

Синникова Т.Н.

Методические указания
по выполнению домашнего задания
по курсу «Основы менеджмента»
для студентов инженерных факультетов
МГТУ имени Н.Э. Баумана.

- 2007год –

Домашнее задание по курсу «Основы менеджмента» (на некоторых специальностях сохранилось его прежнее название «Управление предприятием») имеет целью закрепление знаний, полученных студентами в ходе прослушивания ими лекционного курса по данной дисциплине, и формирование навыков практического применения этих знаний для решения конкретной управленческой задачи.

В качестве такой задачи предлагается самостоятельная разработка бизнес – предложения по реализации любой научно-технической идеи. Уровень рассмотрения выбирается студентом самостоятельно; он может колебаться от законченного проекта с полным бизнес-планом до перспективных проектов, находящихся в стадии разработки с предварительным бизнес-планом или технико–экономическим обоснованием. При выполнении данной работы необходимо охарактеризовать технический, производственный, кадровый, экономический потенциал существующей или вновь создаваемой организации, состояние рынков, с которыми она связана: сформулировать цели, задачи, стратегию предстоящей деятельности с учетом «подводных камней» и будущих трудностей, оценить потребности в финансовых ресурсах, возможные затраты на производстве, сбыт, управление, научные исследования и разработки, а также ожидаемую прибыль.

Если в качестве объекта исследования взята существующая организация, в которой автор работает или достаточно хорошо с нею знаком, следует привести краткие сведения о характере и масштабах деятельности этой организации, ее организационно-правовом статусе, факторах внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на организацию, проанализировать, как в данной организации реализуются основные функции менеджмента – планирование, организация, мотивация и контроль, и затем проследить, как реализация бизнес – предложения автора отразится на данных аспектах организации. Если же для реализации бизнес – предложения потребуется создать новую еще не существующую организацию, то все выше названные компоненты следует отразить в виде проектных предложений автора.

Этапы разработки бизнес – документов и их основные разделы приведены в приложении 1. Поскольку ни структура бизнес – плана, ни число разделов в нем не канонизировано, автор самостоятельно решает, на каких направлениях предстоящей работы будут сделаны основные акценты в выполняемом им домашнем задании. При оценке домашнего задания будут учтены:

- новизна бизнес - предложения;
- возможность его технической и производственной реализации ;
- возможности использования товара или услуги и наличие рынка;
- предполагаемый коммерческий успех.

Для максимальной формализации этой процедуры и сведения к минимуму элементов субъективизма и необъективности результаты, полученные в ходе выполнения домашнего задания, представляются в специальной карте – приложение 2. Приведенные в ней данные позволяют преподавателю производить комплексную оценку каждой работы на основе простых понятных критериев, а студентам активно воздействовать на формирование этих критериев на стадии выполнения домашнего задания.

Излагаемый материал должен сопровождаться расчетами, ссылками на использованные источники либо аргументированы конкретными и логичными соображениями автора. При этом нужно стремиться к максимальной лаконичности изложения – объем домашнего задания не должен превышать 10-15 страниц машинописного текста.

Примерная структура домашнего задания

1. Титульный лист

На титульном листе помещается название курса («Основы менеджмента» или «Управление предприятием»), название темы, фамилия, и., о. студента, индекс группы, год выполнения, фамилия, и., о. преподавателя.

2. Оглавление

Оглавление составляется в том случае, если представленные материалы содержат ряд разделов и дополняются приложениями, иллюстрирующими или обосновывающими точку зрения автора.

3. Введение

Во введении целесообразно раскрыть значение рассматриваемого автором нововведения или вида продукции (услуги) в настоящий момент, тенденции и перспективы его развития, причины интереса к нему. Здесь также желательно определить ориентировочные сроки, в течение которых организация может работать в данном направлении, и примерную дату начала работ.

В экономической части введения следует поместить сведения об ожидаемой прибыльности и примерной продолжительности периода окупаемости вложенных в проект средств. Здесь также желательно привести оценку основных рисков, с которыми связаны реализация данного бизнес – предложения, и гарантии коммерческого успеха.

Как следует из вышесказанного, этом разделе домашнего задания аккумулируются результаты всей работы, поэтому к его написанию целесообразно приступать лишь после того, как эти результаты получены, обобщены и могут быть представлены в наиболее привлекательном для потенциальных заинтересованных инвесторов и коммерческих партнеров виде.

4. Основные разделы бизнес – документа

Полные перечни основных разделов бизнес – плана и технико – экономического обоснования и содержание того, что в них может быть помещено, приведены в приложении 1. При выполнении конкретной работы некоторые разделы, могут быть исключены, другие, напротив, разработаны более детально. Обязательным является в рамках финансового плана составление для конкретного временного интервала планов доходов и расходов, (двенадцатый раздел бизнес – плана или раздел ТЭО, посвященный финансированию проекта), в основе которых лежит прогноз объемов реализации продукции, уровень постоянных и переменных затрат.

