**РЕФЕРАТ**

**по курсу «Менеджмент»**

**по теме**

**Методика разработки основных показателей бизнес-плана**

**1. Подготовка к разработке бизнес-плана**

Подготовка к разработке бизнес-плана включает множество разнообразных процессов. Основные из них — сбор и систематизация исходных данных и выбор миссии (бизнес-идеи, бизнес-цели) предприятия.

Если план разрабатывается впервые и предполагается получение кредита, то необходимо предварительно определить цель внешнего финансирования. Для этого нужны следующие данные:

Наименование товара или услуг.

Как будут использованы деньги: на новый бизнес или на расширение уже существующего?

Какое влияние окажет финансирование на объем продаж, производство и прибыль?

Какой наибольший риск несет инвестирование в этот проект?

Потребуются также краткие сведения о предприятии (фирме) и условиях его деятельности:

Как и для чего основано предприятие (фирма)?

Кто является основным учредителем (акционером)?

Имеется ли возможность дополнительного финансирования?

Основные данные о руководящих сотрудниках предприятия (фирмы), включая их полные имена, возраст, образование, опыт работы в данной отрасли.

Характеристика продукции (товара или услуги), которую намеревается производить фирма.

Как будет производиться продукция (товар или услуга)?

Является ли эта продукция необычной или уникальной? Почему?

Почему ваша продукция (товар или услуга) необходима?

Какие есть возможности для расширения производства в будущем?

Какими каналами реализации продукции (товара или услуг) предполагается пользоваться?

Существуют ли какие-то серьезные ограничения с точки зрения охраны окружающей среды, налогообложения и законодательства?

Какие необходимы патенты, разрешения и/или лицензии?

Какие потребуются помещения и оборудование для производства продукции (товара или оказания услуги)?

Каков намечается объем производства? Достаточен ли он для окупаемости вложений?

Какие потребуются услуги сторонних организаций?

Сколько поставщиков будет иметь предприятие (фирма)? Где они находятся? Производятся ли закупки за рубежом? В каком количестве?

Есть ли проблемы с поставками? Как будут контролироваться возможные неувязки, несвоевременность и качество поставок?

Кто основные потребители?

Где они находятся?

Что является наиболее важным для потребителей?

Укажите самую существенную возможность рынка. Как оценивается доля рынка и ее ожидаемый рост?

Почему потребители будут выбирать именно вашу продукцию (товар или услугу) из других альтернативных?

Какова маркетинговая и рекламная деятельность предприятия (фирмы)?

Кто основные конкуренты? Какие им присущи сильные и слабые стороны?

С какой непредвиденной или возможной конкуренцией может столкнуться ваше предприятие (фирма)?

Какие основные предложения используются для определения перспективных финансовых показателей?

Какие из этих предложений наиболее подвержены существенным изменениям? При каких условиях?

Как предприятие (фирма) может защитить себя от инфляции и непредвиденных проблем в будущем?

Возможные виды рисков.

Как предприятие (фирма) обеспечивает безопасность информации?

Планирование деятельности предприятия начинается, как отмечалось выше, с выбора его стратегической цели, с определения миссии предприятия. Конечно, по мере развития предприятия его стратегическая цель, его миссия должны уточняться с учетом изменения перспектив ее реализации.

**2. Разработка плана маркетинга**

Разработке основных разделов бизнес-плана, да и определению целевого его назначения, как отмечалось, должны предшествовать, по возможности, достаточные маркетинговые исследования.

Особое внимание должно обращаться на характеристику рынка, на котором предполагается деятельность предприятия, и связанный с этим план маркетинговых действий.

Проверить себя до составления рассматриваемого раздела бизнес-плана помогут следующие вопросы.

Каково назначение (функция) продукта и возможные сферы его использования?

Каким образом реализуется назначение продукта?

Основные характеристики и параметры продукта.

Оригинальные и уникальные черты продукта, делающие его конкурентоспособным.

В чем особая ценность продукта для покупателя?

Почему именно этот продукт будет пользоваться спросом на рынке?

Каковы слабые стороны продукта?

Качество жизненного цикла продукта.

Каково время, необходимое для доведения нового продукта до первых продаж, до пика продаж, до пика прибыли, до прекращения продаж?

