чистого дисконтированного дохода при увеличении показателя дисконта?
6. Какую экономическую сущность имеет показатель дисконта при определении чистого дисконтированного дохода?
7. Перечислите типичные входные и выходные денежные потоки, которые следует принимать во внимание при расчете чистого дисконтированного дохода бизнес-проекта.
8. Какие подходы используются для учета инфляции в процессе оценки эффективности капитальных вложений?
9. Как происходит учет инфляции при оценке показателя дисконта?

ТЕМА10

ОЦЕНКА РИСКОВ В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела.
 2. Анализ рисков предприятий сферы сервиса.
 3. Оценка риска проекта. Оценка потерь риска.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела

Данный раздел содержит следующие составные части.

- анализ рисков;
- оценка риска проекта;
- потери от риска;
- тип области риска проекта;
- организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
- программа страхования рисков.

На этапе качественного анализа рисков определяются причины, факторы и потенциальные области риска, выделяются конкретные риски проекта (производственные; коммерческие; финансовые; риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами). Далее производится количественный анализ риска, связанный с оценкой степени риска как в отношении отдельных рисков, так и проекта в целом. Количественный анализ позво-

ляет выделить наиболее существенные риски проекта и оценить риск проекта в целом.

Для наиболее значимых рисков в бизнес-плане определяются возможные потери от риска (материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь). По результатам оценки потерь от рисков представляется характеристика типа области риска деятельности предприятия при реализации проекта (безрисковая область, область минимального риска, область повышенного риска, область критического риска, область недопустимого (катастрофического риска).

Для наиболее значимых рисков проекта детально рассматриваются методы компенсации и снижения риска, т. е. предотвращения неблагоприятных событий или ослабления их негативного эффекта (диверсификация, страхование, лимитирование, самострахование, распределение риска).

Если в качестве меры снижения рисков предусмотрено страхование, подробно составляют программу страхования рисков. В данном подразделе бизнес-плана приводится таблица страхования рисков и необходимые пояснения к ней. В приложении к бизнес-плану могут быть помещены копии страховых полисов.

2. Анализ рисков предприятий сферы сервиса

Анализ риска включает два дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

На этапе качественного анализа определяют причины, факторы и потенциальные области риска, выявляют возможные его виды.

Причины риска – объективные или субъективные действия, влекущие за собой наступление рискованных событий.

Факторы риска – предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных событий. По результатам выделения потенциальных областей риска, анализа причин и факторов выявляют конкретные риски проекта, перечень которых при-

водится в бизнес-плане. При этом, как минимум, учитываются следующие виды рисков:

- производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий;
- коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.);
- финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.;
- риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, – это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений).

Количественный анализ риска заключается в оценке степени риска как в отношении отдельных рисков, так и проекта в целом.

Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их спрогнозировать и, по возможности, рассчитать. Способы расчета разнообразны и в достаточной мере освещены в экономической литературе.

Рассмотрим одну из современных методик расчета рисков, разработанную Инвестиционно-финансовой группой и Российской финансовой корпорацией. В этой методике по характеру воздействия риски делятся на простые и сложные. При этом сложные (составные) риски являются объединением простых, каждый из которых, в свою очередь, рассматривается как простой. Простые риски определяются полным перечнем непересекающихся событий, т. е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других.

В связи с этим первой задачей является составление исчерпывающего перечня рисков.

Вторая задача – определение удельного веса каждого простого риска по всей их совокупности.

Третьей задачей является оценка вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску.

Четвертая задача – определение балльной оценки по всем рискам проекта.

3. Оценка риска проекта. Оценка потерь риска

Для определения количественного влияния риска на экономические показатели используются методы прогнозирования – экстраполяция, корреляционно-регрессионный анализ, экспертные оценки. Сам риск измеряется степенью определенности, с которой можно прогнозировать результат какого-либо процесса, действия. Если результат развития какого-либо процесса прогнозируется однозначно, то есть не может принимать других значений, то прогноз составляется в условиях определенности, то есть риск отсутствует. Примерами могут служить планирование цен и объемов продаж на основе договоров с постоянными клиентами, планирование издержек при использовании отлаженной технологии производства и сбыта. Расчеты бизнес-плана ведутся, как правило, в условиях риска, когда значения прогнозируемых показателей могут колебаться в широких пределах, но при этом вероятность достижения максимального, минимального и других значений можно определить. Если вероятность определяется экспертным путем – она субъективна, если рассчитывается математически – объективна. Для экстраполяционных и корреляционных моделей необходима обширная база достоверных данных. Если таких данных нет, необходим сбор первичной информации. Чаще всего и крупнее всего разработчики бизнес-плана ошибаются при прогнозе емкости рынка, в связи с чем большое значение имеет интуиция предпринимателя и инвестора.

Для наиболее значимых рисков в бизнес-плане целесообразно оценить потери от риска: материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

Материальные потери – это затраты или прямые потери материальных объектов в натуральном выражении (здания, сооружения, передаточные устройства, продукция, полуфабрикаты, материалы, сырье, комплектующие изделия).

Трудовые потери – потери рабочего времени, вызванные случайными или непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери – возникают в результате прямого денежного ущерба (платежи, штрафы, выплаты за просроченные кредиты, дополнительные налоги, утрата денежных средств или ценных бумаг). Они могут быть также результатом неполучения или недополучения денег из предусмотренных проектом источников, невозвращение долгов и др.

Потери времени возникают в том случае, если процесс предпринимательской деятельности идет медленнее предусмотренного проектом (измеряется часами, сутками, декадами, месяцами и т. д.).

К числу специальных видов потерь можно отнести: потери, связанные с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя и с другими неблагоприятными и морально-психологическими факторами. Особая группа специальных видов потерь – потери от воздействия непредвиденных факторов политического характера. К типичным источникам политического риска можно отнести: снижение деловой активности людей, снижение уровня деловой и исполнительной дисциплины, нарушение платежей и взаиморасчетов, неустойчивость налоговых ставок, принудительные отчисления и платежи, не имеющие здравого смысла, отчуждение имущества или денежных средств.

В завершение анализа можно определить тип области риска деятельности фирм при реализации проекта.

В условиях рыночной экономики выделяют пять основных областей риска деятельности любой фирмы.

Безрисковая область – при реализации проекта фирма ничем не рискует, отсутствуют какие-либо потери, фирма получает, как минимум, расчетную прибыль. Теоретически, при выполнении проекта прибыль фирмы не ограничена.