5. Обобщающий раздел (заключение)

Здесь кратко излагается содержание предыдущих разделов с акцентом на наиболее интересные их моменты, приводятся выводы и прогнозные оценки автора по научно – техническим или коммерческим перспективам данной работы.

Обобщенные формализованные сведения о результатах, полученных в ходе выполнения домашнего задания, заносятся автором в специальную карту, приведенную в приложении 2. На основе этих сведений, преподаватель производит оценивание представленных работ. Его комментарии и замечания также заносятся в эту карту и доводится до сведения автора.

6. Литература

Список использованных литературных источников выделяется в специальный раздел, если их число достигает 10 и более наименований. В противном случае ссылки можно делать непосредственно в тексте работы.

7. Приложения

В приложениях можно разметить наглядные материалы (графики, схемы, диаграммы, таблицы), облегчающие восприятие материала, а также графики основных мероприятий по реализации проекта, которые рекомендуется приводить в хронологическом порядке с указанием времени начала и окончания. Здесь можно также перечислить факторы, способные негативно повлиять на реализацию документов.

Тринадцатое 1 (но 16 стр.)

БИЗНЕС-ДОКУМЕНТЫ

1. Понятие Бизнес-документа

Во многих случаях стратегия организации находит отражение в бизнес-документах (бизнес-плане и технико-экономическом обосновании), раскрывающих ее перспективы, условия и пути реализации. До составления их в воздухе витает лишь смутная идея что-то сделать; с созданием появляется конкретное руководство к действиям.

Бизнес-документы составляются либо при организации фирмы, либо в переломные моменты ее деятельности, такие как расширение масштабов последней, захват новых, в том числе внешних рынков, приватизация, привлечение крупных займов, эмиссия и распространение ценных бумаг.

Бизнес-документы позволяют охарактеризовать технический, производственный, кадровый, экономический потенциал существующей или создаваемой организации, состояние рынков, с которыми она связана; сформулировать цели, задачи, стратегию предстоящей деятельности с учетом «подводных камней» и будущих трудностей; оценить потребность в финансовых ресурсах, возможные затраты на производство, сбыт, управление, научные исследования, разработки, а также ожидаемую прибыль.

Все это в значительной мере облегчает принятие конкретных решений, разработку планов, координацию деятельности подразделений фирмы, привлечение к сотрудничеству с ней заинтересованных лиц — прежде всего инвесторов и деловых партнеров.

Чтобы бизнес-документы не оставались на бумаге, а заинтересованно претворялись в жизнь, они должны соответствовать ряду требований. Прежде всего речь идет о предварении ими активной деятельности организации, что вытекает из самой их сути. Принимать эти документы «вдогонку уходящему поезду» бессмысленно, поскольку «рельсы» для этого «поезда» уже проложены по другому проекту.

Другим требованием к бизнес-документам является достоверность, точное отражение ими истинной картины дел в организации и ее окружении и реальных путей развития в будущем; для обеспечения этого бизнес-документы должны составляться на основе научных выводов и рекомендаций, базирующихся на правдивой информации.

Наконец, бизнес-документы должны быть привлекательными для тех, кто принимает участие в их реализации. Эта привлекательность обеспечивается не столько обещанием «манны небесной», сколько аргументированностью и как в целом, так и по отдельным разделам, конкретностью, логичностью изложения материала, а также лаконичностью (объем документа не должен превышать 20—25 страниц машинописного текста).

Сами бизнес-документы составляются в нескольких вариантах. Основной и наиболее полный предназначен для «внутреннего пользования» и хранится у руководства организации. Другой вариант предоставляется в учреждения финансово-банковской сферы, с тем чтобы убедить их в надежности организации как заемщика или эмитента ценных бумаг, а также с целью заинтересовать крупных частных инвесторов, рассчитывающих на получение высоких стабильных доходов от вложенных средств. Третий вариант бизнес-документа может быть предложен коммерческим партнерам, которых интересует не столь перспектива финансового положения организации, сколь ее рыночные стратегии и производственные программы.

Понятно, что специально составлять несколько вариантов одного и того же документа вряд ли целесообразно, поэтому при создании конкретных вариантов из основного, исходя из специфики пользователей, исключают разделы, не представляющие для них интереса.

В разработке бизнес-документа участвуют руководители фирмы, специалисты высшего уровня (в пределах своей компетенции), а также сторонние консультанты. Координирует работы первое лицо фирмы или один из его заместителей, а сама работа над документом производится в несколько этапов.

Первый этап является подготовительным, носящим организационный характер. Здесь определяются цели создания бизнес-документа, назначение, сроки работы, ответственные по разделам. Последние уточняют структуру документа, содержание разделов и решают вопрос о необходимости привлечения к работе над ним специалистов из других организаций, прежде всего консалтинговых фирм, а также о возможных формах сотрудничества с ними. Когда основные организационные вопросы в общих чертах проясняются, составляется график работы над самим текстом.

Составлению текста посвящен второй этап разработки бизнес-документа. Эта работа ведется под руководством ответственных исполнителей по разделам как силами собственных специалистов, так и с привлечением внешних консультантов. Разделы при этом могут «отрабатываться» либо последовательно, один за другим, либо параллельно — одновременно.

