

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Владимирский государственный университет

Д.В. Александров А.В. Мокляченко
М.А. Гусев

КОНСАЛТИНГ ПРИ АВТОМАТИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Практикум

Владимир 2010

УДК [681.322+681.518]:339.13
ББК 32.97
К65

Рецензенты:

Заведующий кафедрой прикладной информатики и математики
Покровского филиала Московского государственного
гуманитарного университета им. М.А. Шолохова
кандидат педагогических наук, доцент
Е.Е. Ковалев

Доктор технических наук, профессор
Владимирского государственного университета
Р.И. Макаров

Печатается по решению редакционного совета
Владимирского государственного университета

Александров, Д. В. Консалтинг при автоматизации менеджмента : практикум / Д. В. Александров, А. В. Мокляченко, М. А. Гусев ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2010. – 60 с. – ISBN 978-5-9984-0076-6.

Рассматриваются основы бизнес-планирования и управления предприятием на базе стратегической деловой игры «Никсдорф Дельта» и программного продукта «Project Expert».

Предназначен для магистрантов 1-го года обучения направления 230200 «Информационные системы» и студентов 5-го курса специальности 230201 «Информационные системы и технологии» при выполнении лабораторных занятий и курсовых работ по курсам «Консалтинг при информатизации менеджмента» и «Консалтинг при информатизации организаций». Рекомендуется студентам и магистрантам, обучающимся по специальностям 080507 «Менеджмент организаций», 080100 «Экономика», 230101 «Вычислительные машины, комплексы, системы и сети» всех форм обучения, а также всем заинтересованным специалистам. Может быть полезен преподавателям при проведении лекционных, практических и лабораторных занятий.

Табл. 8. Ил. 33. Библиогр.: 12 назв.

УДК [681.322+681.518]:339.13
ББК 32.97

ISBN 978-5-9984-0076-6

© Владимирский государственный университет, 2010

ВВЕДЕНИЕ

Важной задачей любого бизнеса на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и резким ограничением внешних ресурсов.

В этих условиях разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности предприятия является актуальной задачей для менеджеров высшего звена, зачастую требующей опыта внешних консультантов. Руководство организации не сможет добиться стабильного успеха, если не будет четко и эффективно планировать свою деятельность. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности для различных компаний, необходимые для того чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей. Общепризнанной формой разработки стратегии и тактики компании является бизнес-план.

В связи с этим в первом разделе практикума рассматривается применение программных продуктов «Никсдорф Дельта» и «Project Expert» для решения задач консалтинга в сфере управления организациями.

Второй раздел посвящен составлению бизнес-плана. Процесс разработки бизнес-плана разбит на этапы, каждый из которых включает требования и примеры готовых разделов учебного бизнес-плана проекта «Строительство новой АЗС в сети компании ООО «ВладНФ»».

1. ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ

Лабораторная работа № 1. Стратегическая игра «Никсдорф Дельта»

1. Цель работы: познакомиться со стратегической игрой «Дельта», понять принцип ее работы и выполнить индивидуальное задание.

2. Теоретические сведения

В основе оценки деятельности конкурирующих предприятий в деловой игре «Никсдорф Дельта» лежит контроль, анализ и сравнение данных, определяющих стоимость, конкурентоспособность и финансовую независимость компании. Информационную базу для анализа результатов участников составляют отчеты предприятий и отчет руководителя за все периоды игры.

Отчет руководителя игры содержит сведения об основных результатах каждого направления деятельности участников игры и состоит из следующих основных частей:

- маркетинг;
- сбыт;
- производство;
- суммарная прибыль от реализации;
- валовая прибыль;
- финансирование / общие результаты.

Данные в отчете руководителя игры сгруппированы в таблицы, каждая из которых характеризует отдельную область деятельности предприятий-конкурентов. Отчет позволяет наблюдать за изменением общего состояния дел в отрасли, проводить сравнительный анализ основных экономических показателей, анализировать возможные стратегии участников игры, а также находить возможные ошибки в оперативном управлении производством и финансами отдельных предприятий. Отчет руководителя игры вызывается на экран компьютера при помощи меню «Отчеты», он также может быть экспортирован в файл или распечатан.

Графические диаграммы в модуле руководителя игры отражают информацию о решениях всех предприятий-участников в подсистемах

Маркетинга, Производства, Финансов и основных результатах деятельности в течение всей игры. Для просмотра диаграмм необходимо выбрать меню «Графики». Диаграммы разных предприятий изображены в специальном окне разным цветом. Для определения цвета кривой каждого предприятия используется легенда. Диаграммы являются наиболее удобным инструментом сравнительного анализа деятельности предприятий.

Объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, эффективности использования ресурсов, перспектив развития в рамках выбранной стратегии менеджеры получают в ходе финансового анализа. Деловая игра «Никсдорф Дельта» предоставляет участникам широкий набор аналитических задач для использования различных методов финансового анализа, включая:

- сравнение текущих показателей отчетности предприятия с данными предыдущего периода (года) – горизонтальный анализ;
- сравнение отдельных финансовых показателей с результатами предшествующих периодов и выявление тренда;
- сопоставление данных предприятия с данными конкурентов – сравнительный анализ;
- анализ относительных коэффициентов;
- анализ влияния отдельных факторов на изменение результативного показателя.

Анализ эффективности менеджмента предполагает разработку системы показателей, отражающих основные результаты принимаемых управленческих решений. Для понимания системы показателей, используемой при анализе финансового состояния и доходности предприятия, участники игры должны знать очередность распределения прибыли.

Все активы, используемые предприятием, вносят свой вклад в формирование операционной прибыли. Эта прибыль распределяется в определённой последовательности:

- кредиторам (в виде процентов на все виды заимствований);
- государству (в виде налогов);
- акционерам (в денежной форме (дивиденды) или в виде увеличения собственного капитала).

Распределение прибыли отражено в отчете о прибыли и убытках и балансе предприятия.

На основе данных баланса и других документов финансового отчета рассчитываются значения *показателей финансового состояния предприятия*. Такой расчет могут проделать участники игры самостоятельно по заданию руководителя. Расчет данных показателей в ходе игры и определение тенденции их изменения для каждого предприятия способствуют экономически целесообразному поведению участников при принятии оперативных решений. При подведении итогов значения показателей, рассчитанные для последнего периода игры, используются для комплексной оценки результатов.

Комплексная оценка деятельности участников игры. Оценивая управленческие решения, принятые участниками деловой игры «Никсдорф Дельта», руководитель игры (преподаватель) может опираться на значения финансовых показателей, реально применяемых в практике финансового анализа. В то же время условия компьютерной имитационной модели делают необходимым использование дополнительных показателей. Характеризуя условия функционирования виртуальных предприятий, можно выделить, например, следующие ограничения:

- стартовые условия предприятий одинаковы;
- число конкурирующих предприятий в течение игры не изменяется;
- общий объем реализации продукции в каждом периоде игры ограничен;
- предприятия ограничены условиями имитационной модели в выборе стратегий развития;
- предприятия не могут привлекать дополнительный акционерный капитал;
- предприятия не могут осуществлять долгосрочные финансовые инвестиции, изменять или расширять сферу деятельности.

Экономическая ситуация, сложившаяся к концу игры, в значительной степени зависит от действий самих участников. Таким образом, оценивая эффективность деятельности участников игры и успешность реализации выбранной стратегии развития предприятия, руководитель учитывает не только отдельные финансовые показатели, но и общее состояние дел в отрасли, в первую очередь – рыночную конъюнкту-

ру. Даже при наличии значительных убытков предприятие по условиям игры не прекращает свою деятельность, а возможность проникновения на рынок новых конкурентов исключена. Оценка деятельности участников деловой игры «Никсдорф Дельта» предполагает сравнение результатов отдельных предприятий, достигнутых в одинаковых для всех конкурентов условиях.

3. Ход работы

Запустить игру. Указать название и каталог хранения файлов игры. Затем выбрать версию и вариант игры (рис. 1).

Новая игра

Название игры
лр1

Подкаталог хранения
e:\delta001

Выбор

Название подкаталога игры
Delta002

Версия игры
 Сетевая версия
 Дискетная версия

Вариант игры
 Тест-раунд
 Основной раунд

Кол-во групп
Количество участвующих групп : 1

Пароль руководителя
 Нет Есть

Старт <<Назад Дальше>> Закреть

Рис. 1. Запуск игры

В следующем окне предлагается указать структуру рынка, наименование товаров и ряд других параметров (рис. 2).

Далее необходимо сформировать базу решений путем указания таких критериев, как конъюнктура, объемы, цены, различные влияния и т.д. На рис. 3 представлено окно с базой решений.

Границы решений

Название группы:

Структура товар/рынок:

Количество предприятий:

Разрешение уменьшения на единицу числа: Продуктов Рынков

Параметры игры:

Типов персонала (max)	2
Типов сырья (max)	2
Видов оборудования (max)	3
Станков каждого вида (max)	9
Долгосрочных кредитов (max)	6
Количество кварталов для расчета курса по тезису прибыли	12
Количество лет для расчета курса по дивиденд-тезису	3

Наименования продуктов:

Продукт 1	Колбаса
Продукт 2	Сыр

Названия рынков:

Рынок 1	Рынок 1
Рынок 2	Рынок 2
Рынок 3	Рынок 3

Старт <<Назад Дальше>> Закрыть

Рис. 2. Структура рынка

База решений

Рынок | Баланс | Оборудование | Ресурсы | Финансы | Индекс цен

Конъюнктура: (%)

	P1	P2	P3
П1	100	100	100
П2	100	100	100

Цена: (руб./шт.)

	P1	P2	P3
П1	4.05	4.15	0
П2	0	0	0

Объемы: (млн. шт.)

	P1	P2	P3
П1	8.4	4.2	0
П2	0	0	0

Влияние рекламы:

	P1	P2	P3
П1	6.5	6.5	0
П2	0	0	0

Влияние исследований:

	П1	П2
	8	0

Влияние сервиса:

	P1	P2	P3
	5	5	0

Старт <<Назад Дальше>> Закрыть

Рис. 3. База решений

Также указывают параметры решения (рис. 4).

Параметры решений

Соцстрах	Трансп./Склад	Финансы	Управление	Планирование	Участники
Шансы сбыта	ЦС - Функция	Покуп-е товары	Сырье	Оборудование	Персонал

Специальное предложение: Конкурсный период: 5 (Данные по ценам непосредственно перед периодом - поставка через 1 период)
 Продукт: 1
 Объем (млн.шт.): 5

Границы: Цена: (руб./шт.)
 P1 P2
 Min ... 2 7.5
 Max ... 7.49 22.49

Объемы рынка: (млн.шт. на одно предприятие)
 P1 P2 P3
 P1 8.4 4.2 0.1
 P2 0.1 0.1 0.1

Конъюнктура: (%)
 P1 P2 P3
 P1 100 100 100
 P2 100 100 100

Сервис MIN: (млн.руб.)
 P1 P2 P3
 1 1 1

Реклама MIN: (млн.руб.)
 на продукт и рынок: 0

Исследования MIN: (млн.руб.)
 на продукт: 1

Для совокупного влияния исследований
 Фактор Делитель: P1 P2
 4.9 7 15

Старт <<Назад >>Дальше>> Закрыть

Рис. 4. Параметры решений

После этого заполняют экранную форму, которая содержит название игры, вариант, версию и число групп (рис. 5).

Старт игры

Старт игры
 Были установлены следующие параметры:

Название	лр1			
Вариант игры	Основной раунд			
Версия игры	Дискетная версия			
Кол-во групп	1			

Группа	Предприятий	Продуктов	Рынков
1	Группа N1	2	2

* Примечание: Если необходимо изменить параметры, то нажмите кнопку "назад".

Старт <<Назад >>Дальше>> Закрыть

Рис. 5. Старт игры

При нажатии кнопки «Старт» появляется дерево предприятий со статусами, при этом программа находится в режиме поиска решений (рис. 6).

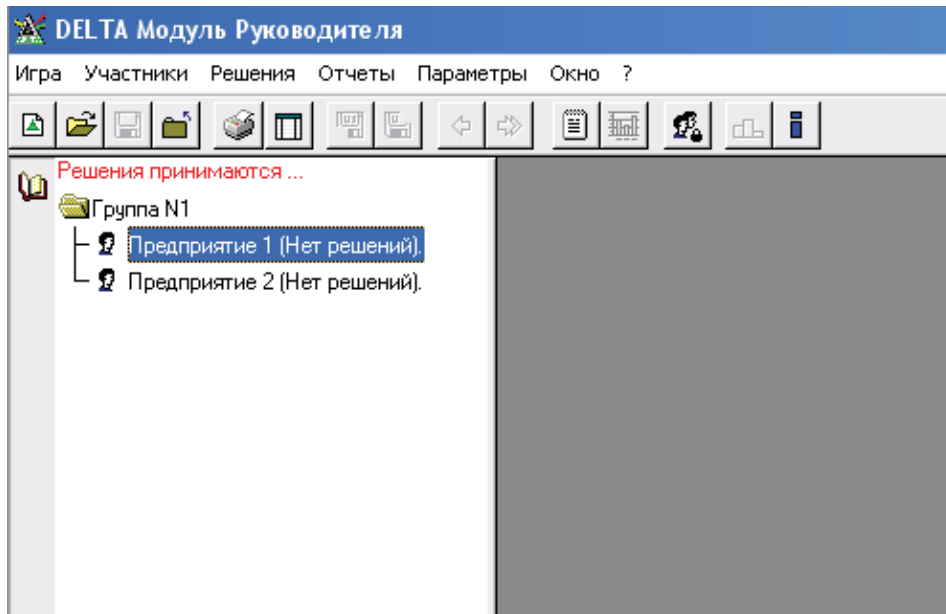


Рис. 6. Поиск решений

4. Варианты заданий

Варианты заданий представлены в таблице.

Номер варианта	Количество рынков	Количество продуктов	Объявленный капитал, тыс. руб.	Квалифицированные рабочие, %
1	2	3	10 000	40
2			20 000	25
3			30 000	50
4			40 000	30
5			35 000	15

Прочие параметры и критерии игры можно оставить без изменения или изменить по своему усмотрению.

Запустить игру и дождаться нахождения решений с заданными критериями. Провести анализ графиков, оценить показатели прибыли, показатели финансового состояния предприятия. Определить, какой критерий больше других влияет на результат игры – объявленный капитал или процент квалифицированных рабочих, и объяснить почему.

5. Содержание отчета

- Название и цель работы;
- Вариант индивидуального задания;

- Ход работы;
- Результаты и вывод о проделанной работе.