Область минимального риска – в результате деятельности фирма рискует частью или всей величиной чистой прибыли.

Область повышенного риска – фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня. В этой области возможна производственная деятельность краткосрочных кредитов.

Область критического риска – фирма рискует потерять не только прибыль, но и недополучить предполагаемую выручку и затраты будет возмещать за свой счет.

Область недопустимого (катастрофического) риска – деятельность фирмы при реализации проекта может привести к банкротству, потере инвестиций.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы возможности количественного описания риска?
2. Какие основные виды рисков присущи бизнес-проекту?
1. Раскройте сущность методики количественной оценки рисков.
2. Как производится оценка риска бизнес-проекта с использованием принципа бизнес-планирования – многовариантность?
3. Какие сценарии называются пессимистичными и какие оптимистичными?
4. Раскройте сущность оценки риска бизнес-проекта на основе показателей производственного, финансового и производственно-финансового левэриджей.
5. Какие вы можете предложить организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков?
6. В чем состоит программа страхования рисков?

ТЕМА 11

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ СЕРВИСА

ВОПРОСЫ

1. Структура и содержание раздела. Данные для расчета эффективности бизнес-проекта предприятий сферы сервиса.
 2. Оценка эффективности проекта в целом.
-

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. Структура и содержание раздела.

Данные для расчета эффективности бизнес-проекта предприятий сферы сервиса

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

Эффективность участия в проекте включает:

- 1) эффективность участия предприятий в проекте (эффективность бизнес-проекта для предприятий-участников); эффективность инвестирования в акции предприятия (эффективность для акционеров – участников бизнес-проекта);
- 2) эффективность участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям – участникам бизнес-проекта, в том числе:
 - региональную эффективность – для отдельных регионов РФ;
 - отраслевую эффективность – для отдельных отраслей народного хозяйства, финансово-промышленных групп, объединений предприятий и холдинговых структур;

- бюджетную эффективность бизнес-проекта (эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней).

Расчеты эффективности проводятся аналогично определению показателей коммерческой эффективности. Отличие состоит в выборе нормы дисконта и способах формирования чистого денежного потока.

Норма дисконта участника проекта отражает эффективность участия в проекте предприятий (или иных участников). Она выбирается самими участниками. При отсутствии четких предпочтений в качестве нее можно использовать коммерческую норму дисконта.

В расчетах региональной эффективности используется социальная (общественная) норма дисконта, которая может корректироваться органами управления народным хозяйством региона.

Бюджетная норма дисконта используется при расчетах показателей бюджетной эффективности и отражает альтернативную стоимость бюджетных средств. Она устанавливается органами (федеральными или региональными), по заданию которых оценивается бюджетная эффективность бизнес-проекта.

2. Оценка эффективности проекта в целом

Оценивая эффективность участия предприятий в проекте необходимо учитывать денежные потоки от всех видов деятельности (инвестиционной, операционной и финансовой). Заемные средства считаются денежными притоками, платежи по займам – оттоками. Выплаты дивидендов акционерам не учитываются в качестве оттока реальных денег.

В денежный поток при определении эффективности проекта для акционеров включаются:

- притоки: выплачиваемые по акциям дивиденды и – в конце расчетного периода – оставшаяся неиспользованной амортизация, ранее нераспределенная прибыль;

- оттоки: расходы на приобретение акций (в начале реализации проекта) и налоги на доход от реализации имущества ликвидируемого предприятия.

Эффективность участия в проекте структур более высокого порядка (региональная, отраслевая).

Расчет ведется по сумме денежных потоков от инвестиционной, операционной и частично финансовой деятельности: учитывается поступление и выплата кредитов только со стороны среды, внешней по отношению к данной структуре.

В денежных потоках не учитываются взаиморасчеты между участниками, входящими в рассматриваемую структуру, и расчеты между этими участниками и самой структурой. В то же время учитывается влияние реализации проекта на деятельность рассматриваемой структуры и входящих в нее других (сторонних) предприятий.

Бюджетная эффективность оценивается в бизнес-плане по требованию органов государственного и/или регионального управления. В соответствии с этими требованиями может определяться бюджетная эффективность для бюджетов различных уровней или консолидированного бюджета. Показатели бюджетной эффективности рассчитываются на основании определения потока бюджетных средств.

К притокам средств для расчета бюджетной эффективности относятся:

- притоки от налогов, акцизов, пошлин, сборов и отчислений во внебюджетные фонды, установленных действующим законодательством;
- доходы от лицензирования, конкурсов и тендеров на разведку, строительство и эксплуатацию объектов, предусмотренных проектом;
- платежи в погашение кредитов, выданных из соответствующих бюджетов участникам проекта;
- платежи в погашение Минфину РФ за сопровождение иностранных кредитов (в доходах федерального бюджета);
- дивиденды по принадлежащим региону или государству акциям и другим ценным бумагам, выпущенным в связи с реализацией бизнес-проекта.

К оттокам бюджетных средств относятся:

- предоставление бюджетных (в частности, государственных) ресурсов на условиях закрепления в собственности соответствующего органа управления (в частности, в федеральной государственной собственности) части акций акционерного общества, создаваемого для осуществления бизнес-проекта;
- предоставление бюджетных ресурсов в виде инвестиционного кредита;
- предоставление бюджетных средств на безвозмездной основе (субсидирование);
- бюджетные дотации, связанные с проведением определенной ценовой политики и обеспечением соблюдения определенных социальных приоритетов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте определение внутренней нормы доходности бизнес-проекта.
2. Какие Вам известны методы расчета внутренней нормы доходности?
3. Как использовать метод внутренней нормы доходности для сравнительного анализа эффективности капитальных вложений?
4. Что такое портфельные инвестиции?
5. Какие цели преследуются при портфельном инвестировании?
6. На основе каких принципов формируется инвестиционный портфель предприятия?
7. Как оценить инвестиционное качество инструментов фондового рынка?
8. Как отражается в бизнес-плане тактика формирования инвестиционного портфеля?
9. Как управлять инвестиционным портфелем?

ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

ВАРИАНТ 1

Выберите один правильный ответ

Вопрос 1. Назовите функции бизнес-плана.

Ответ:

- а) разработка стратегии бизнеса;
- б) разработка структуры управления;
- в) совершенствование мотивации персонала;
- г) совершенствование процессов контроля.

Вопрос 2. Назовите основное содержание аннотации.

Ответ:

- а) развернутый план;
- б) комментарии;
- в) конкретные примеры;
- г) цели и основные положения.