После того, как разделы в основном скомпонованы, начинается их редактирование и сведение в единый взаимосвязанный документ. Это ложится на плечи ответственных исполнителей и первого руководителя.

На третьем этапе работы над бизнес-документом происходит его обсуждение. Сначала его текст передается на отзыв руководителям структурных подразделений и их ведущим специалистам (понятно, если таковые вообще имеются и фирма не начинает «с нуля»), а также при необходимости — консультантам из сторонних организаций.

Все полученные отзывы изучаются и обобщаются в сводку и по каждому обоснованному замечанию составляется специальное заключение — согласие или аргументированное несогласие. По итогам работы над сводкой собирается совещание с участием разработчиков, ответственных исполнителей раздела и авторов отзывов, на котором проект с учетом замечаний и поправок обсуждается еще раз. Затем документ либо окончательно корректируется, либо принимается решение о разработке его нового варианта.

Если проект бизнес-документа принят в целом, начинается четвертый этап работы над ним, суть которого состоит в его окончательной редакции, согласовании со всеми заинтересованными лицами и, наконец, утверждении руководством фирмы. После этого документ размножается и распространяется среди заинтересованных лиц.

2. Основные разделы бизнес-плана

Структура бизнес-плана и число его разделов не канонизированы; в зависимости от характера фирмы, предполагаемых масштабов ее деятельности и т.п. этих разделов может быть от 5 до 20. Главное, чтобы они охватывали все необходимые направления предстоящей работы.

Обычно любой бизнес-план начинается с титульного листа, на котором помещается название фирмы, ее символика, адресные реквизиты, сведения об организационно-правовом статусе и месте ее регистрации. Кроме того, здесь содержатся некоторые реквизиты самого бизнес-плана, в частности, место и время его составления, грифы согласования и утверждения, сведения об ограничении доступа к нему.

Если бизнес-план достаточно большой по размеру (обычно больше 10 машинописных страниц), то к нему составляется оглавление, в котором приводится перечень всех разделов.

Поскольку текст документа может содержать специальные понятия, символы, термины, то им необходимо давать расшифровку;

при однократном употреблении это делается в скобках, а при многократном — составляется отдельный список.

Обычно бизнес-плану предшествует введение, помогающее пользоваться им, а самое главное — сразу же определить целесообразность дальнейшего знакомства с ним. Во введении прежде всего раскрывается роль в обществе избранного фирмой вида деятельности в настоящий момент, тенденции и перспективы его развития, причины интереса к нему. В разделе определяются ориентировочные сроки, в течение которых фирма собирается работать в данном направлении и примерная дата начала работ.

В экономической части введения помещаются сведения об ожидаемой прибыльности, примерной продолжительности периода, за который вложенные в проект средства окупятся. Важным элементом раздела является оценка основных рисков, с которыми связана реализация бизнес-плана, а также гарантии успеха.

Первый раздел бизнес-плана обычно посвящается целям предпринимательской деятельности, которые формируются с учетом внутренней и внешней ситуации, возможностей их достижения, привлекательности. Одновременно здесь формулируется главная и функциональные стратегии. Поскольку все эти вопросы уже рассматривались в предыдущих главах, задерживаться на них мы не будем, а перейдем ко второму разделу документа, в котором, как правило, дается характеристика существующему или будущему потенциалу фирмы.

Если речь идет об уже функционирующей организации, то сначала вкратце приводятся сведения о ее традициях и накопленном опыте предпринимательства, которые много значат для решения вопроса о доверии или недоверии к ней со стороны будущих партнеров; по возможности также раскрываются ее имидж и репутация в предпринимательских кругах и у потребителей или общественных организаций.

Далее в разделе дается представление о действительном положении дел в организации, прежде всего о состоянии реального и акционерного капитала. Реальный капитал характеризуется количеством, структурой, возрастом, степенью износа зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, величиной материальных запасов; акционерный — числом разрешенных к выпуску и фактически выпущенных акций, их распределением по видам и держателям.

Наконец, по этой же схеме рассматривается формирование или развитие потенциала в течение предстоящих пяти лет и общие затраты, связанные с этими процессами, в том числе и по годам. В условиях высокой инфляции такие расчеты в виде исключения целесообразно делать в стабильной валюте.

Второй раздел бизнес-плана может содержать информацию о персонале фирмы и системе управления ею. Персонал характеризуется, как нам уже известно, численностью, структурой, опытом, квалификацией, уровнем образования и т.п. По всем этим параметрам определяется потребность в кадрах на предстоящие пять лет. В разделе излагаются принципы подбора, оценки и продвижения кадров, политика в области заработной платы, льгот и поощрений на ближайшие пять лет.

Важное место в разделе занимает проблема взаимоотношений с профсоюзной организацией и порядок заключения трудовых договоров, в том числе коллективных.

В разделе дается описание существующей организационной структуры и системы управления организацией и направления их изменения в связи с ее развитием; здесь же рассматриваются вопросы внедрения новых методов управления.