6. Контрольные вопросы

1. Что лежит в основе оценки деятельности конкурирующих предприятий?
2. В каких подсистемах отражают информацию графические диаграммы?
3. Расскажите об очередности распределения прибыли.
4. Назовите три вида деятельности, которые осуществляет предприятие в системе «Никсдорф Дельта»? Могут ли они рассматриваться изолированно друг от друга?
5. Какие отчеты формируются в деловой игре?

Лабораторная работа № 2. Имитационное моделирование процессов управления реальным предприятием в стратегической деловой игре «Никсдорф Дельта»

1. Цель работы: ознакомиться с предметной областью – деловой игрой «Никсдорф Дельта», определить основные принципы игры, создать свою игру, выполнить индивидуальный вариант задания, выбранный преподавателем, понять специфику рассматриваемой игры.

2. Теоретические сведения

Деловая игра «Никсдорф Дельта» (Nixdorf Delta) была создана для обучения студентов экономических специальностей. В ее основе лежит контроль, анализ данных, определяющих конкурентоспособность и финансовую независимость компании. Информационную базу для анализа результатов составляют отчеты предприятия и отчет руководителя за все периоды игры.

Игра состоит из файлов DELTA.EXE (модуль руководителя), DELTAS.EXE (модуль участника), файлов параметров DATA.DEF, DELTA.DEF, BASA.DEF, PARAMS.DEF, ACTIVITY.DEF (база данных системы). Файлы копируются в любой каталог, запись в реестр и изменение системных файлов WINDOWS не требуются. Возможны ограни-

чения на количество вложенных каталогов и их русские названия при обращении системы к своей базе данных, ограничения одновременного доступа большого количества участников к общим сетевым ресурсам при организации работы в сети (сетевые ограничения отдельных версий WINDOWS).

Компьютерная имитационная модель в системе «Никсдорф Дельта» представляет собой упрощенную модель функционирования реального предприятия. При этом достаточно полно воспроизводятся основные процессы управления предприятием, а также внешние условия, в которых предприятие осуществляет свою деятельность. В ее основе лежит контроль, анализ данных, определяющих конкурентоспособность и финансовую независимость компании. Информационную базу для анализа результатов составляют отчеты предприятия и отчет руководителя за все периоды игры.

Для успешного развития своих предприятий игроки должны учитывать действия конкурентов, особенности рынков, а также выработать свою маркетинговую стратегию.

Одним из условий организации деятельности предприятий в деловой игре «Никсдорф Дельта» является следующее: предприятия-конкуренты не должны заключать картельных соглашений, обмениваться данными о принятых оперативных решениях или полученных результатах.

Особенности каждого рынка в системе «Никсдорф Дельта» определяются только установленными параметрами, которые могут изменяться руководителем в ходе игры.

Кроме того, независимо от выбранной стратегии и результатов ее реализации предприятие в ходе игры не должно полностью покидать рынок, так как это привело бы к непредусмотренному условиями игры изменению рыночной ситуации для других предприятий-конкурентов.

По условиям игры предприятие не сможет прекратить продажу одного из продуктов, даже если он приносит убытки.

Поэтому руководство предприятия должно определить свою ценовую политику с учетом как минимум покрытия затрат на производство и реализацию каждого из продуктов.

Для успешного управления предприятием в условиях рыночной конкуренции и достижения основной цели – получения прибыли – следует тщательно планировать каждый этап деятельности (маркетинго-

вую, производственную и финансовую), учитывая возможные последствия принятых решений в последующих периодах игры.

Устойчивое положение отдельного предприятия на рынке достигается лишь при реализации определенной стратегии, учитывающей как долгосрочные цели руководства, так и состояние окружения предприятия, изменяющееся с каждым периодом игры.

Решения каждого отдельного периода влияют на развитие рыночной ситуации в каждом последующем периоде, поэтому для получения успешного результата важно грамотное использование всех имеющихся инструментов, начиная с первого периода игры.

Если по результатам деятельности за текущий период предприятие имеет убытки, значительно превышающие собственный капитал (убыток, не покрываемый собственным капиталом, достигает 50 млн руб.), система автоматически предлагает руководителю игры ввести внешнее управление на данном предприятии. При введении внешнего управления на предприятии доступ участников игры к решениям данного модуля из модуля участника будет запрещен. В модуле руководителя появится кнопка «Внешнее управление» вместо кнопки «Принять решение». Дальнейшее управление осуществляется только руководителем игры.


Для комплексной количественной оценки состояния предприятия в деловой игре «Никсдорф Дельта» используется интегральный показатель I. Значение показателя рассчитывается на основе метода расстояний.

В качестве отдельных коэффициентов, по которым производится сравнение результативности принимаемых участниками игры решений, выбраны финансовые показатели, показатели стоимости предприятия (курсы акций), а также статистические показатели конкурентоспособности (например доля рынка). Предприятие, имеющее по результатам периода наиболее близкие к лучшим по отрасли значения всех коэффициентов, занимает первое место.

При подведении итогов конкурса должен использоваться следующий набор коэффициентов:

- доходность собственного капитала;
- доходность активов;
- оборачиваемость активов;
- рентабельность оборота;

- квота собственного капитала;
- коэффициент финансовой устойчивости;
- коэффициент текущей ликвидности;
- курс акций по балансовой стоимости;
- курс акций по обобщенной стоимости;
- курс акций по тезису прибыли;
- курс акций по дивиденд-тезису;
- операционный поток платежей;
- операционный поток платежей / оборот;
- доля рынка;
- доля валовой прибыли;
- потенциал снижения издержек.

Изменение структуры показателя I производится в специальном окне, вызываемом в модуле руководителя игры нажатием кнопки . «Включение» отдельных составляющих интегрального показателя возможно при активации режима «Изменение структуры I – показателя» при помощи специальной кнопки в нижней части окна. Весовые коэффициенты при отдельных показателях изменять не следует.

Динамика изменения комплексного интегрального показателя I в ходе игры отражается на диаграмме. Комплексный интегральный показатель рассчитывается по данным отчетности предприятий, начиная с периода 1.

В каждом периоде игры руководитель имеет возможность контролировать количественные значения показателей – составляющих интегральной оценки. Для этой цели предназначена часть информационного окна «Финансовые показатели». Эти данные представлены для каждого предприятия отдельно и могут использоваться для сравнительного анализа результатов деятельности участников деловой игры.

Конечной целью игры является обеспечение стабильного функционирования предприятия в течение заданного промежутка времени, а также получение наибольшей прибыли.

3. Порядок выполнения работы

В учебном пособии [1] подробно описаны интерфейс игры и все основные показатели. Прежде чем приступить к выполнению работы рекомендуется ознакомиться с материалом указанного учебного пособия, касающегося деловой игры «Никсдорф Дельта».

Руководствуясь представленной в пособии информацией, запускаем модуль участника (ранее преподавателем должен быть настроен модуль руководителя, в котором будут указаны желаемые настройки игры и пароли).

После запуска модуля участника игры на экране появится окно «Решения», отражающее данные предприятия. Это окно содержит три закладки: «Маркетинг», «Производство» и «Финансы». Вам необходимо определить и установить решения по управлению предприятием, Вы можете изменять их в процессе планирования операций текущего периода.

Далее применяете решения, следите за ходом деятельности как своего предприятия, так и конкурентов. В процессе игры, если возникают критичные ситуации, пытаетесь их устранить за счет предоставленных Вам инструментов. Деятельность отслеживаете по отчетам.

В каждом периоде рекомендуется принимать решения в приведённой последовательности:

- определение расходов на рекламу, сервис и исследования;
- установление цен на продукцию;
- расчет плановых объемов сбыта и оборота;
- планирование объемов выпуска продукции с учетом объемов сбыта, закупки готовой продукции и складских запасов;
- распределение производственных мощностей, утилизация или приобретение оборудования;
- найм / увольнение персонала с учетом перспектив развития производства, определение затрат на персонал;
- определение ставки социальных расходов;
- определение объемов закупки сырья с учетом плановых объемов производства;
- определение объемов транспортировки продукции на удаленные рынки;
- определение уровня складских запасов и издержек складирования;
- планирование рационализации управления, закупок отчетов об исследовании рынков, расчет прочих производственных издержек;
- расчет суммы прибыли от реализации продукции;
- определение платежного поведения с учетом объемов закупки сырья и готовой продукции;
- определение источников финансирования предприятия в текущем периоде;

- распределение свободных денежных средств: инвестиции в производство, погашение кредитов, выплата дивидендов.

4. Варианты индивидуальных заданий

1. Реализовать стратегию ведения деятельности предприятия, используя долгосрочное планирование в игре;

2. Реализовать стратегию ведения деятельности предприятия, в которой основное внимание направлено на маркетинговую деятельность предприятия (цена, реклама, сервис и исследования);

3. При реализации стратегии ведения деятельности предприятия воспроизвести ситуацию излишка рабочей силы, а затем попытаться стабилизировать положение;

4. Аналогичным образом воспроизвести ситуацию с недостатком персонала;

5. Реализовать стратегию ведения деятельности предприятия, используя такой инструмент, как улучшение управления – подвид: совершенствование организационной структуры;

6. Реализовать стратегию ведения деятельности предприятия, используя такой инструмент, как улучшение управления – подвид: внедрение автоматизированной системы управления (АСУ);

7. Реализовать стратегию ведения деятельности предприятия, используя такой инструмент, как управление финансами – использование как краткосрочных, так и долгосрочных кредитов для развития предприятия;

8. Реализовать стратегию ведения деятельности предприятия, используя такой инструмент, как управление финансами;

9. Использовать три вида вкладов при финансовых инвестициях.

5. Содержание отчета

1. Краткое описание работы (вариант, цель, предполагаемые действия, понимание игры);

2. Исходные данные (описание того, каким способом и с каким подходом начинает развиваться деятельность предприятия, на что она направлена; обоснование конкретного предпринимаемого выбора, описание возможных рисков выбранной стратегии и путей ее реализации);

3. Описание хода игры (основные ключевые моменты, действия конкурентов, анализ предпринимаемых решений в процессе игры, ана-

лиз совершенных ошибок и определение способов их предупреждения как своих ошибок, так и ошибок конкурентов, анализ и определение способов оптимизации деятельности);

4. Анализ графиков и отчетов (только основные (ключевые) моменты);

5. Выводы (не по цели; только основные моменты – где ошиблись, где могли сделать лучше, как могли сделать лучше, как поняли механизм игры, как сформировали стратегию деятельности предприятия).

6. Контрольные вопросы

1. Каким образом определяется победитель игры «Никсдорф Дельта»?

2. Чем отличаются автономная и сетевая версии игры?

3. Какие параметры входят в интегральный показатель оценивания?

4. Каким образом можно снизить затраты на производство?

5. Какие действия можно осуществлять при использовании функции «Помощь в планировании»?

6. Могут ли предприятия-конкуренты заключать картельные соглашения и обмениваться данными о принятых оперативных решениях или полученных результатах?

7. Может ли предприятие в ходе игры полностью покинуть рынок?

8. Из каких этапов (стадий) состоит жизненный цикл товара в процессе развития продаж и получения прибылей?

9. Может ли предприятие в ходе игры прекратить продажу одного из продуктов, если он приносит убытки?

10. Перечислите основные поля деятельности предприятия в деловой игре.

11. Какие отчеты формируются в деловой игре по истечении условного отчетного периода?

12. В чем основные отличия рынков сбыта продукции в деловой игре?

13. Охарактеризуйте все виды продукции, которые доступны в деловой игре.

14. К чему приводит внедрение автоматизированной системы управления на предприятии в деловой игре?

15. Охарактеризуйте основные отчеты, присутствующие в игре.

Лабораторная работа № 3. Построение модели компании

1. Цель работы: в соответствии с индивидуальным заданием по составлению бизнес-плана средствами Project Expert описать вид деятельности предприятия, его финансовую модель и экономическое окружение. Сформировать календарный график первоначальных капитальных вложений и подготовительных работ по автоматизации и запуску предприятия.

2. Краткие сведения о программе Project Expert

Программа Project Expert компании «ПРО-ИНВЕСТ-ИТ» позволяет:

- разработать инвестиционный проект;
- проанализировать альтернативные варианты развития проекта;
- выбрать оптимальный путь развития предприятия;
- определить потребность предприятия в денежных средствах;
- подобрать оптимальную схему финансирования и условия кредитования;
- оценить запас прочности бизнеса, эффективность вложений для всех участников проекта;
- выбрать варианты производства, закупок и сбыта;
- вести контроль за реализацией проектов.

Работа с системой на разных стадиях разработки и реализации инвестиционного проекта может быть описана в виде следующих основных шагов:

- построение модели компании и ее экономического окружения;
- определение потребности в финансировании проекта, разработка стратегии финансирования;
- описание бизнес-процессов внедрения и функционирования системы;
- определение потребности в ресурсах;
- анализ прогнозируемых показателей хозяйственной и финансовой деятельности;
- анализ данных о текущем состоянии проекта в процессе его реализации.

3. Методические указания

1. В меню «Проект / Заголовок проекта» внести название и краткое описание проекта, дату начала и длительность проекта (рис. 7);



Рис. 7. Главное меню Project Expert

2. В меню «Проект / Список продуктов» ввести перечень услуг.
3. В меню «Проект / Порядок отображения данных» задать режим отображения данных по месяцам (для периода до года) или по кварталам (для периода более года);
4. Установить уровень инфляции 3 % в модуле «Окружение / Валюта проекта» (рис. 8);
5. Установить уровень инфляции 10 % по объектам (Сбыт, Затраты, Зарплата, Недвижимость) модуля «Окружение / Инфляция»;
6. Установить уровень процентных ставок по налогам в модуле «Окружение / Налоги»;



Рис. 8. Модуль «Окружение»

Календарный план проекта (рис. 9)

Раздел «Инвестиционный план» предназначен для составления ка-

лендарного графика работ с указанием отдельных этапов, необходимых для их выполнения финансовых ресурсов, установления взаимосвязей между этапами, формирования активов предприятия (проекта).

Модуль «Список активов» предназначен для редактирования списка активов, способов начисления амортизации, списания НДС и т.д.

Модуль «Ресурсы» предназначен для описания списка ресурсов, использующихся на этапах инвестиционного проекта (лицензии, командировки, услуги, ввод нового оборудования и т.д.).