Каковы возможности адаптации (модификация) продукта к изменениям рынка?

Возможности и особенности фирмы, которые позволят, ей обеспечить успешный выпуск и распространение продукта.

Может ли продукт быть защищен авторскими правами, патентами, торговыми знаками?

Какие продукты могут быть предложены для внешней торговли?

Что делает именно этот продукт конкурентоспособным?

Почему иностранные покупатели будут покупать именно этот продукт?

В целом необходимо оценить долю рынка и объем продаж, обобщив особые характеристики продукции (услуг), которые делают ее конкурентоспособной в настоящем и будущем. Назовите потребителей, которые готовы заключить или уже заключили договоры о закупках, почему они это сделали. Кто из потребителей мог бы сделать крупные закупки в будущем, основываясь на оценке преимуществ вашего продукта, размера и тенденций развития рынка, потребителей, конкурентов и их продуктов, произведенных в предыдущие годы. Оцените долю рынка и объем продаж продукта в натуральных и стоимостных показателях в каждом из трех последующих лет. Не забудьте указать, какие допущения о рынке вы при этом делаете.

Покажите, как рост продаж и оцениваемая доля рынка связаны с развитием самой отрасли и рынка спроса потребителей, силой и слабостью конкурентов. Если фирма уже действует, приведите данные об объеме рынка, вашей доле в нем и объеме продаж за последние два года.

Составить правильно раздел помогут следующие вопросы.

Основные характеристики рынка вашего продукта:

Какова емкость рынка?

Какова степень насыщенности рынка?

Каковы тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшие 5 лет?

Что делает ваш продукт уникальным и почему покупатели предпочтут именно ваш продукт?

Какова общая тенденция спроса на ваш продукт?

По сегментированию рынка.

Какие принципы сегментирования рынка наиболее перспективны?

Какие сегменты и почему наиболее перспективны?

Какие сегменты и почему являются для вас целевыми сегментами (целевыми рынками)?

Что привлекает типичного покупателя данного целевого рынка (цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т.п.)?

По перспективам рынка.

Какие рынки имеют наиболее благоприятные перспективы (объем продаж, уровень цен)?

Какие рынки наиболее выгодны с точки зрения транспортировки?

Какие страны представляют наилучший рынок с точки зрения потенциальных для вас проблем?

По прогнозированию продаж:

На какую долю рынка вы рассчитываете?

Какие продукты вы собираетесь продавать на выбранных рынках в будущем году?

Какой прогнозируемый объем продаж на этих рынках?

Каков прогнозируемый рост продаж на этих рынках ближайшие 5 лет?.

Какие цены прогнозируете на каждом этапе освоения продукта?

О покупателях.

Какие покупатели будут покупать ваш продукт?

Укажите конкретных покупателей для первого года и соответствующие размеры заказов.

Какие покупатели будут наиболее перспективными?

При освещении данных вопросов полезно провести более подробное описание планируемого вида деятельности (бизнеса).

Цель этого раздела заключается в том, чтобы объяснить: на чем вы хотите сделать бизнес; каким образом собираетесь добиться поставленной цели, на чем основано убеждение в успехе дела?

Решение о том, каким видом коммерческой деятельности заняться, что она будет собой представлять в течение ближайших пяти лет — по существу, самое важное, которое предстоит принять. Всякий бизнес предполагает занятие несколькими видами деятельности. Раз так, центральным становится вопрос об основном роде занятий. Планирование целиком строится на ваших представлениях о будущем деле. Если будет допущена серьезная ошибка, шансы на успех заметно уменьшатся. Проверьте лишний раз, все ли вы взвесили.

Данная часть бизнес-плана должна содержать в себе ответы на следующие вопросы:

Каким бизнесом вы занимаетесь или намерены заняться? С каким видом деятельности он в основном связан — с торговлей, промышленностью, сферой услуг? Какие товары вы будете производить или какие услуги оказывать? Кто является потребителем вашей продукции?

Каково положение дел в вашей фирме? Что это — стадия становления, расширение действующего предприятия, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупной?

Каков юридический статус вашей фирмы — единоличное владение, партнерство или корпорация? (Если вы только начинаете свое дело, консультация адвоката будет совсем не лишней, поскольку юридические и налоговые предпосылки создания нового предприятия достаточно сложны.)