Вопрос 3. В структуру раздела бизнес-плана «Описание предприятия и отрасли» входит:

- а) анализ издержек;
- б) анализ капитала;
- в) анализ структуры управления;
- г) тип бизнеса.

Вопрос 4. SW T-анализ позволяет:

Ответ:

- а) уточнить цели и задачи предприятия;
- б) исследовать издержки;

- в) исследовать ресурсы;
- г) исследовать финансы предприятия.

Вопрос 5. Миссия предприятия включает:

Ответ:

- а) цели;
- б) задачи;
- в) сферу деятельности;
- г) возможности.

Вопрос 6. Цели предприятия включают:

- а) положение на рынке;
- б) издержки;
- в) маркетинг;
- г) менеджмент.

Вопрос 7. Раздел бизнес-плана «Характеристика услуг и продукции» включает:

- а) доходы;
- б) расходы;
- в) потребности, удовлетворяемые товаром;
- г) цели.

Вопрос 8. Раздел «Исследование и анализ рынка сбыта» включает:

- а) отбор целевых сегментов;
- б) отбор нецелевых сегментов;
- в) анализ издержек;
- г) определение целей.

Вопрос 9. Сегментирование рынка – это:

- а) разделение потребителей по потребностям;
- б) разделение потребителей по возможностям;
- в) анализ сезонности;
- г) регрессивный анализ.

Вопрос 10. Рынки классифицируются:

- а) по издержкам;
- б) по расходам;
- в) по объему реализации;
- г) по доходам.

Вопрос 11. Целевой рынок – это:

- а) наиболее привлекательный сегмент рынка;
- б) конкурентный рынок;
- в) монопольный рынок;
- г) растущий рынок.

Вопрос 12. Позиционирование рынка – это:

- а) определение возможностей рынка;
- б) определение позиции продукта на рыночных сегментах;
- в) определение позиции рынка;
- г) определение конкуренции на рынке.

Вопрос 13. Методы прогнозирования в бизнес-планировании:

- а) качественные и количественные;
- б) моральные;
- в) психологические;
- г) социальные.

Вопрос 14. Раздел бизнес-плана «Конкуренция и конкурентное преимущество» включает:

- а) анализ издержек;
- б) анализ доходов;
- в) анализ сильных и слабых сторон предприятия;
- г) анализ спроса.

Вопрос 15. Конкурентоспособность товара – это:

- а) отношение затрат на приобретение товара к полезному эффекту товара;
- б) отношение полезного эффекта товара к затратам на приобретение товара;
- в) отношение издержек к затратам;
- г) отношение прибыли к затратам.

Вопрос 16. Конкурентоспособность предприятия – это:

- а) произведение индекса конкурентоспособности товара на индекс эффективности производственной деятельности;
- б) разность индекса конкурентоспособности товара на индекс эффективности производственной деятельности;
- в) отношение индекса конкурентоспособности товара к индексу эффективности производственной деятельности;
- г) отношение прибыли к затратам.

Вопрос 17. Факторы конкурентоспособности предприятия:

- а) спрос;
- б) предложение;
- в) объем продаж;
- г) эластичность.

Вопрос 18. Конкурентные преимущества предприятия низкого порядка – это:

- а) дорогое сырье;
- б) дешевое сырье;
- в) низкий спрос;
- г) высокий спрос.

Вопрос 19. Конкурентные преимущества предприятия высокого порядка – это:

- а) уникальная продукция;
- б) обычная продукция;
- в) низкий спрос;
- г) высокий спрос.

Вопрос 20. Раздел бизнес-плана «План маркетинга» включает:

- а) анализ доходов;
- б) анализ издержек;
- в) товарную политику;
- г) стратегию развития.

Вопрос 21. Маркетинговая политика предприятия не включает:

- а) товарную политику;
- б) ценовую политику;
- в) сбытовую политику;
- г) политику управления персоналом.

Вопрос 22. Товарная политика предприятия включает:

- а) сервисное обслуживание;
- б) анализ спроса;

- в) анализ предложения;
- г) анализ издержек.

Вопрос 23. Стратегия недифференцированного маркетинга применяется:

- а) товар предназначен для узкого сегмента рынка;
- б) товар предназначен для всего рынка;
- в) товар предназначен для определенной категории потребителей;
- г) товар низкого качества.

Вопрос 24. Стратегия концентрированного маркетинга применяется:

- а) при высоких ценах;
- б) на многих сегментах;
- в) на всем рынке;
- г) на одном или нескольких прибыльных сегментах.

Вопрос 25. Стратегия дифференцированного маркетинга применяется:

- а) на нескольких сегментах со специально для них разработанными программами;
- б) на всем рынке;
- в) на одном сегменте;
- г) при низких ценах.

Вопрос 26. Товарные стратегии не включают:

- а) стратегии инновации;
- б) стратегии вариации;
- в) стратегии имитации;
- г) стратегии элиминации.

Вопрос 27. Стадии внедрения жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия вариации;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия элиминации.

Вопрос 28. Стадии роста жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия элиминации;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия вариации.

Вопрос 29. Стадии зрелости жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия элиминации;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия вариации.

Вопрос 30. Стадии насыщения жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия захвата рынка;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия ухода.

ВАРИАНТ 2

Выберите один правильный ответ

Вопрос 1. Назовите цели ценовой политики:

- а) максимизация прибыли;
- б) минимизация издержек;
- в) захват рынка;
- г) сегментирование.

Вопрос 2. Стратегия «Снятия сливок» предусматривает:

- а) низкие цены;
- б) высокие цены;
- в) средние цены;
- г) неизменные цены.

Вопрос 3. Стратегия внедрения на рынок предусматривает:

- а) высокие цены;
- б) средние цены;
- в) низкие цены;
- г) неизменные цены.

Вопрос 4. Назовите методы ценообразования:

- а) средние издержки плюс прибыль;
- б) средние издержки минус прибыль;
- в) средние издержки плюс доход;
- г) средние издержки минус доход.

Вопрос 5. Метод ценообразования с ориентацией на конкуренцию используют фирмы, товары которых относятся к рынку:

- а) монополии;
- б) олигополии;

- в) конкуренции;
- г) монополистической конкуренции.

Вопрос 6. Ценовая тактика предприятия не включает:

- а) установление долговременной цены;
- б) установление гибкой цены;
- в) установление дискриминационных цен;
- г) установление жестких цен.