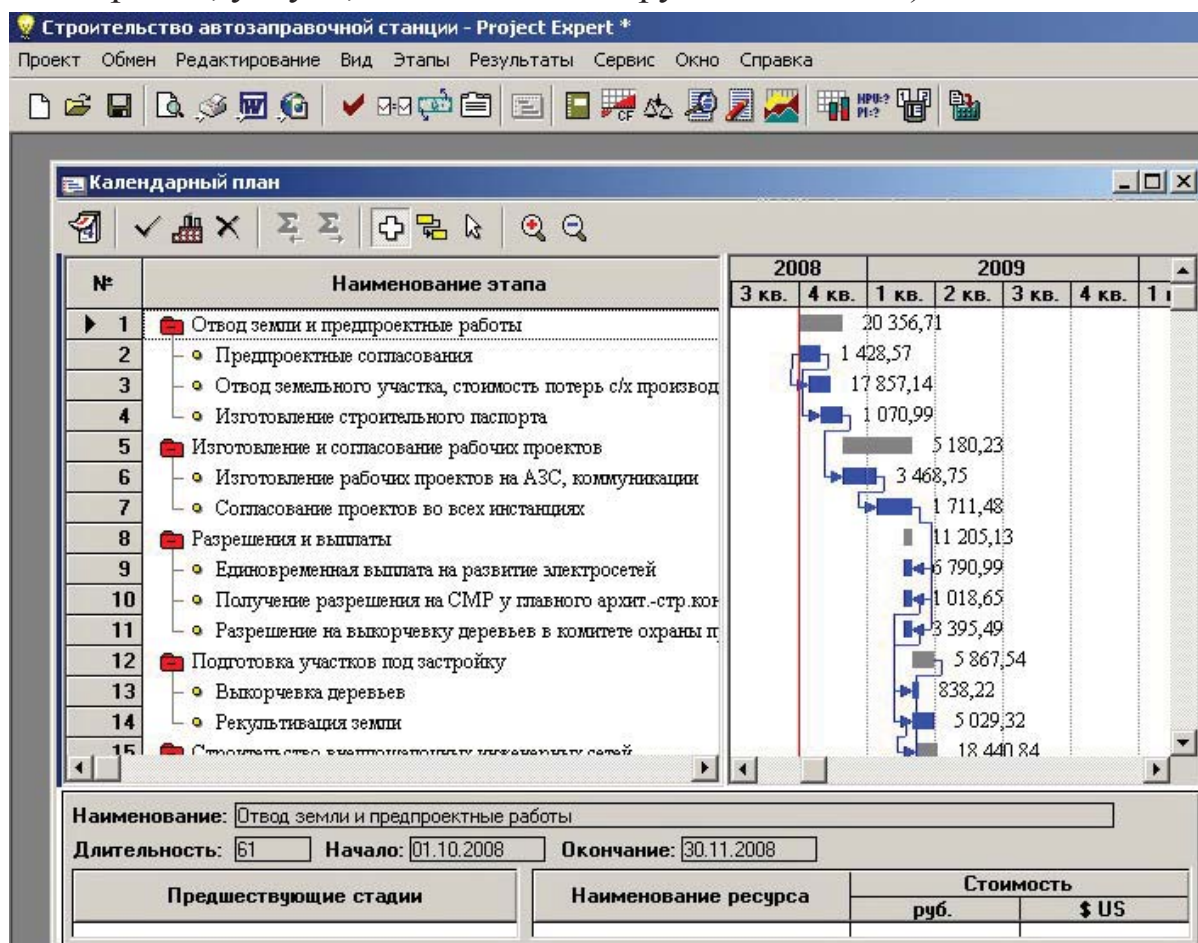


Рис. 9. Календарный план в Project Expert

Производственный план состоит из следующих разделов: подготовка производства, непосредственно выпуск продукции, сбыт, проведение маркетинговых акций и т.д. Для его формирования необходимо:

1. Ввести наименование непроизводственных этапов работ (ввод в эксплуатацию новых компьютеров, ввод в эксплуатацию корпоративной сети, инсталляция ПО, настройка корпоративной базы данных, установка системы защиты и т.д.), их длительность и стоимость работ с помощью функции «Редактирование / Редактирование этапа проекта»;

2. Задать наименование каждого производственного этапа (формирование бухгалтерской отчетности, подготовка товарных накладных и т.д.), их длительность и стоимость через меню «Редактирование / Редактирование этапа “Производство”»; виды услуг указаны в меню «Проект / Список продуктов».

План сбыта (рис. 10)

Стратегия продаж компании предусматривает ввод списка продуктов, услуг, цен по каждому продукту и предполагаемого объема его продаж.

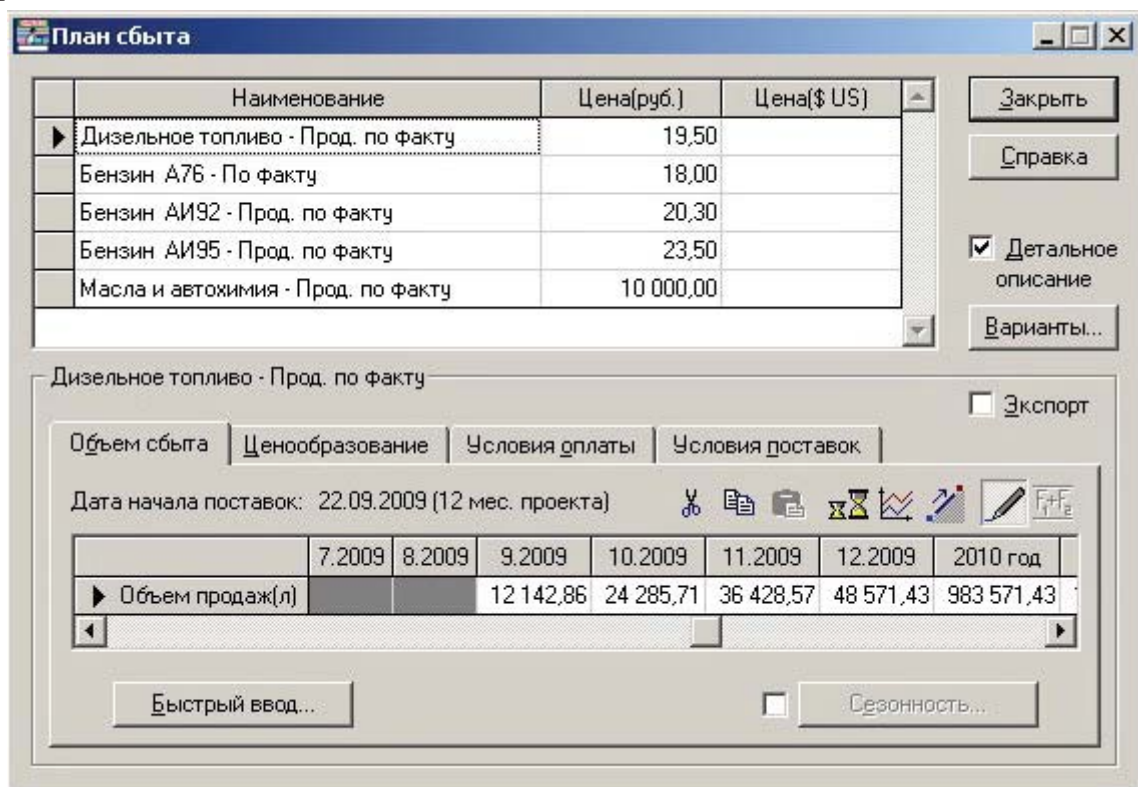


Рис. 10. Описание схемы сбыта

Для его формирования необходимо:

1. Указать наименования продуктов (услуг), по каждому виду – объемов по кварталам или месяцам инвестиционного периода;
2. Просмотреть график плана сбыта;
3. Выполнить аналитическое задание плана сбыта с помощью кнопки «Быстрый ввод», где задаются объем продаж, этапы роста и спада объема продаж.

Затраты

Модуль «Сырье, материалы и комплектующие» предназначен для формирования списка затрат, материалов и комплектующих с указанием наименования, единиц измерения и цены (расходные материалы, оргтехника) (рис. 11).

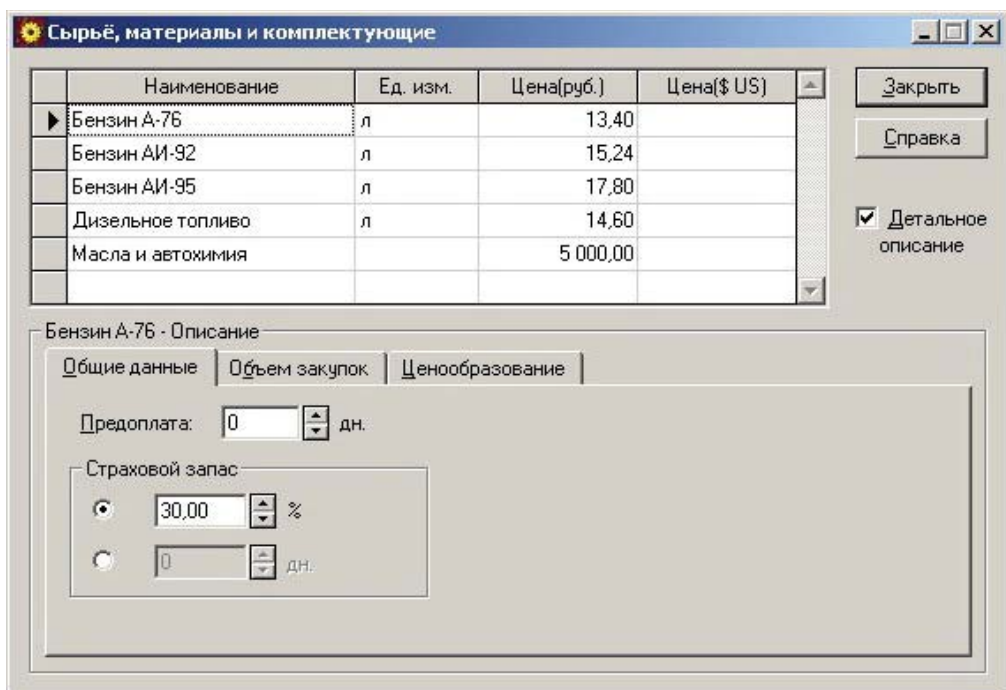


Рис. 11. Модуль «Сырьё, материалы, комплектующие»

Модуль «План персонала» предназначен для описания постоянных издержек на заработную плату работников предприятия. Данные о персонале подразделяются на управление, производство и маркетинг (рис. 12).

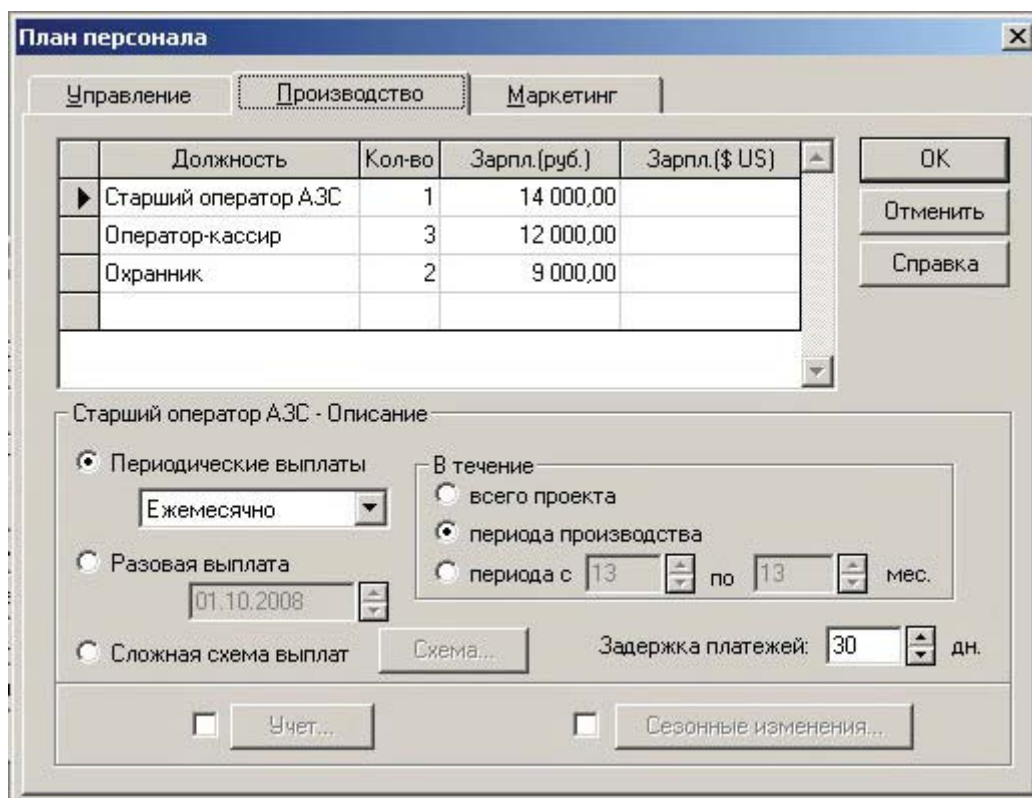


Рис. 12. Модуль «План персонала»

Модуль «Общие издержки» предназначен для ввода постоянных издержек: затрат на коммунальное обслуживание, аренду помещений, оборудование, ремонтные работы, содержание транспорта, рекламу и т.п. Здесь же учитываются издержки на производство, управление и маркетинг (рис. 13).