Третий раздел бизнес-плана характеризует производство. Он содержит сведения о планируемых к внедрению технологиях, оборудовании и связанных с этим затратах.

В разделе определяются источники и способы обеспечения нужд производства в сырье, материалах, энергии, комплектующих изделиях, полуфабрикатах и необходимые расходы на это, как совокупные, так и по годам; при этом особо выделяются полуфабрикаты и комплектующие, производимые на собственной базе.

Здесь же рассматриваются основные пути повышения производительности труда и эффективности производства, осуществления контроля за качеством и внедрением достижений в области научной организации труда, а также приводятся затраты, связанные с перечисленными мероприятиями.

Четвертый раздел бизнес-плана посвящен обоснованию целесообразности выпуска нового вида продукта или услуги.

В нем приводится описание технического уровня в целом, основных качественных параметров и уникальных свойств, недостатков и возможностей модификации; делается сопоставление продукции с имеющимися и предполагаемыми к выпуску аналогами. При этом продукция производственного назначения рассматривается с точки зрения ее назначения, возможных сфер использования, экологичности, безопасности и удобства для обслуживания.

Помимо описания приводятся сведения о наличии у продукции различного рода сертификатов, о защищенности ее патентами, лицензиями, товарными знаками как в стране, так и за рубежом.

На основании перечисленных и иных сведений делается вывод о привлекательности продукции в целом и по сравнению с важнейшими конкурентными образцами.

В заключение рассматривается жизненный цикл продукции, время, необходимое для ее освоения и запуска в производство; возможности выпуска побочной продукции из отходов и необходимые для этого дополнительные капитальные вложения, научно-исследовательские работы и опытно-конструкторские разработки.

Пятый раздел бизнес-плана можно посвятить исследованию рынка сбыта. Материалы этого и нескольких последующих разделов раскрывают стратегию и план маркетинга, поэтому работа над ними основывается на маркетинговых исследованиях.

Раздел начинается с характеристики существующих рынков сбыта планируемой к производству продукции, степени их насыщенности последней и ее аналогами; емкости; тенденций развития на ближайшие пять лет.

Далее рассматривается структура рынка в территориальном разрезе, по группам потребителей, по разновидностям продукции, пользующимся наибольшим спросом (с обоснованием причин их популярности). Определяются рынки, наиболее перспективные с точки зрения объемов продаж, удобства транспортного обслуживания, благоприятности конъюнктуры, а также перечисляются наиболее крупные из потенциально возможных покупателей.

В разделе приводится прогноз объемов продаж и цен по всем рынкам, основные факторы, оказывающие влияние на спрос, а также возможные шаги для привлечения дополнительных покупателей.

Наконец, в разделе дается характеристика основных каналов сбыта как внутри страны, так и за рубежом; возможные посредники, основы взаимоотношений и способы расчета с ними.

В шестом разделе бизнес-плана может быть дана оценка конкурентоспособности продукции, путей борьбы с основными конкурентами и завоевания рыночной ниши. При этом в качестве конкурентов рассматриваются не только реальные, но и потенциальные соперники.

В разделе дается общее число конкурирующих фирм и перечисляются наиболее крупные с указанием контролируемой ими доли рынка; приводятся основные параметры, по которым может вестись конкурентная борьба (технические показатели, надежность, эстетичность, экологичность, безопасность, эргономичность, качество, унифицированность, упаковка, обеспеченность послепродажными услугами, ремонт; себестоимость производства и сбыта, возможная экономия затрат у потребителя). Определяются параметры, по которым можно превзойти конкурентов, а также способы достижения этой цели. Нужно иметь в виду, что привлекательным для покупателей моментом может стать гарантированность поставок и их оплаты, удобство расчетов.

Седьмой раздел бизнес-плана может содержать прогноз сбыта продукции и возможную долю продаж для определенных целевых рынков в натуральном и стоимостном выражении на пятилетний период. В идеале все прогнозы на первый год рассчитываются помесячно, а на второй и третий — поквартально.

В восьмом разделе может отражаться стратегия маркетинга. В нем для каждого продукта в отдельности рассматриваются такие частные стратегии, как ценовая (с учетом эластичности спроса), дизайн-новая, рекламная, сбытовая (в том числе в отношении факторов, облегчающих сбыт).

В разделе также рассматриваются пути продления жизненного цикла товара или услуги, определяется время появления их на рынке, в тех или иных его сегментах и подходы к выделению последних. Также в разделе могут определяться пути распространения, транспортировки, послепродажного обслуживания изделий.

Стратегия маркетинга находит выражение в плане маркетинга, элементами которого являются: краткая сводка его основных целей и положений, описание текущей маркетинговой ситуации (величина рынка, его основные сегменты, потребности покупателей, главные виды товаров, конкуренты, каналы распространения); опасности и возможности, открывающиеся в связи с реализацией товара; перечень задач и проблем; стратегии маркетинга; программа действий; затраты; способы контроля.