Вопрос 7. Ширина канала сбыта – это:

- а) число участников сбыта на отдельном этапе сбытовой цепочки;
- б) число участников сбыта во всей сбытовой цепочки;
- в) число участников сбыта на географическом рынке;
- г) число участников сбыта на оптовом рынке.

Вопрос 8. Главные задачи коммуникативной политики:

- а) стимулирование спроса и формирования имиджа предприятия;
- б) стимулирование спроса;
- в) формирования имиджа предприятия;
- г) анализ издержек.

Вопрос 9. Раздел бизнес-плана «План производства» не включает:

- а) прогноз затрат;
- б) технологию производства;
- в) потребность в активах;
- г) прогноз спроса.

Вопрос 10. Раздел бизнес-плана «Организационный план» включает:

- а) анализ персонала;
- б) систему охраны окружающей среды;
- в) прогноз затрат;
- г) прогноз спроса.

Вопрос 11. Анализ организационной структуры в разделе «Организационный план» не включает:

- а) функции подразделений;
- б) состав дочерних фирм;
- в) анализ персонала;
- г) сведения об автоматизации системы управления.

Вопрос 12. Анализ финансово-экономического состояния предприятия определяет:

- а) тип финансовой устойчивости;
- б) анализ издержек;
- в) анализ спроса;
- г) анализ предложения.

Вопрос 13. К финансовым показателям деятельности предприятия не относят:

- а) коэффициент ликвидности;
- б) коэффициент эластичности;
- в) коэффициент деловой активности;
- г) коэффициент устойчивости.

Вопрос 14. Прогноз прибылей и убытков не включает:

- а) доходы;
- б) себестоимость;

- в) оборотные активы;
- г) расходы.

Вопрос 15. Раздел бизнес-плана «Финансовая стратегия» не включает:

- а) потребность в инвестициях;
- б) прогноз баланса активов и пассивов;
- в) оценка эффективности проекта в целом;
- г) портфельные инвестиции.

Вопрос 16. К источникам финансирования бизнес-плана не относят:

- а) внутренние источник;
- б) заемные средства;
- в) привлеченные средства;
- г) основной капитал.

Вопрос 17. К простым (статистическим) методам оценки экономической деятельности предприятия не относят:

- а) капитальные вложения;
- б) простая норма прибыли;
- в) поступления от продаж;
- г) срок окупаемости.

Вопрос 18. Чистый денежный поток – это:

- а) сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений;
- б) сумма среднего дохода и амортизационных отчислений;
- в) сумма предельного дохода и амортизационных отчислений;
- г) сумма выручки и амортизационных отчислений.

Вопрос 19. Оценка эффективности инвестиций проводится на основе показателей:

- а) дохода на единицу продукции;
- б) чистого дисконтированного дохода;
- в) чистого дисконтированного расхода;
- г) среднего дохода.

Вопрос 20. Индекс доходности – это:

- а) отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений;
- б) отношение суммы приведенных эффектов к величине прибыли;
- в) отношение суммы приведенных эффектов к величине дохода;
- г) отношение суммы приведенных эффектов к величине расходов.

Вопрос 21. Внутренняя норма доходности – это:

- а) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта меньше единицы;
- б) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна единице;
- в) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта больше единицы;
- г) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна нулю.

Вопрос 22. Раздел бизнес-плана «Потенциальные риски» не включает:

- а) бюджет риска;
- б) анализ рисков;
- в) потери от риска;
- г) страхование рисков.

Вопрос 23. Перспективный целевой сегмент – это:

- а) 50 % покупателей приобретающих 50 % товара;
- б) 40 % покупателей приобретающих 60 % товара;
- в) 20 % покупателей приобретающих 80 % товара;
- г) 60 % покупателей приобретающих 40 % товара.

Вопрос 24. В разделе бизнес-плана «Исследование и анализ рынка сбыта» не включают:

- а) определение типа рынка;
- б) оценка конъюнктуры рынка;
- в) прогноз объема продаж;
- г) анализ поставщиков.

Вопрос 25. Назовите факторы привлекательности товара:

- а) цена;
- б) издержки;
- в) доход;
- г) окупаемость.

Вопрос 26. Конъюнктура рынка – это:

- а) состояние рынка, характеризуемое соотношением между ценой и издержками;
- б) состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением;
- в) состояние рынка, характеризуемое соотношением между доходом и расходами;
- г) состояние рынка, характеризуемое соотношением между инфляцией и дефляцией.

Вопрос 27. Позиционирование рынка проводится:

- а) заполнением выявленной на рынке ниши;

- б) заполнением выявленного на рынке спроса;
- в) заполнением выявленного на рынке предложения;
- г) заполнением выявленного на рынке объема продаж.

Вопрос 28. Признаками сегментации не являются следующие:

- а) экономические параметры;
- б) политические;
- в) географические;
- г) потребительские.

Вопрос 29. Методы оценки конкурентоспособности предприятия следующие:

- а) метод суммы мест;
- б) метод разницы мест;
- в) метод произведения мест;
- г) метод деления мест.

Вопрос 30. В методы оценки конкурентоспособности предприятия не включены следующие:

- а) метод балльной оценки;
- б) метод построения профиля требований;
- в) метод балльной оценки с учетом коэффициента весомости факторов;
- г) метод построения графиков.

ВАРИАНТ 3

Выберите один правильный ответ

Вопрос 1. Конкурентоспособность товара – это:

- а) отношение затрат на приобретение товара к полезному эффекту товара;
- б) отношение полезного эффекта товара к затратам на приобретение товара;
- в) отношение издержек к затратам;
- г) отношение прибыли к затратам.

Вопрос 2. Раздел бизнес-плана «Финансовая стратегия» не включает:

- а) потребность в инвестициях;
- б) прогноз баланса активов и пассивов;
- в) оценка эффективности проекта в целом;
- г) портфельные инвестиции.

Вопрос 3. Раздел бизнес-плана «Конкуренция и конкурентное преимущество» включает:

- а) анализ издержек;
- б) анализ доходов;
- в) анализ сильных и слабых сторон предприятия;
- г) анализ спроса.

Вопрос 4. Прогноз прибылей и убытков не включает:

- а) доходы;
- б) себестоимость;
- в) оборотные активы;
- г) расходы.

Вопрос 5. Методы прогнозирования в бизнес-планировании:

- а) качественные и количественные;
- б) моральные;

- в) психологические;
- г) социальные.

Вопрос 6. К финансовым показателям деятельности предприятия не относят:

- а) коэффициент ликвидности;
- б) коэффициент эластичности;
- в) коэффициент деловой активности;
- г) коэффициент устойчивости.