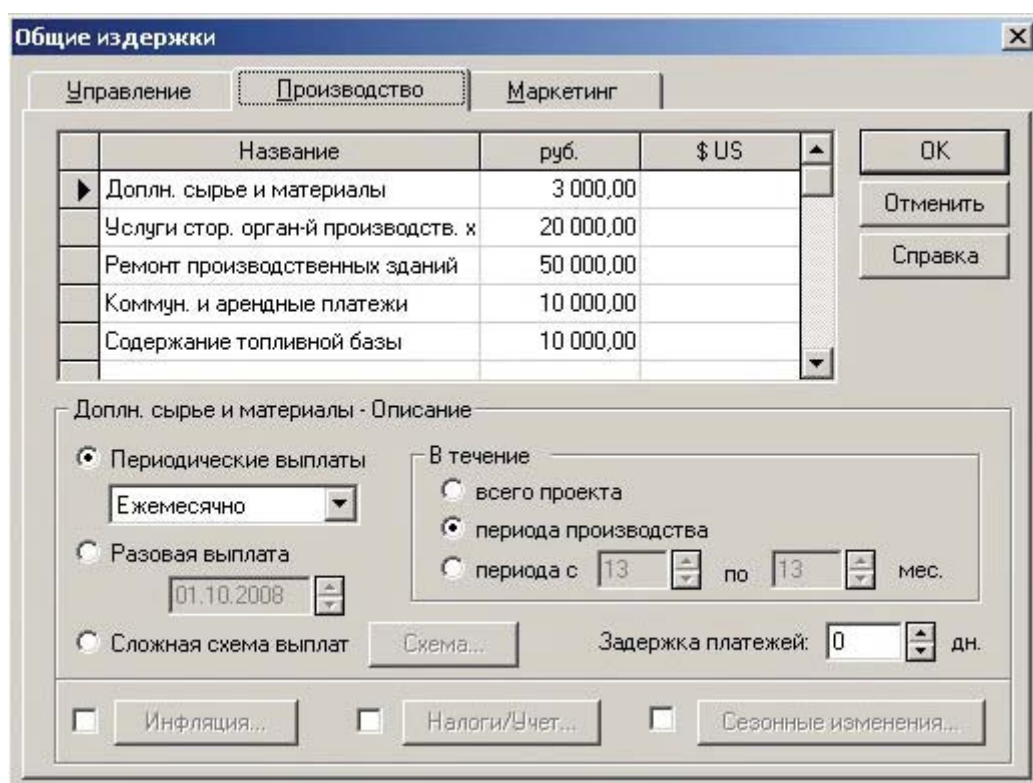


Рис. 13. Модуль «Общие издержки»

Производственная деятельность

Модуль «План производства» предназначен для описания производственной программы (рис. 14). При моделировании производственной деятельности необходимо:

1. Ввести данные об услугах или продукции (Проект / Список продуктов);
2. По каждой услуге ввести данные об объемах ее производства, количестве и стоимости материалов и комплектующих, затратах на персонал, общих издержках – затратах на производство, управление, маркетинг и т.п.

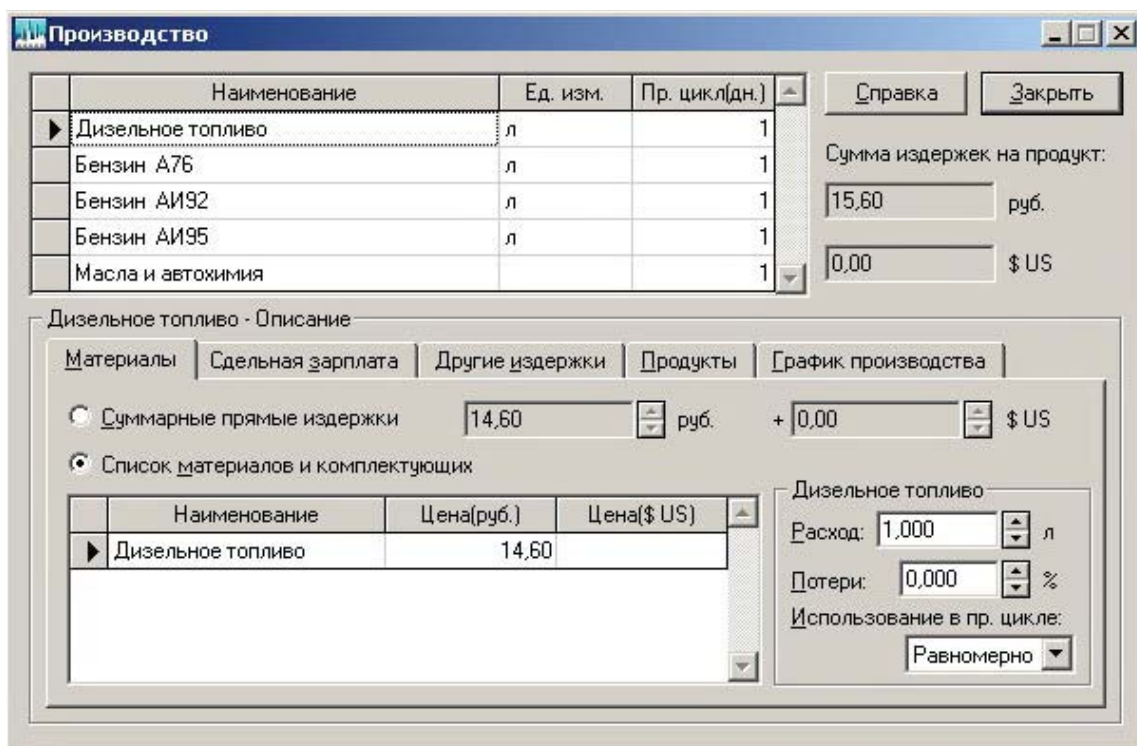


Рис. 14. Описание производства в Project Expert

4. Содержание отчёта

Отчет по работе должен содержать следующие пункты:

- Цель работы.
- Описание предметной области.
- Вводимые начальные параметры.
- Календарный план.
- Операционный план.
- Выводы.
- Обоснование увеличения инвестиционной привлекательности проекта.

5. Контрольные вопросы

1. Какие возможности предоставляет программа Project Expert?
2. Какие планы были составлены в ходы выполнения лабораторной работы?
3. Перечислите основные разделы операционного плана.
4. Назовите функции финансового анализа в Project Expert.
5. Каким образом изменятся производственный план и прибыль, если увеличить ассортимент выпускаемой продукции?
6. Рассчитать кратчайший срок, когда новая продукция или услуга может быть запущена в производство.

7. См. вопрос 2 – с минимальными затратами.
8. Как можно изменить производство в случае финансового кризиса, чтобы остаться «на плаву»?

Лабораторная работа № 4. Анализ результатов финансовой деятельности предприятия

1. Цель работы: используя раздел «Финансирование», в соответствии с индивидуальным заданием подготовить план финансовой деятельности предприятия. Изучить динамику финансовых коэффициентов, рассмотреть показатели эффективности инвестиций, оценить эффективность работы подразделения компании и определить доходность проекта для его участников.

2. Методические указания

Для финансирования инвестиционного проекта предприятие может привлекать:

- акционерный капитал (средства от продажи акций);
- брать займы в банке или у частных лиц;
- инвестировать собственные свободные средства;
- использовать другие способы финансирования (лизинг и т.д.)

Акционерный капитал

1. В окне «Финансирование – Акционерный капитал» внести список акционеров, финансирующих проект, с указанием суммы и даты вклада каждого из них.
2. Определить порядок выплаты вкладов («Разовая выплата»; «Постепенная выплата взноса в течение определенного периода»; «Сложная схема выплат»).
3. Нажав кнопку «Дефицит» в окне «Акционерный капитал», оценить баланс денежных средств и величину дефицита наличности с учетом внесенных изменений. Определить период, в течение которого наблюдается дефицит наличности и момент возникновения максимального дефицита средств.
4. Просмотреть значения показателей поступления от продажи акций и дивиденды для выплаты акционерам в отчете «Кэш-фло» («Результаты / Кэш-фло»).

Займы

1. В Окне «Займы» необходимо указать список заемщиков (банк, инвестиционный фонд, фирма, частное лицо) (рис. 15).

Название	Дата	Сумма(руб.)	Сумма(\$ US)	Срок
	01.10.2008			1 м

Описание

Выплаты процентов | Поступления | Возврат

Ставка : 0,00 % Капитализация

Регулярные Ежемесячно Отсрочка первой выплаты 0 мес.

Разовые

Задолженность выплачивается Равномерно Учитывать календарь

Отнесение процентов : На затраты

Рис. 15. Окно «Займы»

2. Описать условия выдачи, возврата и выплаты процентов по каждому кредиту, используя одноименные закладки в этом окне.
3. Нажав кнопку «Дефицит» в окне «Займы», проконтролировать баланс денежных средств и величину дефицита наличности.
4. В отчете о движении денежных средств «Кэш-фло» просмотреть поступление, возврат кредитов и выплаты процентов («Результаты – Кэш-фло»).
5. В отчете «Баланс» просмотреть кредиторскую задолженность сроком до 12 месяцев и задолженность от 12 месяцев и более («Результаты – Баланс»).
6. В отчете «Прибыли – убытки» просмотреть выплату процентов в строке «Проценты по кредитам», если они отнесены на затраты, или в строке «Суммарные издержки, отнесенные на прибыль» в случае выплаты из чистой прибыли. Если кредит получен в валюте более стабильной, чем основная валюта проекта, то за счет курсовой инфляции появляется убыток, который отражается в этом отчете в строке «Прибыль от курсовой разницы» со знаком минус («Результаты – Прибыли-убытки»).

Инвестиции

1. Для выполнения проекта автоматизации предприятия можно инвестировать свои денежные средства. Для этого в окне «Инвестиции» указывается «Финансирование внедрения проекта» (рис. 16).

Наименование	Сумма(руб.)	Сумма(\$ US)	Дата	Срок
--------------	-------------	--------------	------	------

Описание

Тип инвестиций:

Ставка: %

Налог: %

Периодичность выплат:

Не облагать налогом на прибыль

Возвращаемая сумма: руб.

Рис. 16. Окно «Инвестиции»

2. Выбрав тип инвестиций «Другие», опишите операцию выдачи данного кредита. Для кредитной операции следует указать процентную ставку и периодичность выплат процентов.
3. Нажав кнопку «Дефицит» в окне «Инвестиции», оцените величину дефицита наличности с учетом внесенных изменений.
4. В отчете «Кэш-фло» просмотрите:
 - инвестиционные вклады на срок до 12 месяцев в строке «Вложения в краткосрочные ценные бумаги». Возврат вкладов отражается в этой же строке с отрицательным знаком;
 - суммы доходов по вкладам в строке «Доходы по краткосрочным ценным бумагам» за вычетом налогов. Налоговые выплаты отражаются в строке «Налоги»;
 - вклады на срок свыше 12 месяцев в строке «Приобретение прав собственности (акций)», а их возврат – в строке «Продажа прав собственности». Доходы от этих вложений указываются в строке «Доходы от инвестиционной деятельности» («Результаты – Кэш-фло»).

5. В отчете «Баланс» просмотрите суммы вышеперечисленных вкладов в строке «Банковские вклады и ценные бумаги» («Результаты – Баланс»).
6. В отчете «Прибыли – убытки» просмотреть доходы по вкладам за вычетом налогов в строке «Другие доходы» («Результаты – Прибыли – убытки»).

Распределение прибыли

1. Опишите порядок распределения чистой прибыли в окне «Распределение прибыли» (рис. 17). Для этого в окне «Распределение прибыли» определите периодичность выплаты дивидендов и введите данные о величине прибыли, предназначенной для выплаты дивидендов (долю годовой прибыли (в процентах), направляемую на эти цели).

Распределение прибыли

Периодичность выплаты дивидендов : Ежеквартально

Доля прибыли, идущая на выплату дивидендов (в %) :

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
▶	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00

Доля прибыли, идущая на формирование резервов (в %) :

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
▶	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ОК
Отменить
Справка

Рис. 17. Окно «Распределение прибыли»

2. Просмотрите результаты распределения прибыли в отчете «Отчет об использовании прибыли» («Результаты – Отчет об использовании прибыли»).
3. Просмотрите суммы нераспределенной прибыли и резервных фондов в соответствующих строках отчета «Баланс» («Результаты – Баланс»).

Анализ результатов финансовой деятельности

Результаты моделирования деятельности предприятия отражаются в финансовых отчетах, таблицах и графиках. Оформление и просмотр выходных данных, подготовленных программой, выполняются в модуле «Результаты» (рис. 18).

В отчете «Результаты – Кэш-фло» просмотреть денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат.

Раздел «Кэш-фло от инвестиционной деятельности» отражает движение денежных средств, связанных с инвестиционным периодом реализации проекта.

Раздел «Кэш-фло от финансовой деятельности» отражает поступления и выплаты денежных средств по операциям, связанным с финансированием проекта.



Рис. 18. Модуль «Результаты»

Две итоговые строки «Кэш-фло» отражают баланс наличности на начало и конец каждого периода. Баланс наличности позволяет судить о возможности предприятия генерировать достаточное количество денежных средств для покрытия обязательств. В случае дефицита средств требуется привлечение дополнительных источников финансирования в виде заемного или акционерного капитала.

В отчете «Результаты – Баланс» просмотреть структуру активов, обязательств и собственных средств предприятия на каждом этапе реализации проекта. В пассивах баланса выделяются краткосрочные обязательства, долгосрочные займы и собственный капитал.

Балансовый отчет отражает стратегию управления капиталом компании, степень ее зависимости от заемных средств. Анализ совокупности балансовых показателей позволяет оценить риск финансовых вложений в проекты, осуществляемые компанией.

В отчете «Результаты – Прибыли – убытки» определить, из каких составляющих складывается прибыль предприятия.

Структура отчета отражает порядок расчета прибыли. Результаты каждого шага расчетов помещаются в соответствующих строках этого

отчета. В расчет прибыли не входят источники финансирования. Так, поступление заемных средств не включается в расчет как доход, а возвращение кредита не входит в статьи расходов. Выплата процентов за кредит учитывается в расчетах и может относиться на затраты или на чистую прибыль. Чистая прибыль получается после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль.

В отчете «Результаты – Отчет об использовании прибыли» посмотреть структуру распределения прибыли, получаемой компанией в ходе реализации проекта (рис. 19).

Отчет об использовании прибыли (руб.)						
	10-12.2008	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	1-9.2013
▶ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	-12 735	-267 956	9 279 985	11 248 251	12 943 298	13 580 674
Нераспределенная прибыль предыдущего периода		-12 735	-280 691	8 999 294	20 247 545	33 190 842
ПРИБЫЛЬ К РАСПРЕДЕЛЕНИЮ	-12 735	-280 691	8 999 294	20 247 545	33 190 842	46 771 516
Нераспределенная прибыль текущего периода	-12 735	-280 691	8 999 294	20 247 545	33 190 842	46 771 516

Рис. 19. Отчет об использовании прибыли

Для построения и вывода графиков на печать используется окно «Результаты – Графики». В верхней части этого окна необходимо ввести список графиков.

Карточка «Описание графика» предназначена для определения типа графика, вида отображаемых данных, выбора масштаба и периода времени, в которых должна быть представлена графическая информация. Выбор типа данных связан с их описанием в карточке «Описание линий».

Анализ финансовых показателей

В практике финансового анализа широкое распространение имеют показатели, играющие роль индикаторов ликвидности, устойчивости, рентабельности, деловой активности компании. Анализ всей совокупности финансовых показателей в динамике и сравнение их с аналогичными оценками деятельности других предприятий позволяет сделать обоснованные выводы о финансовом положении компании и ее перспективах.

Результаты анализа финансовых показателей компании на протяжении всего периода реализации проекта просмотрите в окне «Анализ проекта – Финансовые показатели» (рис. 20).