Девятый раздел бизнес-плана может быть посвящен основным направлениям внешнеэкономической деятельности фирмы и ее организационному обеспечению; в частности, определяется порядок регистрации фирмы как участницы внешнеэкономических связей, сроки открытия валютного счета, особенности расчетов с зарубежными партнерами; предположительные объекты экспорта и импорта, их направления и объемы.

Десятый раздел содержит расчет себестоимости, цены, прибыльности производства и сбыта товаров и услуг. Соответствующие расчеты делаются, исходя из предполагаемого объема продаж (за пять лет по годам), постоянных, переменных, сбытовых затрат. Определяется валовая и чистая (после уплаты налога) прибыль, а также критический объем продаж, ниже которого производство является убыточным. Последний находится путем деления постоянных затрат на норму вклада (разность между ценой и переменными затратами).

Начиная новое дело, все хотят иметь какие-то гарантии, поэтому одиннадцатый раздел бизнес-плана содержит характеристику рисков и способов их страхования. К основным типам рисков, возни-

кающих в процессе хозяйственной деятельности, относятся риски уничтожения, порчи, хищения имущества, стихийных бедствий, политических конфликтов, финансовой и коммерческой неудачи, от которой никто не застрахован. В разделе дается примерная оценка величины этих рисков и составляется список основных мероприятий, направленных на их снижение, предотвращение ущерба или его компенсацию.

К этим мероприятиям относятся как технические и организационные (например, профилактика состояния оборудования, меры противопожарной безопасности, оснащение охранной сигнализацией и т.п.), так и финансовые.

Финансовые мероприятия могут заключаться в известном всем страховании; включении в контракты различных оговорок о том, что в случае колебаний рыночной конъюнктуры соответствующим образом меняются финансово-стоимостные параметры контрактов (цены, процентные ставки, обменные паритеты, курсы и пр.), а также в хеджировании, то есть заключении на бирже встречных сделок при операциях на срок с реальным товаром (убытки по прямой сделке компенсируются выигрышем по встречной, в результате чего потери ограничиваются суммой уплаченных комиссионных).

В заключении раздела обычно приводится расчет рентабельности с учетом риска и уже осуществленных мероприятий по его страхованию или предотвращению.

Двенадцатый раздел бизнес-плана раскрывает финансовую стратегию фирмы при реализации нового направления деятельности. Прежде всего определяются источники формирования финансовых ресурсов (выпуск акций, облигаций, банковские ссуды, накопленная прибыль, амортизационный фонд). Далее формулируются требования к эффективности использования этих ресурсов, соотношению собственных и заемных средств, прибыльности функционирования фирмы вообще; базой таких расчетов является прогнозируемый размер прибыли за пять лет и по годам.

В разделе отражается политика инвестирования собственных финансовых ресурсов и формирования фондового портфеля, а также взаимоотношения со страховыми организациями.

Наконец, намечаются основы политики распределения прибыли, которая может быть получена от нового вида деятельности (на инвестирование, выплату дивидендов, отчисление в резервные фонды, выплату премий, благотворительность и т.п.).

Один из важнейших разделов посвящен финансовому плану фирмы. Это — обязательный раздел и по существу итоговый. В нем в концентрированном виде в денежном выражении представлены все

остальные разделы. В рамках финансового плана составляется ряд документов, главными из которых являются: план доходов и расходов, прогнозный баланс, план получения целевых средств, план движения денежных средств, план прибылей и убытков. В их основе лежит прогноз объемов реализации продукции, уровень постоянных и переменных затрат. *(привести в табл. (и 2))*

План доходов и расходов имеет конечной целью определение уровня чистой прибыли и направлений ее распределения. Исходным моментом расчетов является выручка (доход) от реализации товаров и услуг с учетом налога на добавленную стоимость и акцизов. Из выручки вычитаются затраты на производство и реализацию продукции или услуг. Разность в виде прибыли от реализации корректируется на величину прибылей и убытков от прочей реализации и внереализационных операций (в том числе по ценным бумагам и от долевого участия); итогом этих расчетов является валовая прибыль.

Последняя увеличивается на сумму прочих планируемых доходов, а затем уменьшается на величину прибыли, исключаемой из налогообложения, отчислений в резервные и иные фонды в соответствии с законодательством и уставом фирмы и величину льгот по налогу на прибыль. Разница между налогооблагаемой прибылью и величиной налогов образует **чистую прибыль**.

Часть чистой прибыли идет на погашение долгосрочных кредитов и процентов по ним; процентов по краткосрочным кредитам сверх сумм, относимых на себестоимость; на выплату процентов по облигациям. В результате остается **чистая прибыль, подлежащая распределению**. Она направляется на накопление, образование различного рода специальных фондов, выплату дивидендов, премии и т.д.

Если фирма является государственной или филиалом какой-то более крупной фирмы (либо выполняет их специальное поручение), она может составлять **план получения целевых средств на различные нужды**, например для финансирования капитальных вложений, научных исследований, возмещение убытков, социальное развитие.