Вопрос 7. Позиционирование рынка – это:

- а) определение возможностей рынка;
- б) определение позиции продукта на рыночных сегментах;
- в) определение позиции рынка;
- г) определение конкуренции на рынке.

Вопрос 8. Анализ финансово-экономического состояния предприятия определяет:

- а) тип финансовой устойчивости;
- б) анализ издержек;
- в) анализ спроса;
- г) анализ предложения;

Вопрос 9. Целевой рынок – это:

- а) наиболее привлекательный сегмент рынка;
- б) конкурентный рынок;
- в) монопольный рынок;
- г) растущий рынок.

Вопрос 10. Анализ организационной структуры в разделе «Организационный план» не включает:

- а) функции подразделений;

- б) состав дочерних фирм;
- в) анализ персонала;
- г) сведения об автоматизации системы управления.

Вопрос 11. Рынки классифицируются:

- а) по издержкам;
- б) по расходам;
- в) по объему реализации;
- г) по доходам.

Вопрос 12. Раздел бизнес-плана «Организационный план» включает:

- а) анализ персонала;
- б) систему охраны окружающей среды;
- в) прогноз затрат;
- г) прогноз спроса.

Вопрос 13. Сегментирование рынка – это:

- а) разделение потребителей по потребностям;
- б) разделение потребителей по возможностям;
- в) анализ сезонности;
- г) регрессивный анализ.

Вопрос 14. Раздел бизнес-плана «План производства» не включает:

- а) прогноз затрат;
- б) технологию производства;
- в) потребность в активах;
- г) прогноз спроса.

Вопрос 15. Раздел «Исследование и анализ рынка сбыта» включает:

- а) отбор целевых сегментов;
- б) отбор нецелевых сегментов;
- в) анализ издержек;
- г) определение целей.

Вопрос 16. Главные задачи коммуникативной политики:

- а) стимулирование спроса и формирования имиджа предприятия;
- б) стимулирование спроса;
- в) формирование имиджа предприятия;
- г) анализ издержек.

Вопрос 17. Раздел бизнес-плана «Характеристика услуг и продукции» включает:

- а) доходы;
- б) расходы;
- в) потребности, удовлетворяемые товаром;
- г) цели.

Вопрос 18. Ширина канала сбыта – это:

- а) число участников сбыта на отдельном этапе сбытовой цепочки;
- б) число участников сбыта во всей сбытовой цепочки;
- в) число участников сбыта на географическом рынке;
- г) число участников сбыта на оптовом рынке.

Вопрос 19. Цели предприятия включают:

- а) положение на рынке;
- б) издержки;

- в) маркетинг;
- г) менеджмент.

Вопрос 20. Ценовая тактика предприятия не включает:

- а) установление долговременной цены;
- б) установление гибкой цены;
- в) установление дискриминационных цен;
- г) установление жестких цен.

Вопрос 21. Миссия предприятия включает:

Ответ:

- а) цели;
- б) задачи;
- в) сферу деятельности;
- г) возможности.

Вопрос 22. Метод ценообразования с ориентацией на конкуренцию используют фирмы, товары которых относятся к рынку:

- а) монополии;
- б) олигополии;
- в) конкуренции;
- г) монополистической конкуренции.

Вопрос 23. SW T-анализ позволяет:

Ответ:

- а) уточнить цели и задачи предприятия;
- б) исследовать издержки;
- в) исследовать ресурсы;
- г) исследовать финансы предприятия.

Вопрос 24. Назовите методы ценообразования:

- а) средние издержки плюс прибыль;
- б) средние издержки минус прибыль;
- в) средние издержки плюс доход;
- г) средние издержки минус доход.

Вопрос 25. В структуру раздела бизнес-плана «Описание предприятия и отрасли» входит:

- а) анализ издержек;
- б) анализ капитала;
- в) анализ структуры управления;
- г) тип бизнеса.

Вопрос 26. Стратегия внедрения на рынок предусматривает:

- а) высокие цены;
- б) средние цены;
- в) низкие цены;
- г) неизменные цены.

Вопрос 27. Назовите основное содержание аннотации

Ответ:

- а) развернутый план;
- б) комментарии;
- в) конкретные примеры;
- г) цели и основные положения.

Вопрос 28. Стратегия «Снятия сливок» предусматривает:

- а) низкие цены;
- б) высокие цены;
- в) средние цены;
- г) неизменные цены.

Вопрос 29. Назовите функции бизнес-плана:

Ответ:

- а) разработка стратегии бизнеса;
- б) разработка структуры управления;
- в) совершенствование мотивации персонала;
- г) совершенствование процессов контроля.

Вопрос 30. Назовите цели ценовой политики:

- а) максимизация прибыли;
- б) минимизация издержек;
- в) захват рынка;
- г) сегментирование.

ВАРИАНТ 4

Выберите один правильный ответ

Вопрос 1. Конкурентоспособность предприятия – это:

- а) произведение индекса конкурентоспособности товара на индекс эффективности производственной деятельности;
- б) разность индекса конкурентоспособности товара на индекс эффективности производственной деятельности;
- в) отношение индекса конкурентоспособности товара к индексу эффективности производственной деятельности;
- г) отношение прибыли к затратам.

Вопрос 2. К источникам финансирования бизнес-плана не относятся:

- а) внутренние источники;
- б) заемные средства;
- в) привлеченные средства;

г) основной капитал.

Вопрос 3. Факторы конкурентоспособности предприятия:

- а) спрос;
- б) предложение;
- в) объем продаж;
- г) эластичность.

Вопрос 4. К простым (статистическим) методам оценки экономической деятельности предприятия не относят:

- а) капитальные вложения;
- б) простая норма прибыли;
- в) поступления от продаж;
- г) срок окупаемости.

Вопрос 5. Конкурентные преимущества предприятия низкого порядка – это:

- а) дорогое сырье;
- б) дешевое сырье;
- в) низкий спрос;
- г) высокий спрос.

Вопрос 6. Чистый денежный поток – это:

- а) сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений;
- б) сумма среднего дохода и амортизационных отчислений;
- в) сумма предельного дохода и амортизационных отчислений;
- г) сумма выручки и амортизационных отчислений.

Вопрос 7. Конкурентные преимущества предприятия высокого порядка – это:

- а) уникальная продукция;
- б) обычная продукция;

- в) низкий спрос;
- г) высокий спрос.

Вопрос 8. Оценка эффективности инвестиций проводится на основе показателей:

- а) дохода на единицу продукции;
- б) чистого дисконтированного дохода;
- в) чистого дисконтированного расхода;
- г) среднего дохода.