По результатам рассчитанных финансовых показателей отобразите на графике изменение по периодам следующих показателей: «Чистый оборотный капитал (NWC), руб.», «Чистый оборотный капитал (NWC),

\$US», «Коэффициент рентабельности валовой прибыли (GPM), %», «Коэффициент рентабельности чистой прибыли (NPM), %». Для этого необходимо установить указатель мыши на любую ячейку таблицы «Финансовые показатели» в строке, где содержатся данные по необходимому показателю, вызвать контекстное меню, выбрать пункт «Графики».

Финансовые показатели						
	10-12.2008	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	1-9.2013
▶ Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	1 363 019	13 482	1 930	3 581	5 130	5 819
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	1 363 019	12 194	1 202	2 888	4 436	5 170
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	10 754 582	4 210 236	9 083 218	20 739 973	33 996 769	47 855 508
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	376 346	132 027	208 044	374 937	483 118	552 107
Козфф. оборачиваем. запасов (ST)		16	16	16	16	16
Козфф. оборачиваем. кредиторской задолж. (CPR)		1	0	0	0	0
Козфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)		2	8	4	3	2
Козфф. оборачиваем. основных средств (FAT)		1	9	11	14	19
Козфф. оборачиваем. активов (TAT)		1	4	3	2	2
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	0	0	3	2	2	2
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	0	0	3	2	2	2
Козфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %		15	20	20	20	23
Козфф. рентабельности операционной прибыли (OPM), %		-4	15	16	16	19
Козфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %		-4	13	13	14	16
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	0	-6	97	53	37	37
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	-7	-4	110	150	195	309
Рентабельность инвестиций (ROI), %	0	-2	52	39	31	33
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	0	-2	53	40	32	34

Рис. 20. Окно «Финансовые показатели»

Оценка эффективности инвестиций

Одними из главных инструментов анализа инвестиционного проекта являются показатели эффективности инвестиций (рис. 21).

Эффективность инвестиций		
Длительность проекта: 60 мес.		
Период расчета: 60 мес.		
	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	14,00	9,00
Период окупаемости - PV, мес.	28	31
Дисконтированный период окупаемости - DPV, мес.	30	36
Средняя норма рентабельности - ARR, %	84,62	45,18
Чистый приведенный доход - NPV	20 773 388	280 490
Индекс прибыльности - PI	3,01	1,84
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	85,41	44,71
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	41,79	23,02

Рис. 21. Окно «Эффективность инвестиций»

Для расчета показателей эффективности проекта все денежные потоки группируются в два основных потока: инвестиции и чистые поступления.

Под *инвестициями* могут пониматься не только затраты на капитальные вложения, но также вложения в оборотный капитал компании, выраженные в виде любых платежей. Поток инвестиций определяется как график потребности в капитале для реализации проекта. График получается из отчета «Результаты – Кэш-фло» после исключения из нее всех платежей, связанных с финансированием (поступления от кредитов, продажи акций, обслуживание долга и т.п.).

График инвестиций определяется следующим образом:

1. Вычисляется баланс наличности на конец каждого расчетного периода.
2. Первая полученная сумма дефицита полностью считается инвестиционными затратами.

Под *чистыми поступлениями* понимается поток поступающих денежных средств за вычетом тех сумм, которые требуются на покрытие инвестиционных затрат.

Определяемые таким образом начальные инвестиции и чистые поступления используются при расчете показателей эффективности.

В окне «Анализ проекта – Эффективность инвестиций» представлены значения показателей (см. рис. 21). Ставки дисконтирования и другие параметры расчета устанавливаются в окне «Настройка расчета» раздела «Проект» (карточка «Показатели эффективности»).

Анализ чувствительности

Одной из задач анализа проекта является определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта.

В верхней части окна «Анализ чувствительности» с левой стороны представлен список параметров, которые можно использовать в анализе чувствительности в качестве переменных (рис. 22). С правой стороны вверху содержится список показателей, чувствительность которых исследуется. Окно в нижней части окна предназначается для формиро-

вания итоговой таблицы с результатами анализа, которая заполняется в результате расчета. Необходимо просмотреть результаты расчета в таблице и на графике.

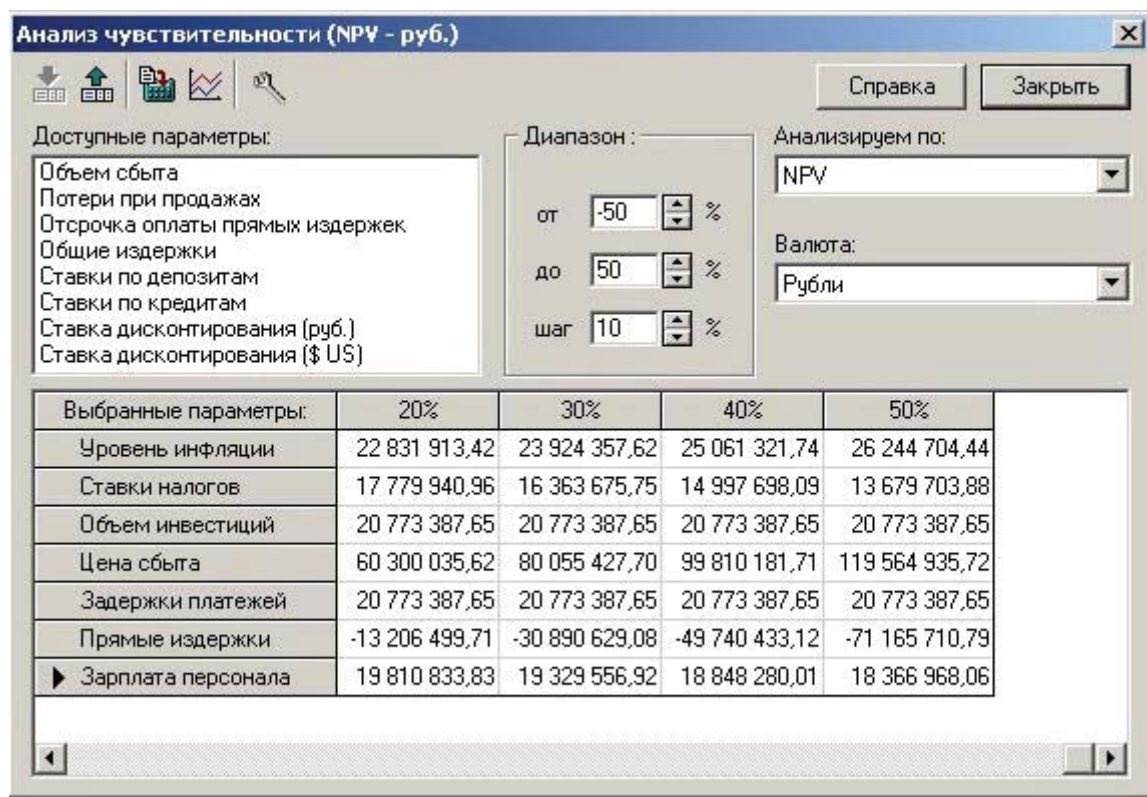


Рис. 22. Окно «Анализ чувствительности»

Для проведения анализа чувствительности проекта необходимо установить переключатель в верхней части окна в положение «Вариации выбранных параметров». После этого становится доступным расположенный под ним список параметров. Выделить выбранный параметр в списке, нажав кнопку «Добавить». Таким образом формируется набор строк итоговой таблицы. Диапазон значений параметров задается в группе полей «Диапазон отклонения». Здесь вводятся относительные величины отклонений в процентах от значений параметров, установленных в проекте. Анализ чувствительности по нескольким параметрам можно отразить на графике.

Оценка бизнеса

Инвестиционный процесс предполагает три типа участников: предприятие – заявитель, инвестор и государство.

Необходимо оценить проект с точки зрения участников проекта.

Для этого используется окно «Анализ проекта – Оценка бизнеса».

В окне «Оценка бизнеса» две карточки: «Параметры расчета» и «Результаты».

В карточке «Параметры» устанавливаются параметры общих данных и выбираются методы оценки бизнеса.

В карточке «Результаты» можно произвести расчет стоимости бизнеса, построить графики и показать результаты расчета стоимости бизнеса в различные периоды (прогнозный, постпрогнозный и итоговый).

3. Содержание отчета

Отчет по работе должен содержать следующие пункты:

- Цель работы.
- Описание выбранной стратегии финансирования.
- Сгенерированные отчеты и графики.
- Выводы по графикам.
- Общий вывод по работе.

4. Контрольные вопросы

1. Каковы основные возможности Project Expert 7?
2. Что представляют собой таблицы пользователя?
3. При помощи какого средства можно осуществить эффективный мониторинг влияния изменений исходных данных на результаты расчета?
4. Какими возможностями обладает модуль «Анализ чувствительности»?
5. Обоснуйте необходимость использования программного продукта Project Expert в планировании.
6. Перечислите основные источники финансирования, которые поддерживает программа Project Expert.
7. Дайте краткую характеристику каждому из способов.
8. Каким образом оценить финансовую деятельность предприятия с помощью программы Project Expert?
9. Перечислите основные типы отчетов, встроенных в Project Expert.

2. СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА «СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОЙ АЗС В СЕТИ КОМПАНИИ ООО "ВЛАДНФ"»

Цель выполнения курсовой работы – проверка и оценка полученных студентами теоретических знаний и практических навыков составления бизнес-плана по дисциплине «Консалтинг при информатизации организаций».

Требования к оформлению курсовой работы.

При оформлении работы следует руководствоваться следующим:

- все цитаты, заимствованные цифры и факты должны иметь ссылки на источники;
- стремиться к ясности и самостоятельности изложения, не повторяя текст литературных источников;
- приводимые таблицы, схемы, рисунки должны быть выполнены четко, аккуратно, разборчиво и иметь наименования и подрисуночные надписи;
- в тексте допускаются только общепринятые сокращения;
- объем курсовой работы должен составлять около 30 листов машинописного текста формата А4;
- страницы должны быть пронумерованы и иметь поля для подшивки и замечаний (поля: сверху, слева и справа – 25 мм, снизу – 30 мм);
- курсовая работа представляется на рецензию в сброшюрованном виде (листы должны быть скреплены по левому краю);
- следует использовать текстовый редактор, гарнитура Times New Roman, кегль 14-й, через 1,5 интервала.

Примерные темы курсовых работ:

1. Разработка бизнес-плана «Автосервис»
2. Разработка бизнес-плана «Центр компьютерной поддержки»
3. Разработка бизнес-плана «Развлекательный комплекс»
4. Разработка бизнес-плана «Летнее кафе»
5. Разработка бизнес-плана «SPA-салон»
6. Разработка бизнес-плана «Компания по разработке программного обеспечения»

7. Разработка бизнес-плана «Структурное подразделение по работе с ценными бумагами»
8. Разработка бизнес-плана «Предприятие торговли медицинским оборудованием»
9. Разработка бизнес-плана «Предприятие торговли медицинскими препаратами»
10. Разработка бизнес-плана «Интернет-портал по недвижимости»
11. Разработка бизнес-плана «Организация производства мягкой мебели»
12. Разработка бизнес-плана «Организация производства корпусной мебели»
13. Разработка бизнес-плана «Ювелирная мастерская»
14. Разработка бизнес-плана «Электронная библиотека»
15. Разработка бизнес-плана «Электронный музей»
16. Разработка бизнес-плана «Магазин спортивных товаров»
17. Разработка бизнес-плана «Спортивный тренажерный комплекс»
18. Разработка бизнес-плана «Открытие ювелирной мастерской»
19. Разработка бизнес-плана «Открытие туристического агентства»
20. Разработка бизнес-плана «Организация информационных инфраструктур с использованием Information Technology Infrastructure Library (ITIL)»
21. Разработка бизнес-плана «Выбор и установка информационной системы бюджетирования в сети компаний розничной торговли продуктами питания»
22. Разработка бизнес-плана «Предоставление доступа в Интернет по технологии 3G»
23. Разработка бизнес-плана «Предоставление доступа в Интернет по технологии WiMAX»
24. Разработка бизнес-плана «Организация коллективного доступа к мультимедиа ресурсам через Интернет»
25. Разработка бизнес-плана «Книжный магазин»
26. Разработка бизнес-плана «Производство пластиковых окон»
27. Разработка бизнес-плана «Производство энергосберегающих ламп»
28. Разработка бизнес-плана «Организация по созданию и продвижению Интернет-сайтов»
29. Разработка бизнес-плана «Открытие салона красоты»

30. Разработка бизнес-плана «Открытие регионального представительства крупной компании»

Порядок защиты курсовой работы: выполненную курсовую работу студент представляет руководителю в установленные сроки. Руководитель рецензирует работу и определяет, допускается ли она к защите. Если студент не допущен к защите, то курсовая работа должна быть доработана согласно замечаниям руководителя. Защита работы проходит публично с использованием электронной презентации и средств мультимедиа.

В настоящее время не существует определенных методик подготовки бизнес-плана, однако, общая структура бизнес-плана определяется в соответствии со стандартами UNIDO и должна включать следующие основные разделы:

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. Описание предприятия и отрасли.
4. Описание продукции (услуг).
5. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Направленность и эффективность проекта.
10. Риски и гарантии.

К основным разделам необходимо добавить раздел «Инвестиционный план».

Каждый раздел должен включать в себя ряд определенных данных.

2.1. Резюме (вступление)

Резюме – это самостоятельный рекламный документ, так как в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана. Это своеобразная краткая справка, которую довольно сложно создать, не имея опоры в виде основного документа, поэтому гораздо более правильным вариантом станет ее написание по окончании разработки всего проекта.

Резюме включает: название фирмы, имена ее учредителей, сумма стартового капитала, какая сумма от инвесторов необходима для пополнения уставного капитала, цель создания бизнеса, планируемые способы достижения этих целей, основная суть создаваемого проекта,

результаты реализации проекта, факторы риска проекта.

Ниже в рамке приведем краткий пример из резюме для бизнес-плана «*Строительство новой АЗС в сети компании ООО "ВладНФ"*».

Инициатором проекта является ООО «ВладНФ». *Цель проекта:* Строительство АЗС. *Цель бизнес-плана:* обосновать прибыльность и рентабельность инвестиционного проекта «Строительство АЗС». *Деятельность предприятия* – торговля горюче-смазочными материалами (ГСМ) различных видов: бензина, дизельного топлива (ДТ), автомобильных масел и автомобильной химии. *Место строительства:* Владимирская обл., г. Кольчугино. *Конкурентное преимущество:* предприятие открывается под торговой маркой «ВладНФ», принадлежащей компании ООО «ВладНФ», которая существует на рынке более 10 лет и заслужила репутацию добросовестного поставщика качественной продукции ГСМ по приемлемым ценам. *Сумма инвестиций* составляет 13 000 000 руб. *Продолжительность строительства АЗС* – 12 месяцев. *Общая продолжительность проекта* – 60 месяцев. *Период окупаемости* проекта – 28 месяцев.