В **плане движения денежных средств на счетах в банках и в кассе** отражается ожидаемое поступление из различных источников (выручка от реализации продукции и услуг, материальных ценностей, ценных бумаг и т.п.), а также всевозможные платежи (оплата товаров и услуг, налоги и сборы, вознаграждение за труд наемных работников, погашение ссуд, выплата дивидендов, отчисления на социальные нужды и пр.).

Элементом финансового плана являются **прогнозный баланс активов и пассивов** (прогноз обычного бухгалтерского баланса на пятилетний период с разбивкой по годам), а также **планы по прибы-**

лям и убыткам (величину и причины последних необходимо ясно представлять, ибо поначалу без них не обходится ни одно дело).

Наконец, в **обобщающем разделе бизнес-плана** кратко излагается содержание предыдущих разделов, точнее, наиболее интересные их моменты.

Помимо основных разделов бизнес-план может содержать **приложения** в виде наглядных материалов (графиков, схем, диаграмм, таблиц), облегчающих восприятие материала, а также **график основных мероприятий**. Последние даются в хронологическом порядке с указанием времени начала, окончания и ответственных за них лиц. Здесь же по возможности перечисляются факторы, способные негативно повлиять на реализацию документа.

3. Техничко-экономическое обоснование

Другим видом бизнес-документов является технико-экономическое обоснование проектов, которые фирма собирается реализовывать. Техничко-экономическое обоснование (ТЭО) и бизнес-план во многом схожи по содержанию и структуре, поскольку в том и другом рассматриваются направления будущей деятельности, но между ними есть и весьма существенные различия, состоящие в том, что они рассматривают фирму с разных точек зрения: бизнес-план как организацию, а ТЭО — как совокупность материальных объектов, имеющих реальное пространственное бытие и требующих значительных вложений в создание и обеспечение необходимых условий функционирования.

Техничко-экономическое обоснование можно рассматривать и как самостоятельный документ, и как дополнение и конкретизацию бизнес-плана. Как и бизнес-план, оно состоит из отдельных разделов, к знакомству с которыми мы сейчас и перейдем.

В **первом разделе ТЭО** дается общая характеристика проекта. Она начинается с наименования и краткого изложения его сути; далее приводится список юридических и физических лиц, осуществляющих его финансирование, с их адресами; здесь же могут быть указаны причины их заинтересованности в проекте.

Перечень основных характеристик проекта содержит сведения о целях, который он преследует (последние могут быть рыночными и нерыночными, коммерческими и некоммерческими); предпосылках и факторах, благоприятствующих его реализации, в том числе об имеющихся по нему заделах; о территории, на которой будут сооружаться соответствующие объекты; об основных видах выпускаемой продукции, ее рыночных «нишах», о затратах, связанных с созданием и функционированием соответствующих объектов.

Если фирма составляет только технико-экономическое обоснование без бизнес-плана, то в него необходимо включать раздел, посвященный обоснованию перспективности проекта и стратегии его реализации.

Этот раздел начинается с общей характеристики отрасли, ее структуры и места в ней предприятий фирмы. В частности, приводятся сведения об объемах производства продукции и величине ее дефицита, покрываемого за счет импорта, или наоборот, об излишках и их экспорте; анализируется государственная политика в отношении продукции данной отрасли (протекционизм, субсидирование, контроль и т.п.).

Далее рассматривается рынок выпускаемой отраслью продукции (услуг) с точки зрения его потенциальной и фактической емкости, величины спроса в настоящем и будущем, а также возможность выхода с ней на внешние рынки.

Перечисленные данные позволяют сформулировать цели проекта: расширение сбыта, замещение импорта, использование свободных внутренних ресурсов, внедрение на мировой рынок. В соответствии с целями ставятся конкретные задачи для фирмы и ее предприятий по объему выпускаемой продукции (услуг), исходя из чего рассчитываются необходимые затраты на производство, величина дохода и прибыли, сроки окупаемости вложений.

Опираясь на эти моменты, можно сформулировать стратегию маркетинга (проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация), цели в области сбыта (достижение определенного оборота, прибыли, доли на рынке, имиджа фирмы), а также подготовить план оперативных мероприятий.

В следующем разделе ТЭО рассматривается местоположение объекта и его взаимодействие с окружающей средой.

В начале дается подробное описание местности, предполагаемой строительной площадки и подъездов к ней, имеющейся инфраструктуры, источников питьевой и технической воды, возможностей отвода стоков и вывоза отходов. Рассматривается также общая экологическая обстановка в регионе с учетом существующих стандартов в этой области, обусловленных требованиями государственной экологической политики, характер климата и почвы. Это позволяет определить стоимость участка, на котором будет реализовываться проект, или годовую величину арендной платы, составляющих важный элемент производственных затрат.

Специальный раздел посвящен характеристике инвестиций как в натурально-вещественном, так и в стоимостном аспектах.