Вопрос 9. Раздел бизнес-плана «План маркетинга» включает:

- а) анализ доходов;
- б) анализ издержек;
- в) товарную политику;
- г) стратегию развития.

Вопрос 10. Индекс доходности – это:

- а) отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений;
- б) отношение суммы приведенных эффектов к величине прибыли;
- в) отношение суммы приведенных эффектов к величине дохода;
- г) отношение суммы приведенных эффектов к величине расходов.

Вопрос 11. Маркетинговая политика предприятия не включает:

- а) товарную политику;
- б) ценовую политику;
- в) сбытовую политику;
- г) политику управления персоналом.

Вопрос 12. Внутренняя норма доходности – это:

- а) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта меньше единицы;
- б) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна единице;
- в) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта больше единицы;
- г) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна нулю.

Вопрос 13. Товарная политика предприятия включает:

- а) сервисное обслуживание;
- б) анализ спроса;
- в) анализ предложения;
- г) анализ издержек.

Вопрос 14. Раздел бизнес-плана «Потенциальные риски» не включает:

- а) бюджет риска;
- б) анализ рисков;
- в) потери от риска;
- г) страхование рисков.

Вопрос 15. Стратегия недифференцированного маркетинга применяется:

- а) товар предназначен для узкого сегмента рынка;
- б) товар предназначен для всего рынка;
- в) товар предназначен для определенной категории потребителей;
- г) товар низкого качества.

Вопрос 16. Перспективный целевой сегмент – это:

- а) 50 % покупателей приобретающих 50 % товара;
- б) 40 % покупателей приобретающих 60 % товара;
- в) 20 % покупателей приобретающих 80 % товара;
- г) 60 % покупателей приобретающих 40 % товара.

Вопрос 17. Стратегия концентрированного маркетинга применяется:

- а) при высоких ценах;
- б) на многих сегментах;
- в) на всем рынке;
- г) на одном или нескольких прибыльных сегментах.

Вопрос 18. В разделе бизнес-плана «Исследование и анализ рынка сбыта» не включают:

- а) определение типа рынка;
- б) оценка конъюнктуры рынка;
- в) прогноз объема продаж;
- г) анализ поставщиков.

Вопрос 19. Стратегия дифференцированного маркетинга применяется:

- а) на нескольких сегментах со специально для них разработанными программами;
- б) на всем рынке;
- в) на одном сегменте;
- г) при низких ценах.

Вопрос 20. Назовите факторы привлекательности товара:

- а) цена;
- б) издержки;

- в) доход;
- г) окупаемость.

Вопрос 21. Товарные стратегии не включают:

- а) стратегии инновации;
- б) стратегии вариации;
- в) стратегии имитации;
- г) стратегии элиминации.

Вопрос 22. Конъюнктура рынка – это:

- а) состояние рынка, характеризуемое соотношением между ценой и издержками;
- б) состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением;
- в) состояние рынка, характеризуемое соотношением между доходом и расходами;
- г) состояние рынка, характеризуемое соотношением между инфляцией и дефляцией.

Вопрос 23. Стадии внедрения жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия вариации;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия элиминации.

Вопрос 24. Позиционирование рынка проводится:

- а) заполнением выявленной на рынке ниши;
- б) заполнением выявленного на рынке спроса;
- в) заполнением выявленного на рынке предложения;
- г) заполнением выявленного на рынке объема продаж.

Вопрос 25. Стадии роста жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия элиминации;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия вариации.

Вопрос 26. Признаками сегментации не являются следующие:

- а) экономические параметры;
- б) политические;
- в) географические;
- г) потребительские.

Вопрос 27. Стадии насыщения жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия захвата рынка;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия ухода.

Вопрос 28. В методы оценки конкурентоспособности предприятия не включены следующие:

- а) метод балльной оценки;
- б) метод построения профиля требований;
- в) метод балльной оценки с учетом коэффициента весомости факторов;
- г) метод построения графиков.

Вопрос 29. Стадии зрелости жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия элиминации;

- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия вариации.

Вопрос 30. Методы оценки конкурентоспособности предприятия следующие:

- а) метод суммы мест;
- б) метод разницы мест;
- в) метод произведения мест;
- г) метод деления мест.

ВАРИАНТ 5

Выберите один правильный ответ

Вопрос 1. Раздел «Исследование и анализ рынка сбыта» включает:

- а) отбор целевых сегментов;
- б) отбор нецелевых сегментов;
- в) анализ издержек;
- г) определение целей.

Вопрос 2. Целевой рынок – это:

- а) наиболее привлекательный сегмент рынка;
- б) конкурентный рынок;
- в) монопольный рынок;
- г) растущий рынок.

Вопрос 3. Раздел бизнес-плана «Конкуренция и конкурентное преимущество» включает:

- а) анализ издержек;
- б) анализ доходов;

- в) анализ сильных и слабых сторон предприятия;
- г) анализ спроса.

Вопрос 4. Цели предприятия включают:

- а) положение на рынке;
- б) издержки;
- в) маркетинг;
- г) менеджмент.

Вопрос 5. Назовите функции бизнес-плана:

Ответ:

- а) разработка стратегии бизнеса;
- б) разработка структуры управления;
- в) совершенствование мотивации персонала;
- г) совершенствование процессов контроля.

Вопрос 6. SW T-анализ позволяет:

Ответ:

- а) уточнить цели и задачи предприятия;
- б) исследовать издержки;
- в) исследовать ресурсы;
- г) исследовать финансы предприятия.

Вопрос 7. Конкурентоспособность товара – это:

- а) отношение затрат на приобретение товара к полезному эффекту товара;
- б) отношение полезного эффекта товара к затратам на приобретение товара;
- в) отношение издержек к затратам;
- г) отношение прибыли к затратам.

Вопрос 8. Конкурентные преимущества предприятия низкого порядка – это:

- а) дорогое сырье;
- б) дешевое сырье;
- в) низкий спрос;
- г) высокий спрос.

Вопрос 9. Товарная политика предприятия включает:

- а) сервисное обслуживание;
- б) анализ спроса;
- в) анализ предложения;
- г) анализ издержек.

Вопрос 10. Стадии насыщения жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия захвата рынка;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия ухода.

Вопрос 11. Стадии роста жизненного цикла товара соответствует:

- а) стратегия инновации;
- б) стратегия элиминации;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия вариации.