2.2. Описание предприятия и отрасли

Информация, содержащаяся в данном разделе, необходима для того, чтобы выявить и конкретизировать род деятельности фирмы.

1. Для начала необходимо раскрыть историю возникновения предприятия.

1.1. Когда, где и кем была зарегистрирована данная фирма.

1.2. Правовой статус фирмы.

1.3. Название и адрес обслуживающего банка.

1.4. Краткие сведения о людях, занимающих в фирме руководящие должности.

2. Шаги, предпринятые для повышения имиджа предприятия в глазах потребителя.

2.1. Основные преимущества выпускаемой продукции перед ее аналогами, выпускаемыми конкурентами.

2.2. На какую целевую аудиторию рассчитаны выпускаемые товары.

2.3. Насколько велик охват рынков сбыта выпускаемой продукции.

2.4. Возможности потери потребителей из-за существующих недоработок.

2.5. Степень востребованности выпускаемой продукции.

3. Далее необходимо проанализировать внутренние и внешние

факторы, влияющие на работу предприятия. К внешним факторам относятся: потребительский спрос, соответствие производимой продукции вкусам потребителей и мода на данный ассортимент. К внутренним факторам относится непосредственно процесс производства и все, что с ним связано.

Ниже в рамке приведено краткое описание предприятия ООО «ВладНФ» и отрасли.

Описание предприятия

Организация ООО «ВладНФ» занимается торговлей ГСМ. Юр. адрес: г. Лакинск, ул. Мира, д. 12. На рынке торговли ГСМ организация уже 11 лет. В 1997 г. данная организация была зарегистрирована как юр. лицо, была построена и открыта первая АЗС компании. Компания развивалась быстрыми темпами, и уже через 2 года было построено еще 2 АЗС. На текущий момент в собственности имеется 7 АЗС (автозаправочных станций), оснащенных специализированным оборудованием, необходимым для хранения и реализации ГСМ, а также 2 базы хранения ГСМ. С баз хранения осуществляется доставка ГСМ на АЗС. Имеется личный автопарк бензовозов, специально оборудованных автомашин в количестве 5 единиц с различным максимально перевозимым объемом топлива. Доставка топлива до баз хранения производится через железнодорожные пути сообщения в цистернах с нефтеперерабатывающих заводов.

Средний валовый доход компании составляет ~40 млн руб. в мес. Расходы на содержание АЗС, внереализационные и прочие расходы составляют ~2,5 млн руб. в мес., в том числе расходы на заработную плату работникам составляют ~1,2 млн руб. Стоимость покупаемого ГСМ составляет ~26 млн руб. в мес. Прибыль составляет ~ 9,5 млн руб. в мес. Общая сумма налогов составляет ~3 млн руб. в мес.

Счета предприятия открыты в нескольких банках: «Траст», «МИНБ», «СберБанк».

Сильной стороной компании можно отметить реализацию ГСМ высокого качества по умеренным ценам.

Основу клиентуры компании составляют водители грузовых автомобилей с дизельными силовыми агрегатами, а также водители автомобилей низкого и среднего статуса, оснащённых бензиновыми и дизельными силовыми агрегатами. Устойчивость данной клиентуры

очень высока. Торговый знак компании известен во Владимирской области, а также в областном центре.

Описание отрасли

Активность в области автозаправочных станций с каждым днем заметно возрастает.

В России сейчас работает свыше 22 тыс. АЗС. Пятерка крупнейших российских нефтяных компаний – «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «Сургутнефтегаз», ТНК-ВР и «Сибнефть» – напрямую контролирует порядка 18 % рынка, однако с учетом франчайзинговых сетей их доля приближается к 25 %.

Несмотря на активные перемены в нефтебизнесе, есть еще «необжитые», т.е. «свободные места».

Ежегодно прирост автотранспорта во Владимирской области составляет 5 – 6 %. (рис. 23). Это говорит о том, что данный вид деятельности является выгодным, наблюдается положительная динамика роста спроса на топливо.



*Рис. 23. Динамика увеличения автотранспорта
во Владимирской области*

2.3. Описание продукции (услуг)

В этом разделе следует дать определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг.

Следует описать основные характеристики вашей продукции, при этом

сделать акцент на преимуществах, которые продукция несет потенциальным покупателям.

Важно подчеркнуть уникальность продукции или услуг: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей, возможность совершенствования данной продукции (услуг).

Инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с компанией, специализирующейся на единственном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования.

Необходимо описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретения или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Описание продукции

Компания планирует организовать розничную продажу ГСМ следующих видов:

- бензин марок: А-76, АИ-92, АИ-95;
- дизельное топливо;
- машинные масла и прочая автохимия производителей: Mobil, Shell, Castrol, Teboil, Esso, Лукойл, Lucoil, Xado, Oks, Blaser, Agip, Teroson, Texaco, Skf.

По октановому числу различают несколько типов бензина: АИ-76, 92, 95, 98 и авиационный. Чем выше октановое число, тем бензин лучше и дороже. Бензин бывает этилированным (с добавкой свинца) и неэтилированный – более чистый.

Условия хранения бензина должны соответствовать требованиям для любой легкоиспаряющейся жидкости.

Реализуемая продукция применяется в области автомобильной промышленности, а именно как топливо (бензин, ДТ) и как средство смазки для силовых и трансмиссионных агрегатов автотранспортных средств.

Степень защищенности товаров подтверждается сертификатами соответствия, патентами и торговыми знаками компаний-производителей продукции.

Среди недостатков товара возможно появление контрафактной продукции, а также достаточно большой, но все же ограниченный срок хранения.

Продукция предназначена для реализации внутри страны, т.е. экспорт продукции не предполагается.

Преимущества перед конкурентами: постоянный контроль за качеством реализуемой продукции, поддержание цен на уровне среднестатистических, а также соблюдение всех правил и норм торгующих организаций и уважительное отношение к клиентам компании.

2.4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)

В данном разделе необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы плана маркетинга: ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа.

Проведенные маркетинговые исследования должны быть описаны подробным образом и носить доступный и разборчивый характер.

Далее приведены некоторые из важнейших проблем, которые следует рассмотреть в этом разделе.

1. *Определение спроса и возможности рынка.* Должен быть очерчен весь рынок в целом, первичные и вторичные целевые сегменты рынка, а также значение и характеристика этих сегментов.



2. *Конкуренция и другие факторы воздействия.* Описать рыночные условия, которые определяются факторами, внешними по отношению к данному бизнесу. Важнейшим среди них является степень существующей конкуренции, а также ее вероятное воздействие на предприятие.

Основные конкуренты

На территории Владимирской области функционирует порядка 140 АЗС. На данный период времени нельзя сказать, что рынок полностью сформирован. Наряду с крупными сетями АЗС, такими как «ТНК», «ЛУКОЙЛ», «Башнефть», «Татнефть», до сих пор существует множество частных АЗС, качество бензина на которых не внушает доверия (табл. 1).

Таблица 1. Основные игроки на рынке

Название компании	Количество АЗС
ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт», в том числе компании, работающие по франшизе «ЛУКОЙЛ»	58
ООО «Техно-ойл»	7
...	...
ВСЕГО	142

Основные конкуренты в Кольчугинском районе:

- АЗС № 41 ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт» г. Кольчугино, ул. Колхозная, 99;
- АЗС № 63 ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт», п. Белая речка, ул. Садовая, 1а;
- АЗС «ТНК», п. Металлист;
- АЗС № 13 ЗАО «Владимир-Оптон», г. Кольчугино, ул. Победы, 60.

3. *Стратегия маркетинга.* Иными словами, следует в какой-то мере разъяснить, как бизнес будет управлять средствами маркетинга. Эта стратегия может охватывать такие факторы, как сбыт, реклама и продвижение товара, ценообразование, стимулирование продаж и анализ расположения торговых предприятий. Сфера и статус видов деятельности будет меняться в зависимости от фазы развития компании и ее потенциала.

Из диаграммы видно, что менее всего насыщенными АЗС районами являются Кольчугинский, Гороховецкий и Селивановский (рис. 25).

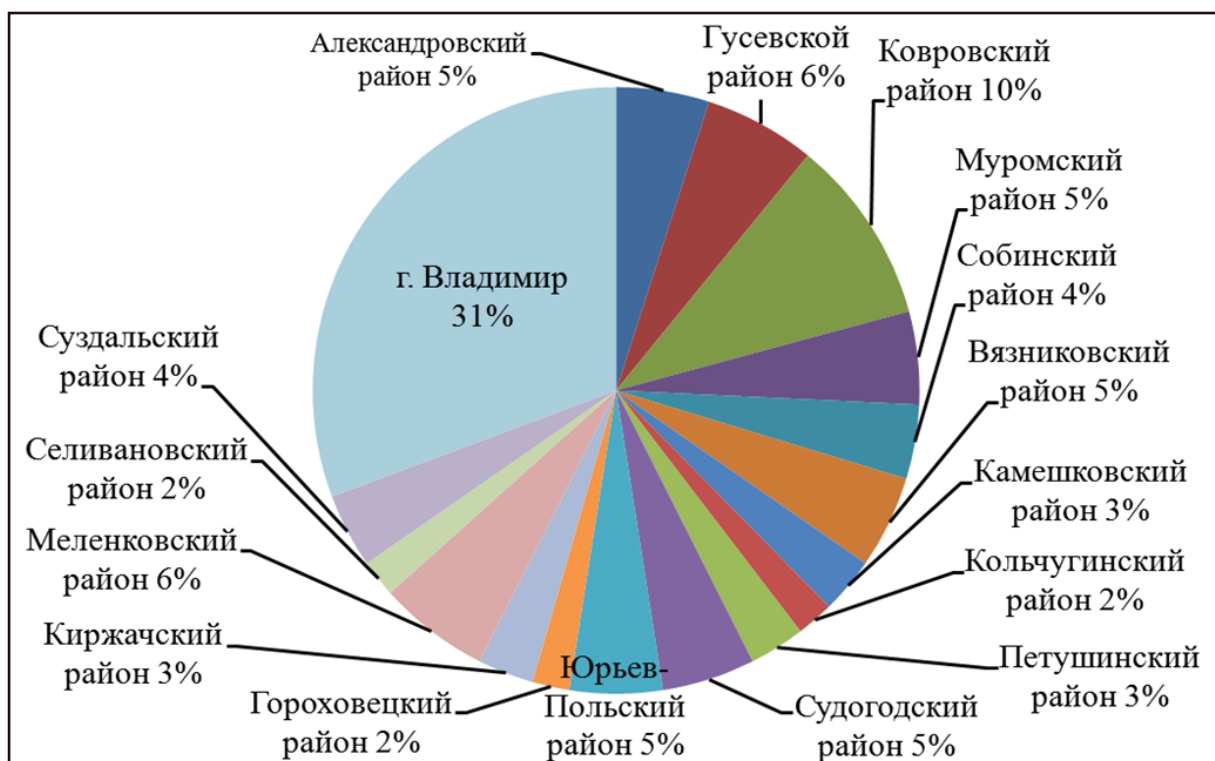


Рис. 25. Анализ географического расположения АЗС по района

Оценка рынков сбыта продукции

Потребителями бензина являются автовладельцы, пользующиеся автомобильным транспортом по работе и по личным нуждам.

На территории Кольчугинского района к середине 2008 года зарегистрировано 18 535 единиц автотранспорта.

Средняя заработная плата составляет порядка 8200 руб.

В летнее время происходит увеличение потребления бензина на 20 – 25 % за счет дачников, туристов.

Также необходимо уделить внимание увеличению рынков сбыта за счет заключения договоров на заправку бензином служебного транспорта, находящегося в районе строительства предприятий.

Изучив требования рынка, можно сказать, что среди клиентов компании будут в основном люди с невысоким уровнем доходов, а также люди с достатком выше среднего. Клиентов с высоким достатком, скорее всего, будет меньше, чем у конкурентов в связи с более высоким уровнем обслуживания и более широким спектром предлагаемых товаров и услуг.

Цены на продукцию

Цена нефти занимает не более 6 % в структуре цены на бензин 15 % приходится на акциз, 17 % – налог на добычу полезных ископаемых, 22 % занимают прочие налоги. Более 18 % в структуре цены бензина – переработка и транспортировка. Сюда же прибавьте 19 % прибыли нефтяной компании и 4 % – автозаправщиков.

На территории Владимирской области наблюдается большой разброс цен на бензин, что обусловлено помимо конкуренции между компаниями и политики компаний удаленностью АЗС от областного и районного центров и от расположения относительно федеральных автодорожных трасс (табл. 2).

Таблица 2. Минимальные и максимальные цены на бензин на территории Владимирской области

Марка бензина	Минимальные цены, руб./л	Максимальные цены, руб./л
АИ-95	21 руб. 40 коп.	24 руб. 50 коп.
...

Себестоимость основных закупаемых ГСМ складывается из цены закупки и прочих накладных расходов, связанных с доставкой и хранением продукции (табл. 3).

Таблица 3. Минимальные и максимальные цены на бензин на территории

Марка бензина	Закупка у производителя, руб./л	Расходы на доставку, руб./л	Расходы на хранение, руб./л	Себестоимость, руб./л
АИ-95	16,3	1	0,5	18,8
...

Проанализировав все вышеизложенные данные, включая географическое расположение АЗС, можно сделать выводы, что цены на основную продукцию можно установить следующие (табл. 4).

Таблица 4. Цены на основную продукцию

Марка бензина	Цена реализации, руб./л
АИ-95	23,50
...	...

4. *Прогнозы объемов продаж.* Здесь можно указать рассчитываемый рост объемов продаж в предполагаемой части рынка, которая будет завоевана, данные о продажах по периодам, видам товаров или услуг и по потребителям.

Предполагается, что спустя 6 месяцев после открытия поток клиентов стабилизируется и в среднем составит около 30 000 обслуженных клиентов в месяц. Так как конкуренция на рынке данной продукции очень велика, то предполагается занять около 0,03 % доли общего потока ГСМ во Владимирской области. Планируется занять всего 5,3 % рынка вместо текущих 4,7 %.

5. *Дополнительные материалы.* Целесообразно включить в приложение к плану материалы, которые могут подкрепить достоверность утверждений, содержащихся в плане. В их число могут входить исследования по данной отрасли, письма в поддержку, проспекты и обзоры или статьи, имеющие отношение к товару или услуге.