Он начинается с перечня конкретных видов строительно-монтажных работ и их объемов, связанных с сооружением объекта (под-

готовка стройплощадки и котлована, возведение зданий и сооружений, средозащитные мероприятия, специальные монтажные и отделочные работы), а также необходимых видов оборудования (основного, вспомогательного, обслуживающего, инструментов) в соответствии с намечаемыми к использованию технологиями.

На основе данной информации определяется необходимый объем и структура капитальных вложений, которые состоят из стоимости земельного участка, затрат на его подготовку и освоение; стоимости зданий и сооружений; стоимости вложений в инфраструктуру и средозащитные мероприятия; стоимости вложений в машины и оборудование и их монтаж; прочих капитальных вложений и резервов на непредвиденные инвестиции. Итогом этих расчетов является определение сметной стоимости строительства объекта.

Помимо технико-производственной базы ТЭО содержит характеристику кадрового потенциала будущего объекта. В разделе, посвященном ему, устанавливается количественная потребность в трудовых ресурсах, в том числе и по отдельным категориям, включая работников управления; формулируются требования к образовательному и квалификационному уровню занятых; определяются необходимые масштабы подготовки и переподготовки кадров. Исходя из этих данных проводится расчет затрат на оплату труда, отчислений в соответствующие фонды, расходов на набор, обучение, повышение квалификации рабочей силы.

Важным является раздел технико-экономического обоснования, посвященный расчету потребности в материалах, сырье, топливе и соответственно оборотных средствах, которая во многом определяется производственными мощностями (максимальный съем продукции с единицы оборудования), действующими технологиями и обеспеченностью трудовыми ресурсами.

В разделе прежде всего приводится их перечень, включающий минеральные ресурсы, сельскохозяйственные и морские продукты, обработанные промышленные материалы, запасные части (все они рассматриваются с точки зрения качества, доступности, обеспеченности источниками, возможностей вывоза и совокупных затрат).

Потребность в материальных ресурсах, соответствующих применяемым технологиям, определяется на основе графиков технологических потоков, показывающих, где, когда и в каком количестве необходимы те или иные ресурсы, а также затрат на объекты учреждений социальной сферы.

Эта информация служит двум целям: определению потребности в оборотном капитале и формированию стратегии и программы поставок ресурсов.

Оборотные средства складываются из затрат на сырье и материалы, покупные изделия и полуфабрикаты; топливо и энергию на технологические цели; малоценные и быстроизнашивающиеся средства и инструменты; запасные части; незавершенное производство и нереализованную продукцию. Другая часть оборотных средств представлена деньгами, в том числе авансированными на выплату заработной платы.

В качестве целей стратегии поставок могут выступать минимизация издержек, минимизация риска, улучшение деловых отношений с поставщиками.

В итоге раздела определяются приблизительные затраты на оплату поставок (в рублях и валюте) в расчете на год.

В разделе ТЭО, посвященном **производственной программе**, исходя из среднегодовых мощностей предприятия и перспектив рыночного спроса определяется объем выпуска продукции в натуральном и стоимостном выражении; происходит оценка годовых издержек производства, реализации, управления, НИР. В производственной программе содержится также расчет объема отходов производства, стоимости их утилизации или доходов от возможной продажи.

В деле обоснования проекта важную роль играет раздел ТЭО, посвященный **организационной структуре и системе управления предприятиями, входящими в фирму**. Структура, как мы знаем, определяется, исходя из целей и функций предприятия и их группировки. На базе этого происходит организационное проектирование административных подразделений, создание организационной схемы функционирования предприятий (технологические потоки; потоки материальных ресурсов, информации, делегирования полномочий, координация, контроль). Значение перечисленных моментов позволяет приблизительно рассчитать накладные расходы, связанные с управленческой деятельностью.

Одним из ключевых в ТЭО является раздел, в котором рассматриваются **издержки на его реализацию**. Они, во-первых, являются базой для осуществления политики цен, а, во-вторых, позволяют обосновать величину необходимых финансовых ресурсов, порядок и сроки их привлечения и рассчитать эффективность самого проекта.

Издержки, составляющие основу ценообразования, как известно, делятся на переменные и постоянные, точнее условно-постоянные, поскольку не изменяются они лишь в определенном интервале роста или сокращения объемов производства. К первым относятся затраты на сырье и материалы; покупные изделия и полуфабрикаты; топливо и энергию на технологические цели; основную и дополнительную заработную плату производственных работников и

начисления на нее; ко вторым — расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, цеховые, общепроизводственные, внепроизводственные и прочие расходы; их суммирование по предприятию позволяет определить себестоимость производства и сбыта товаров и услуг, а следовательно, получить базу для ценообразования.

Эти издержки могут быть сгруппированы и несколько по-иному, с выделением таких групп, как производственные (материальные затраты, затраты на оплату труда производственных работников, накладные расходы, связанные, например, с ремонтом, уборкой, вывозом отходов, охраной окружающей среды); административные (содержание аппарата управления; научные исследования; оплата сторонних консультантов и т.п.); амортизация оборудования; сбытовые (упаковка, хранение, реклама, оплата посредников, комиссионных, затраты на маркетинговые исследования); финансовые (расходы на привлечение заемных средств и обслуживание долга, а также на эмиссию и распространение акций).