Вопрос 12. Товарные стратегии не включают:

- а) стратегии инновации;
- б) стратегии вариации;
- в) стратегии имитации;

г) стратегии элиминации.

Вопрос 13. Позиционирование рынка – это:

- а) определение возможностей рынка;
- б) определение позиции продукта на рыночных сегментах;
- в) определение позиции рынка;
- г) определение конкуренции на рынке.

Вопрос 14. Стратегия концентрированного маркетинга применяется:

- а) при высоких ценах;
- б) на многих сегментах;
- в) на всем рынке;
- г) на одном или нескольких прибыльных сегментах.

Вопрос 15. Методы прогнозирования в бизнес-планировании:

- а) качественные и количественные;
- б) моральные;
- в) психологические;
- г) социальные.

Вопрос 16. Раздел бизнес-плана «План маркетинга» включает:

- а) анализ доходов;
- б) анализ издержек;
- в) товарную политику;
- г) стратегию развития.

Вопрос 17. Стратегия «Снятия сливок» предусматривает:

- а) низкие цены;
- б) высокие цены;
- в) средние цены;
- г) неизменные цены.

Вопрос 18. Назовите методы ценообразования:

- а) средние издержки плюс прибыль;
- б) средние издержки минус прибыль;
- в) средние издержки плюс доход;
- г) средние издержки минус доход.

Вопрос 19. Ценовая тактика предприятия не включает:

- а) установление долговременной цены;
- б) установление гибкой цены;
- в) установление дискриминационных цен;
- г) установление жестких цен.

Вопрос 20. Главные задачи коммуникативной политики:

- а) стимулирование спроса и формирование имиджа предприятия;
- б) стимулирование спроса;
- в) формирование имиджа предприятия;
- г) анализ издержек.

Вопрос 21. Раздел бизнес-плана «Организационный план» включает:

- а) анализ персонала;
- б) систему охраны окружающей среды;
- в) прогноз затрат;
- г) прогноз спроса.

Вопрос 22. Анализ финансово-экономического состояния предприятия определяет:

- а) тип финансовой устойчивости;
- б) анализ издержек;
- в) анализ спроса;

г) анализ предложения.

Вопрос 23. Прогноз прибылей и убытков не включает:

- а) доходы;
- б) себестоимость;
- в) оборотные активы;
- г) расходы.

Вопрос 24. К источникам финансирования бизнес-плана не относят:

- а) внутренние источники;
- б) заемные средства;
- в) привлеченные средства;
- г) основной капитал.

Вопрос 25. Чистый денежный поток – это:

- а) сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений;
- б) сумма среднего дохода и амортизационных отчислений;
- в) сумма предельного дохода и амортизационных отчислений;
- г) сумма выручки и амортизационных отчислений.

Вопрос 26. Индекс доходности – это:

- а) отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений;
- б) отношение суммы приведенных эффектов к величине прибыли;
- в) отношение суммы приведенных эффектов к величине дохода;
- г) отношение суммы приведенных эффектов к величине расходов.

Вопрос 27. Раздел бизнес-плана «Потенциальные риски» не включает:

- а) бюджет риска;
- б) анализ рисков;

- в) потери от риска;
- г) страхование рисков.

Вопрос 28. В разделе бизнес-плана «Исследование и анализ рынка сбыта» не включают:

- а) определение типа рынка;
- б) оценка конъюнктуры рынка;
- в) прогноз объема продаж;
- г) анализ поставщиков.

Вопрос 29. Конъюнктура рынка – это:

- а) состояние рынка, характеризуемое соотношением между ценой и издержками;
- б) состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением;
- в) состояние рынка, характеризуемое соотношением между доходом и расходами;
- г) состояние рынка, характеризуемое соотношением между инфляцией и дефляцией.

Вопрос 30. Признаками сегментации не являются следующие:

- а) экономические параметры;
- б) политические;
- в) географические;
- г) потребительские.

ВЫПОЛНЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

По дисциплине «Бизнес-план предприятий сервиса» для студентов специальности 980502 Экономика и управление на предприятии (в туризме и гостиничном хозяйстве) заочной формы обучения.

1. Общие методические указания

Цель работы – закрепление знаний по изучаемой дисциплине на базе тщательной проработки материалов лекций, учебных пособий и дополнительной литературы.

2. Указания по выбору варианта

Контрольная работа предполагает выполнение каждым студентом двух заданий. Номер варианта работы выбирается по последней цифре зачетной книжки студента.

3. Требования к оформлению и объему

При выполнении контрольной работы необходимо оформить титульный лист, где указывается название, место выполнения, автор и проверяющий работы. Также необходимо указывать сноски и список использованной литературы. Объем контрольной работы 6–8 страниц, 14-й шрифт, полуторный интервал.

Вариант 1

1. Определение бизнес-плана и его роль в современном предпринимательстве.
2. Оценка эффективности проекта в целом.

Вариант 2

1. Цели, задачи функции и принципы бизнес-планирования
2. Данные для расчета эффективности бизнес-проекта

Вариант 3

1. Назначение бизнес-плана. Участники процесса бизнес-планирования.
2. Оценка риска потерь в сфере сервиса.

Вариант 4

1. Структура и последовательность разработки бизнес-плана на предприятиях туризма.
2. Оценка риска проекта в сфере сервиса.

Вариант 5

1. Общие требования к бизнес-плану.
2. Анализ рисков в процессе бизнес-планирования в сфере сервиса.

Вариант 6

1. Организация процесса бизнес-планирования на предприятиях туризма.
2. Социально-экономическая эффективность проекта.

Вариант 7

1. Титульный лист, аннотация, оглавление, введение бизнес-плана.
2. Метод определения коммерческой эффективности бизнес-проекта.

Вариант 8

1. Описание предприятия туризма и отрасли.
2. Потребности в инвестициях и источники их финансирования на предприятиях туризма.

Вариант 9

1. Формирование стратегии развития предприятия туризма.
2. Финансовая оценка проекта в сфере сервиса.

Вариант 10

1. Формулировка целей бизнеса.
2. Методы финансового прогнозирования на предприятиях туризма.

Вариант 11

1. Методология исследования рынка предприятий туризма.
2. Планирование основных финансовых показателей на предприятиях туризма.

Вариант 12

1. Классификация и структура рынков сферы сервиса.
2. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия туризма.

Вариант 13

1. Оценка конъюнктуры рынка предприятий туризма.
2. Квалификационная матрица по видам работ.

Вариант 14

1. Отбор целевых рынков и его позиционирование на туристском рынке.
2. Управленческий персонал и кадровая политика на предприятиях туризма.