2.5. Инвестиционный план

В инвестиционном плане планируется приобретение юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем основных средств, программных продуктов, лицензий и других объектов инвестиций, требуемых для реализации проекта. Отражается потребность в инвестициях, а также указывается, за счет каких средств будет осуществлено финансирование проекта (собственные и/или заемные средства) и т.п.

Обычно инвестиционный план содержит:

- обоснование инвестиционного планирования;
- расчет требуемых инвестиций;
- источники финансирования;
- условия получения инвестиций и кредитования.

Список всего оборудования, услуг и прочего, т. е. то, что должно быть закуплено и осуществлено в рамках проекта, приводится в сводной таблице (табл. 5) с указанием наименований, количества, единиц измерения и стоимости. В конце должен быть подведен итог всех инвестиционных вложений.

Таблица 5. Сводная таблица

Наименование объекта основных средств	2008 – 2009 гг.			
	Единица измерения	Количество	Цена за единицу, руб.	Стоимость, руб.
I. Оборудование				
1. Резервуарный парк, в том числе: 1.1. Резервуар двустенный односекционный объемом 25 м ³ с всасывающей технологической системой	м ³	2	500 000	1 000 000
...
<p>Всего для закупки оборудования и проведения работ необходимо 3 122 000 руб.</p>				

Далее в качестве примера приведен календарный план выполнения работ и стоимость каждой работы.

Список стадий и работ по подготовке к ведению в эксплуатацию АЗС, а также их последовательность и сроки выполнения представлены на рис. 26.

Все строительно-монтажные работы будут производиться сторонней компанией, имеющей лицензию на проведение таких работ. На работы по подготовке к ведению в эксплуатацию АЗС отводится максимум 1 год.

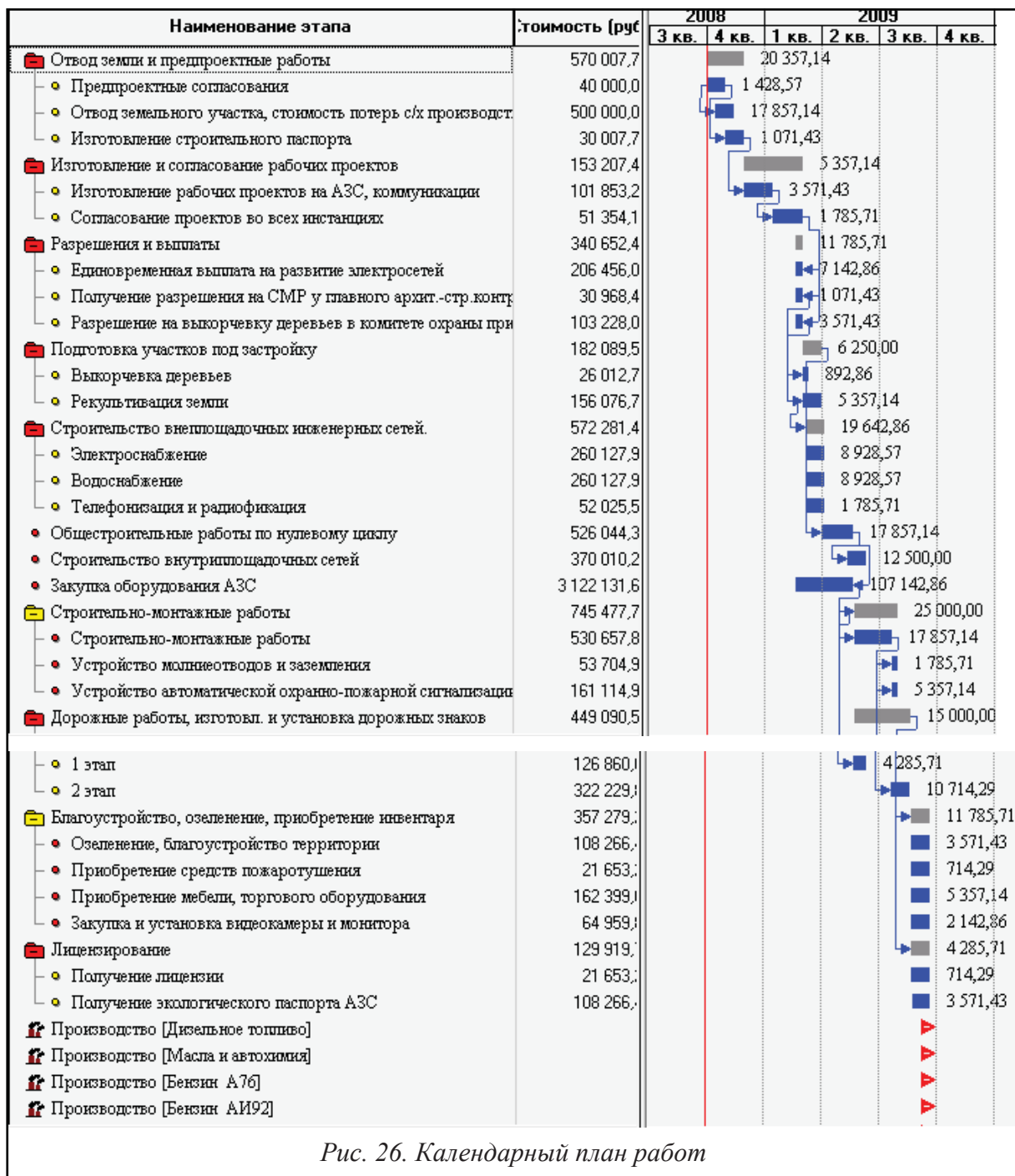


Рис. 26. Календарный план работ

2.6. Производственный план

На данном этапе разработки бизнес-плана необходимо подробнее рассмотреть все вопросы, касающиеся производственного процесса. Здесь нужно дать конкретное представление о производственных мощностях, технологии производства, возможностях его расширения, о том, какие объемы затрат уходят на производство каждого конкретного вида продукции, какие специалисты работают на данном

производстве и каких специалистов не хватает для его процветания и т. д. Таким образом, данный раздел разработанного Вами бизнес-плана должен отражать информацию, касающуюся непосредственно производства, но при этом она должна быть изложена довольно компактно и доступна для человека, никогда не сталкивавшегося с подобной технологией.

Необходимо представить максимальные возможности работы всего предприятия, чтобы при ознакомлении с этим документом инвесторы и кредиторы понимали, что вкладывают свои средства в действительно крупный и перспективный проект, но при этом категорически нельзя приукрашивать действительность, ведь это рано или поздно станет известно.

Для разработки данного раздела бизнес-плана потребуется масса всевозможных данных, которые необходимо как-то синхронизировать и подать в понятном виде.

1. Необходимо указать названия и юридические адреса фирм поставщиков сырья, материалов, тары и полуфабрикатов.
2. В каких конкретно производственных процессах данное сырье, материалы, тара и полуфабрикаты будут использоваться.
3. Рынки сбыта готовой продукции и способы ее транспортировки.
4. Сертификация товара и контроль качества, их методы и очередность.

Заключительным этапом является составление отчетов об общих затратах производства, непосредственно на процесс производства, на уничтожение отходов производства и на экологию в целом.

В бизнес-плане также нужно указать организационную структуру Вашего предприятия.

Данный раздел должен соответствовать примерно следующему плану:

1. Структура производства и технологическая схема процесса производства (рис. 27).
2. Количество средств, затраченных на создание технологического процесса.
3. Обеспечение предприятия всем необходимым для производства.
4. Возможности расширения производства.
5. Подробные данные о производственной технологии.
6. Налаженные связи с поставщиками и подрядчиками.

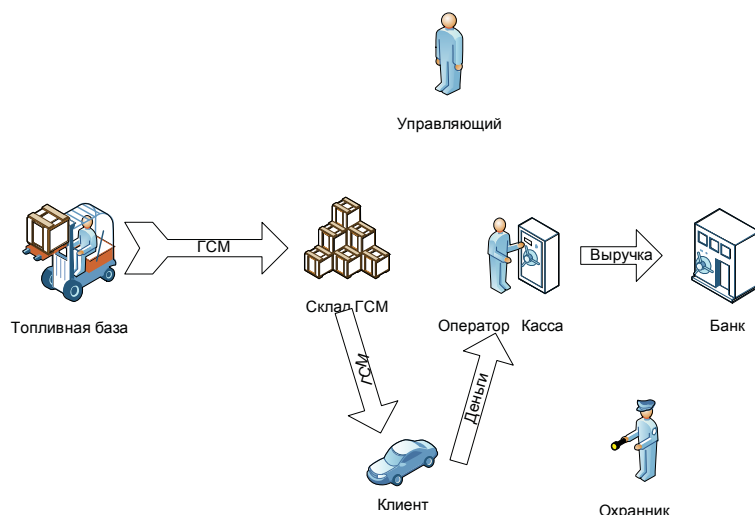


Рис. 27. Технологическая схема процесса продажи ГСМ на АЗС

ГСМ планируется закупать у следующих производителей:

- 1) Московский нефтеперерабатывающий завод, адрес: г. Капотня, 2-й квартал, д. 1, корп. 3;
- 2) Пермский нефтеперерабатывающий завод, адрес: г. Пермь, 1-й Промышленный переулок, д. 23.

7. Организация своевременности всех необходимых поставок.
8. Поиск новых поставщиков с целью расширения возможностей.
9. Расчет расходов на сырье, материалы, услуги.

Издержки, связанные с коммерческой деятельностью проекта, приведены ниже в табл. 6 и 7.

Таблица 6. Общие издержки

Название	Сумма, руб.	Платежи
Управление		
Канцелярские расходы	400	Ежемесячно, весь период производства
...
Производство		
Дополнительное сырье и материалы	3 000,00	Ежемесячно, весь период производства
...

Таблица 7. Фактические общие издержки в течение проекта

Строка \ Год	2009	2010	2011	2012	01.09.2013
Дополнительное сырье и материалы, тыс. руб.	366	1 099	1 099	1 099	824
Оплата лицензий, тыс. руб.	611	611	611	611	611
...
ИТОГО	6 886	14 554	14 554	14 554	11 45

2.7. Организационный план

В данном разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается основная роль каждого ее члена. Показывается команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены данные о партнерах, их возможностях и опыте. Необходимо осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей. Установить, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Данный раздел содержит:

- организационную структуру (рис. 28);

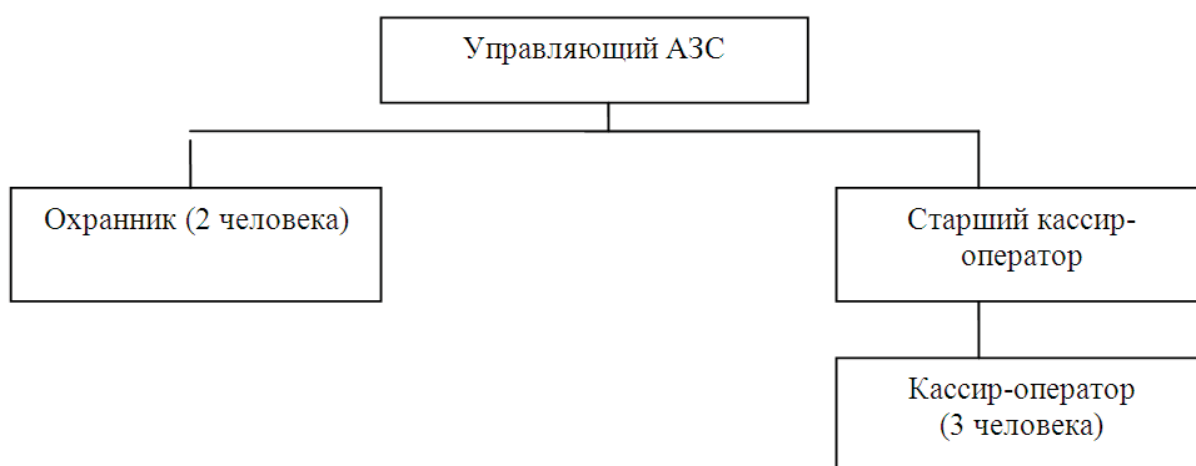


Рис. 28. Организационная структура управления

- распределение обязанностей в группе управления;
- структура персонала и виды затрат на персонал (табл. 8);
- данные о квалификации персонала.

Таблица 8. Затраты на персонал

Должность	Количество	Заработная плата	Обязанности
1. Управляющий АЗС	1	30 000	Полное администрирование АЗС. Ежедневный контроль за деятельностью АЗС
2. Старший кассир-оператор	1	14 000	Ведение учета и проверки хранящихся ценностей; своевременная сдача отчетов; отпуск топлива, составление отчетов, прием топлива, руководство раздатчиками нефтепродуктов
...

2.8. Финансовый план

Цель раздела – показать основные пункты из массы финансовых данных. Как правило, все финансовые документы составляются на 3 – 5 лет вперед, иногда помесечно (для первого года).

В данном разделе должны быть предоставлены следующие сведения:

1. *Отчет о прибылях и убытках*, который позволяет определить, из каких составляющих складывается прибыль предприятия (рис. 29).

С помощью данного отчета можно определить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени.

	10-12.2008	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	1-9.2013
▶ Валовый объем продаж		7 496 000	72 623 872	83 913 919	95 343 856	84 227 087
Потери		38 421	367 947	424 984	482 872	426 354
Чистый объем продаж		7 457 579	72 255 925	83 488 935	94 860 984	83 800 733
Материалы и комплектующие		6 317 693	58 120 656	66 800 660	75 866 880	64 744 354
Суммарные прямые издержки		6 317 693	58 120 656	66 800 660	75 866 880	64 744 354
Валовая прибыль		1 139 886	14 135 269	16 688 275	18 994 104	19 056 379
Налог на имущество	2 367	126 702	240 280	233 023	226 645	169 510
Административные издержки		40 605	72 008	80 870	92 017	86 188
Производственные издержки		169 881	410 150	460 279	523 291	464 185
Зарплата административного персонала		157 874	535 204	600 194	681 830	578 211
Зарплата производственного персонала		368 127	1 214 304	1 361 906	1 547 333	1 312 323
Суммарные постоянные издержки		736 488	2 231 666	2 503 249	2 844 472	2 440 907
Амортизация	10 368	544 652	881 780	881 780	881 780	661 335
Суммарные непроизводственные издержки	10 368	544 652	881 780	881 780	881 780	661 335
Убытки предыдущих периодов		2 547	56 138	56 138	56 138	42 104
Прибыль до выплаты налога	-12 735	-267 956	10 781 542	13 070 223	15 041 207	15 784 627
Налогооблагаемая прибыль			10 725 403	13 014 084	14 985 069	15 742 523
Налог на прибыль			1 501 556	1 821 972	2 097 910	2 203 953
Чистая прибыль	-12 735	-267 956	9 279 985	11 248 251	12 943 298	13 580 674

Рис. 29. Отчет о прибылях и убытках

2. *Балансовый план* отражает финансовое состояние предприятия на конец рассчитываемого периода времени, из анализа которого можно сделать вывод о росте активов и устойчивости финансового положения предприятия, реализующего проект в конкретный период времени.