Инвестиционные издержки рассматривались уже в предыдущих разделах. Они состоят из затрат на земельный участок, затрат на сооружение объекта, закупку и монтаж оборудования; организационных затрат; затрат, формирующих оборотные средства, в том числе и фонд заработной платы.

На основе данных, приведенных в разделе, можно рассчитать возможные цены реализации, их структуру, рентабельность, срок окупаемости вложений, точку окупаемости, ориентировочную величину дивидендов.

Источники получения необходимых средств раскрываются в разделе ТЭО, посвященном **финансированию проекта**. Здесь, исходя из потребности в финансовых ресурсах, рассматриваются возможные их источники и условия привлечения средств, в частности: уставной капитал и порядок его формирования; выпуск акций, его объем и условия; эмиссия облигаций, величина займа, порядок погашения; привлечение долго- и среднесрочных банковских ссуд, способ и сроки их возврата, продолжительность льготного периода; субсидии, в том числе правительственные; налоговые льготы и налоговый кредит.

В заключение раздела определяется средняя цена привлечения средств.

Наконец, в заключительном разделе технико-экономического обоснования проекта приводится график его реализации. Он состоит из расчета общей продолжительности работ и их отдельных этапов (освоения участка, строительства, монтажа оборудования, пусконаладочных работ, освоения производства), а также графика осуществ-

*Вариант каждого из этого с указанием
лиц ответственных за это*

Трехмерное структур письмо (ответ)
о доходах и расходах

Таблица 1

Выручка от продажи данного товара					
Производственные издержки, связанные с производством и реализацией товаров по статьям					
Общепроизводственные издержки по статьям					
Налоги и отчисления					
Чистая прибыль					
Прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы ¹					

¹ Для акционерного предприятия после выплаты дивидендов.

Таблица 2

	1-й год	2-й год	3-й год	...
Расходы				
Единоновременные расходы				
мебель				
оргтехника				
Оборотные средства				
зарботная плата				
аренда				
расходные материалы				
накладные расходы				
техническая библиотека				
обслуживание орг. техники + офисов				
услуги сторонних организаций				
услуги телефонной связи + INTERNET				
представительские расходы				
проценты по банковскому кредиту				
Кредит				
ИТОГО				
Доходы				
кредит				
текущие работы				
международные гранты				
ИТОГО				
ИТОГО, к концу каждого года, с учетом предыдущих накоплений				

Домашнее задание по курсу «Основы менеджмента»

(название работы)							
студента _____			группа _____				
(фамилия, и. о.)			(индекс группы)				
Показатели			Критерии			Оценки	
Индексы	Наименования	Весовые коэфф.	Индексы	Значения	Весовые коэфф.	Локальные оценки	Интегральная оценка работы
1	2	3	4	5	6	7	8
α_1	Новизна	0,2	β_{11}	Традиционная продукция	0,2	$S_1^{(m)} - \alpha_1 \beta_{1i}$	
			β_{12}	Качественное изменение характеристик трал. продукции	0,4		
			β_{13}	Единичный выпуск принципиально новой продукции	0,6		
			β_{14}	Массовое производство принципиально новой продукции	0,8		
			β_{15}	Освоение принципиально новых технологий и наукоемких производств	1,0		
α_2	Коммерческие перспективы (прибыль, экономический эффект и т.п.)	0,4	β_{21}	До 10 тыс. руб.	0,2	$S_2^{(m)} - \alpha_2 \beta_{2i}$	
			β_{22}	От 10 до 100 тыс. руб.	0,4		
			β_{23}	От 100 до 1 млн. руб.	0,6		
			β_{24}	От 1 до 10 млн. руб.	0,8		
			β_{25}	Свыше 10 млн. руб.	1,0		
α_3	Временной лаг исследования перспектив	0,15	β_{31}	До 1 года	0,2	$S_3^{(m)} - \alpha_3 \beta_{3i}$	
			β_{32}	От 1 до 2-х лет	0,4		
			β_{33}	От 3 до 4 лет	0,6		
			β_{34}	От 4 до 5 лет	0,8		
			β_{35}	Свыше 5 лет	1,0		
α_4	Риски, вероятная реализация	0,15	β_{41}	Малая	0,1	$S_4^{(m)} - \alpha_4 \beta_{4i}$	
			β_{42}	Небольшая	0,3		
			β_{43}	Уверенная	0,5		
			β_{44}	Высокая	0,7		
			β_{45}	Проект уже реализован	1,0		
α_5^*	Качество представления домашнего задания	0,1	β_{51}	Плохое	0,1	$S_5^{(m)} - \alpha_5 \beta_{5i}$	
			β_{52}	Удовлетворительное	0,2		
			β_{53}	Среднее	0,5		
			β_{54}	Хорошее	0,8		
			β_{55}	Отличное	1,0		

$$S^{(m)} = \sum_{i=1}^5 \alpha_i \beta_{ij}$$

* - оценка по показателю α_5 проставляется преподавателем