Вариант 15

1. Методы прогнозирования в бизнес-планировании.
2. Анализ организационной структуры управления на предприятиях туризма.

Вариант 16

1. Анализ сильных и слабых сторон предприятия туризма.
2. Прогноз затрат предприятий туризма.

Вариант 17

1. Оценка конкурентоспособности продукции и услуг предприятия туризма.
2. Потребность в оборотных средствах предприятий туризма.

Вариант 18

1. Оценка конкурентоспособности предприятий туризма.
2. Производственные мощности и их развитие на предприятиях туризма.

Вариант 19

1. Конкурентное преимущество предприятий туризма.
2. Потребность в материальных ресурсах предприятий туризма.

Вариант 20

1. Стратегия маркетинга предприятий туризма.
2. Потребность в долгосрочных активах предприятий туризма.

Вариант 21

1. Товарная и ценовая политика предприятий туризма.
2. Производственная программа предприятий туризма.

Вариант 22

1. Сбытовая и коммуникативная политика предприятий туризма.
2. Бюджет маркетинга предприятий туризма.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ) ПО КУРСУ «БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА»

1. Определение бизнес-плана и его роль в современном пред-
приимательстве.
2. Цели, задачи функции и принципы бизнес-планирования.
3. Назначение бизнес-плана. Участники процесса бизнес-плани-
рования.
4. Структура и последовательность разработки бизнес-плана на
предприятиях сферы сервиса.
5. Общие требования к бизнес-плану.
6. Организация процесса бизнес-планирования на предприя-
тиях сферы сервиса.
7. Титульный лист, аннотация, оглавление, введение бизнес-плана.
8. Описание предприятия сферы сервиса и отрасли.
9. Формирование стратегии развития предприятия сферы сервиса.
10. Формулировка целей бизнеса.
11. Методология исследования рынка предприятий сферы сер-
виса.
12. Классификация и структура рынков сферы сервиса.
13. Оценка конъюнктуры рынка предприятий сферы сервиса.
14. Отбор целевых рынков и его позиционирование на рынке
сферы сервиса.
15. Методы прогнозирования в бизнес-планировании.
16. Анализ сильных и слабых сторон предприятия сферы сервиса.
17. Оценка конкурентоспособности продукции и услуг предпри-
ятия сферы сервиса.
18. Оценка конкурентоспособности предприятий сферы сервиса.

19. Конкурентное преимущество предприятий сферы сервиса.
20. Стратегия маркетинга предприятий сферы сервиса.
21. Товарная и ценовая политика предприятий сферы сервиса.
22. Сбытовая и коммуникативная политика предприятий сферы сервиса.
23. Бюджет маркетинга предприятий сферы сервиса.
24. Производственные мощности и их развитие на предприятиях сферы сервиса.
25. Производственная программа предприятий сферы сервиса.
26. Потребность в долгосрочных активах предприятий сферы сервиса.
27. Потребность в оборотных средствах предприятий сферы сервиса.
28. Потребность в материальных ресурсах предприятий сферы сервиса.
29. Прогноз затрат предприятий сферы сервиса.
30. Анализ организационной структуры управления на предприятиях сферы сервиса.
31. Управленческий персонал и кадровая политика на предприятиях сферы сервиса.
32. Квалификационная матрица по видам работ.
33. Финансово-экономические результаты деятельности предприятия сферы сервиса.
34. Планирование основных финансовых показателей на предприятиях сферы сервиса.
35. Методы финансового прогнозирования на предприятиях сферы сервиса.
36. Финансовая оценка проекта в сфере сервиса.
37. Потребности в инвестициях и источники их финансирования на предприятиях сферы сервиса.

38. Метод определения коммерческой эффективности бизнес-проекта.
39. Социально-экономическая эффективность проекта.
40. Анализ рисков в процессе бизнес-планирования в сфере сервиса.
41. Оценка риска проекта в сфере сервиса.
42. Оценка риска потерь в сфере сервиса.
43. Данные для расчета эффективности бизнес-проекта.
44. Оценка эффективности проекта в целом.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. Попова и С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
2. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский дом «Дашков и К°», 2005. – 400 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 345 с.
4. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 384 с.
5. Багриновский К.А., Рубцов В.А. Модели и методы прогнозирования и долгосрочного планирования: Учеб. пособие. – М., 1992.
6. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 260 с.
7. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. – 3-е изд., стер. – Мн.: Новое знание, 2002. – 635 с. – (Экономическое образование).
8. Кондратьев Н.Д. Избранные произведения. – М.: Экономика, 1993.
9. Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика. – М., 1997.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – М.: Высшая школа, 2001.
11. Матрусов Н.Д. Региональное прогнозирование регионально-го развития России. – М.: Наука, 1995.
12. Мотышина М.С. Методы социально-экономического прогнозирования.: Учеб. пособие. – СПб., 1994.

13. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов / Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькин, В.Ф. Тихонов и др.; Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. –318 с.
14. Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Э.А.Уткина. – М.: Тандем, 1998.
15. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ПРОГРАММА КУРСА	5
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА	6
ТЕМА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ СЕРВИСА	13
ТЕМА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ РЫНКА СБЫТА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	21
ТЕМА 4. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА	28
ТЕМА 5. ПЛАН МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА	34
ТЕМА 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА	45
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА	51
ТЕМА 8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА	56
ТЕМА 9. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	64
ТЕМА 10. ОЦЕНКА РИСКОВ В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА	72
ТЕМА 11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ СЕРВИСА	78

ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ	82
ВЫПОЛНЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	116
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ) ПО КУРСУ «БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА»	120
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	123

Для заметок

Учебное издание

АНТОНЕНКО Игорь Владимирович,
кандидат экономических наук, доцент ВФ ГОУ ВПО «МГУС»

БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА

Учебное пособие для студентов,
обучающихся по специальностям 100101 «Сервис»,
100103 «Социально-культурный сервис и туризм»,
080502 «Экономика и управление на предприятии
(в туризме и гостиничном хозяйстве)»
(все формы обучения)

Печатается в авторской редакции.

Главный редактор *А.В. Шестакова*
Технический редактор *Н.А. Кашук*
Оформление обложки *Н.Н. Захаровой*

Подписано в печать 15.11 2006 г. Формат 60S84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 7,4.
Уч.-изд. л. 8,0. Тираж 100 экз. (1-й завод 50 экз.). Заказ

Издательство Волгоградского государственного университета.
400062, г. Волгоград, просп. Университетский, 100.