Наиболее важный элемент в балансе – наличные деньги (в первой строке).

Полный баланс включает все активы и пассивы (рис. 30). Необходимо обратить внимание на слабости предприятия в балансе, что представляет особый интерес для инвесторов.

	10-12.2008	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	1-9.2013
▶ Денежные средства	12 195 608	2 345 639	11 608 135	23 432 081	36 871 014	48 809 717
Сырье, материалы и комплектующие		1 079 882	1 981 637	2 235 158	2 555 423	4 248 633
Незавершенное производство		93 232	142 221	160 320	183 169	
Запасы готовой продукции		434 457	858 931	968 194	1 106 134	1 773 096
Краткосрочные prepaid расходы						
Суммарные текущие активы	12 195 608	3 953 210	14 590 924	26 795 752	40 715 740	54 831 446
Основные средства	715 360	9 435 331	9 435 331	9 435 331	9 435 331	9 435 331
Накопленная амортизация	10 368	555 020	1 436 800	2 318 580	3 200 361	3 861 696
Остаточная стоимость основных средств:	704 992	8 880 311	7 998 531	7 116 751	6 234 970	5 573 635
Здания и сооружения		3 349 354	3 177 517	3 005 680	2 833 843	2 704 965
Оборудование		4 255 464	3 806 078	3 356 692	2 907 306	2 570 266
Другие активы	704 992	1 275 493	1 014 936	754 379	493 822	298 404
Инвестиции в основные фонды	87 840					
СУММАРНЫЙ АКТИВ	12 988 440	12 833 521	22 589 455	33 912 503	46 950 710	60 405 081
Отсроченные налоговые платежи	1 175	44 795	512 814	577 716	660 125	522 269
Счета к оплате		69 417	77 347	87 242	99 743	111 296
Суммарные краткосрочные обязательства	1 175	114 212	590 161	664 958	759 868	633 565
Добавочный капитал	13 000 000	13 000 000	13 000 000	13 000 000	13 000 000	13 000 000
Нераспределенная прибыль	-12 735	-280 691	8 999 294	20 247 545	33 190 842	46 771 516
Суммарный собственный капитал	12 987 265	12 719 309	21 999 294	33 247 545	46 190 842	59 771 516
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	12 988 440	12 833 521	22 589 455	33 912 503	46 950 710	60 405 081

Рис. 30. Балансовый план

3. *Кэш-фло (поток наличности)* (рис. 31). Необходимо показать стартовый капитал и его использование, откуда будет осуществляться финансирование бизнеса. Важное отличие кэш-фло от прибыли в том, что прибыль может появиться, а деньги не поступят на счет из-за задержек.

В большинстве случаев наличный поток отрицательный в течение нескольких месяцев, так как идет затрата денежных средств. Возможно, выявится необходимость взять кредит, чтобы поддержать «слабые» месяцы и оплачивать развитие в течение «сильных» месяцев.

	10-12.2008	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	1-9.2013
▶ Поступления от продаж		8 799 944	85 261 991	98 516 943	111 935 961	98 884 865
Затраты на материалы и комплектующие		9 202 426	69 082 587	78 008 075	88 651 651	77 703 154
Суммарные прямые издержки		9 202 426	69 082 587	78 008 075	88 651 651	77 703 154
Общие издержки		248 374	568 947	638 556	726 064	649 440
Затраты на персонал		363 812	1 387 712	1 555 542	1 766 265	1 497 196
Суммарные постоянные издержки		612 186	1 956 659	2 194 097	2 492 329	2 146 636
Налоги	1 192	203 169	4 960 250	6 490 824	7 353 049	7 096 372
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 192	-1 217 838	9 262 496	11 823 947	13 438 932	11 938 703
Затраты на приобретение активов	803 200	8 632 131				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-803 200	-8 632 131				
Баланс наличности на начало периода	13 000 000	12 195 608	2 345 639	11 608 135	23 432 081	36 871 014
Баланс наличности на конец периода	12 195 608	2 345 639	11 608 135	23 432 081	36 871 014	48 809 717

Рис. 31. Отчет о движении денежных средств

4. Показатели финансового состояния предприятия (рис. 32) характеризуют эффективность его операционной деятельности в ходе реализации инвестиционного проекта – прибыльность проекта, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности: ликвидности и финансовой устойчивости.

	10-12.2008	2009 год	2010 год	2011 год	2012 год	1-9.2013
▶ Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	1 553 113	18 250	2 232	3 833	5 352	5 998
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	1 553 113	16 962	1 504	3 140	4 658	5 349
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	12 254 582	5 710 236	10 583 218	22 239 973	35 496 769	49 355 508
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	434 219	193 020	318 986	611 410	888 136	1 137 118
Кэф.ф. оборачиваем. запасов (ST)		16	16	16	16	16
Кэф.ф. оборачиваем. кредиторской задолж. (CPR)		1	0	0	0	0
Кэф.ф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)		1	7	4	3	2
Кэф.ф. оборачиваем. основных средств (FAT)		1	9	11	14	19
Кэф.ф. оборачиваем. активов (TAT)		1	4	3	2	2
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	0	0	3	2	2	1
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	0	0	3	2	2	2
Кэф.ф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %		15	20	20	20	23
Кэф.ф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %		-4	15	16	16	19
Кэф.ф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %		-4	13	13	14	16
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	0	-5	84	49	36	36
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	-7	-4	110	150	195	309
Рентабельность инвестиций (ROI), %	0	-2	48	37	30	32
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	0	-2	49	38	31	33

Рис.32. Показатели финансового состояния

2.9. Направленность и эффективность проекта

В разделе указывается направленность и значимость проекта, показатели эффективности его реализации, проводится анализ чувствительности проекта.

Основными показателями эффективности инвестиционного проекта (ИП) являются следующие (рис. 33):

- период окупаемости – показывает время возврата вложенных средств – $PВ$, мес.;
- дисконтированный период окупаемости – $DPВ$, мес.;
- средняя норма рентабельности – представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций – ARR , %;
- чистый дисконтированный (приведенный) доход – абсолютная величина, отражающая масштабы проекта и размер дохода от нового производства – NPV ;
- индекс прибыльности (характеризует прибыльность проекта) – PI ;
- внутренняя норма доходности (рентабельности) – качественный показатель, характеризующий доходность инвестиций – IRR , %;
- модифицированная внутренняя норма доходности (рентабельности) – опирается на понятие будущей стоимости проекта – $MIRR$, %.

Период окупаемости - $PВ$, мес.	28	29
Дисконтированный период окупаемости - $DPВ$, мес.	28	29
Средняя норма рентабельности - ARR , %	84,62	65,92
Чистый приведенный доход - NPV	35 809 717	863 915
Индекс прибыльности - PI	4,23	3,30
Внутренняя норма рентабельности - IRR , %	85,41	68,56
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - $MIRR$, %	33,44	26,94

Рис. 33. Показатели эффективности инвестиций

Анализ чувствительности проводится с целью учета и прогноза влияния изменения входных параметров (инвестиционные затраты, приток денежных средств, барьерная ставка, уровень реинвестиций) инвестиционного проекта на результирующие показатели (рис. 34).

Для анализа чувствительности главное – оценить степень влияния изменения каждого (или их комбинации) из входных параметров, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в бизнес-плане (инвестиционном проекте).

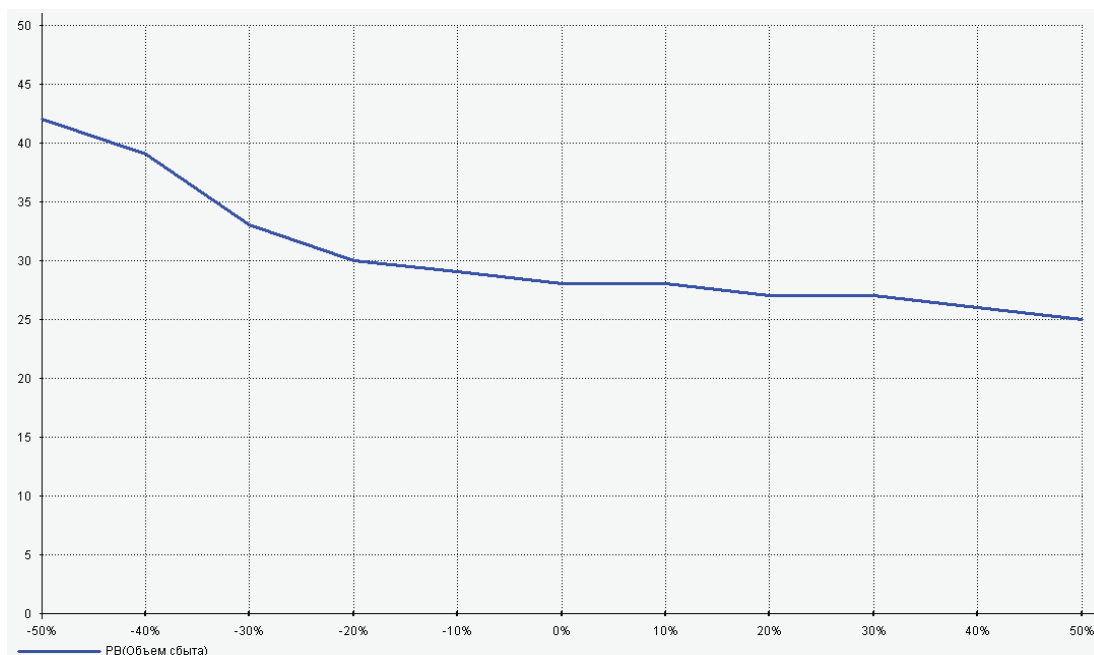


Рис. 34. Чувствительность периода окупаемости от изменения объема сбыта

2.10. Риски и гарантии

Показываются предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.

Анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий.

Оценка рисков – это определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков.

Коммерческие риски:

- появление АЗС других компаний, что обусловит снижение объема продаж;
- повышение оптовых цен на бензин и отказ автолюбителей от использования личного транспорта в силу неплатежеспособности;
- сокращение производства на территории района, что повлечет снижение объема реализации и т.д.

Инфляционный риск: обесценивание реальной стоимости капитала (в форме финансовых активов предприятия), а также ожидаемых доходов от осуществления финансовых операций в условиях инфляции.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами: пожар вследствие несоблюдения правил обращения с огнем в зоне хранения и перелива легковоспламеняющихся материалов и т.д.

В качестве компенсационных механизмов в проекте предусмотрены:

- создание запаса на непредвиденные инвестиционные издержки в размере 3 млн руб.;
- поддержание резерва денежных средств в объеме 10-дневного покрытия прироста потребности в материалах и текущих накладных расходах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В разработке бизнес-плана нет существенных ограничений и четких рамок, ориентироваться можно лишь на какие-либо общепринятые нормы, внося в него важные моменты, вписывая их в соответствующие разделы документа. Но для любого бизнес-плана будет преимущественно наличие различного рода диаграмм и сводных таблиц, которые наглядно показывают те или иные стороны рассматриваемого вопроса. Немаловажную роль в этом играют современные программные средства как инструмент консалтинга при автоматизации менеджмента. Описание различных разделов также зависит от вида деятельности компании. Если, например, это непроизводственная организация, то вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь описание условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александров, Д. В. Консалтинг при информатизации организаций : учеб. пособие / Д. В. Александров, Д. Н. Фадин ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2006. – 78 с. – ISBN 5-89368-501-6.
2. Александров, Д. В. Системное моделирование бизнеса : учеб. пособие / Д. В. Александров ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2004. – 300 с. – ISBN 5-89368-501-6.
3. Александров, Д. В. Распределенные информационные системы. CASE-технологии реинжиниринга : учеб. пособие / Д. В. Александров, А. В. Костров ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2001. – 136 с. – ISBN 5-89368-501-6.
4. Ананькина, Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием : учеб. пособие / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина ; под. ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с. – ISBN 5-85177-039-2.
5. Блинов, А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учеб. пособие / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с. – ISBN 5-16-001254-0.
6. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии : учеб. практ. пособие. – М. : Проспект, 2003. – 264 с. – ISBN 5-98032-083-0.
7. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Экономика, 2001. – 456 с. – ISBN 5-282-02099-8.
8. Основы организационного проектирования / под ред. А. В. Кострова. – Владимир : Демиург, 2003. – 126 с. – ISBN 5-9500036-1-7.
9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 704 с. – ISBN 0-06-044415-0.
10. Калянов, Г. Н. Консалтинг при автоматизации предприятий / Г. Н. Калянов. – М. : СИНТЕГ, 1997. – 316 с. – ISBN 5-89638-002-X.
11. Костров, А. В. Уроки информационного менеджмента : практикум / А. В. Костров, Д. В. Александров. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с. – ISBN 5-279-02573-9.
12. Рудая, И. Л. Стратегическая деловая игра «Никсдорф Дельта» : учеб. пособие / И.Л. Рудая. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 280 с. – ISBN 5-279-02578-X.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ	4
Лабораторная работа № 1. Стратегическая игра «Никсдорф Дельта».....	4
Лабораторная работа № 2. Имитационное моделирование процессов управления реальным предприятием в стратегической деловой игре «Никсдорф Дельта».....	11
Лабораторная работа № 3. Построение модели компании.....	18
Лабораторная работа № 4. Анализ результатов финансовой деятельности предприятия.....	25
2. СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА «СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОЙ АЗС В СЕТИ КОМПАНИИ ”ВЛАДНФ”	35
2.1. Резюме (вступление).....	37
2.2. Описание предприятия и отрасли.....	38
2.3. Описание продукции (услуг).....	40
2.4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).....	42
2.5. Инвестиционный план.....	46
2.6. Производственный план.....	48
2.7. Организационный план.....	51
2.8. Финансовый план.....	52
2.9. Направленность и эффективность проекта.....	54
2.10. Риски и гарантии.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	58

Учебное издание

АЛЕКСАНДРОВ Дмитрий Владимирович
МОКЛЯЧЕНКО Алина Викторовна
ГУСЕВ Михаил Александрович

КОНСАЛТИНГ
ПРИ АВТОМАТИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Практикум

Подписано в печать 15.09.10.
Формат 60x84/16. Усл. печ. 3,49. Тираж 50 экз.
Заказ
Издательство
Владимирского государственного университета.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.