Почему дело обещает быть прибыльным (или имеет хорошие перспективы для развития)?

Когда ваша фирма начала (начнет) функционировать? Какова продолжительность рабочего дня или рабочей недели?

Если деятельность носит сезонный характер, то данные о продолжительности рабочего времени должны быть скорректированы с учетом сезонных колебаний. Этот факт должен быть отражен в ответах на пятый и шестой вопросы.

Следует обратить особое внимание на проработку стратегии выхода на рынок, роста производства и объемов продаж.

Выделите ключевые факторы успеха в плане маркетинга (например, новый для рынка продукт, преимущество во времени выхода на рынок и т.п.). Расскажите о вашем подходе к ценам, способам продажи и рекламе продукта.

Создание предприятия предполагает его длительное функционирование, поэтому следует сказать и о том, как быстро оно будет расти и каких размеров бизнес достигнет в течение ближайших пяти лет; указать планы дальнейшего развития бизнеса с точки зрения перспективных новых продуктов и услуг; подчеркнуть, что стратегия выхода на рынок и роста объемов производства и продаж вытекает из возможностей, которыми вы обладаете, уникальных свойств продукта и других конкурентных преимуществ, таких, как слабость конкурентов.

Правильно составить данный раздел помогут следующие вопросы:

Предшествующая сфера, направление деятельности фирмы.

Связь между продуктом (услугой) — объектом бизнес-плана и предшествующей деятельностью фирмы.

Каковы тенденции развития выбранной области предпринимательства?

На чем строится уверенность в перспективности выбранной области предпринимательства?

Есть ли возможность выхода вашего бизнеса на внешний рынок?

Существует ли упорядоченная статистическая информация о вашей области деятельности?

Какие другие источники информации могут быть полезны?

Почему вы рассчитываете, что выбранная форма предпринимательства будет успешной?

Какова специфика вашей формы бизнеса и за счет чего вы собираетесь победить в конкуренции?

Почему вы отдаете предпочтение данной форме бизнеса перед другими?

Почему малые формы бизнеса могут быть успешными в данной области?

Какова тенденция продаж в данной области?

Как ваш деловой опыт поможет экспансии на рынке?

По продвижению товаров (услуг) в условиях конкуренции.

Какие другие фирмы продают аналогичный товар на выбранных вами рынках?

Кто будет представлять вашу фирму?

Кто будет оказывать услуги послепродажного обслуживания покупателей?

Будете ли вы пользоваться услугами специальных компаний для маркетинга и продвижения товара?

По требованиям к агентам и дистрибьюторам продукта.

Почему необходимо иметь специальных агентов-дистрибьюторов на выбранном рынке?

Какой тип клиентов особенно перспективен?

Какие критерии определяют сферу деятельности агентов?

Каковы финансовые взаимоотношения с агентами?

Какие линии поведения агентов являются допустимыми?

Если создается новая фирма, содержание раздела должно строиться на ответах на следующие вопросы (помимо шести основных):

Почему вы уверены в успехе своего предприятия?

Обладаете ли вы опытом предпринимательской деятельности в этой области? Отсутствие опыта — одна из основных причин коммерческих неудач. Прежде чем открыть собственное дело, убедитесь, что вы приобрели необходимые навыки, проработав у кого-либо по найму. Лучше опробовать знания и умения, приобретенные в колледже, за чужой счет, чем за свой собственный.

Советовались ли вы с людьми, занимающимися этим видом бизнеса? Что удалось у них выяснить?

В чем заключена "изюминка" будущего предприятия?

Бизнес — состязание и умение выстоять в конкурентной борьбе — приобретает все более важное значение. Многие предприниматели потерпели неудачу из-за того, что не смогли воспользоваться опытом и проницательностью своих потенциальных конкурентов. Между тем они - наилучший источник информации и часто могут дать ценный совет просто из желания продемонстрировать свою осведомленность. Беседуя с ними и наблюдая за приемами их работы, легче представить, что может стать важным для вашего собственного предприятия.

Консультировались ли вы с преуспевающими торговыми посредниками на предмет оказания вам управленческой и технической помощи?

Если вы собираетесь заниматься какой-либо деятельностью на контрактной основе, то каковы условия контракта?

Запросите у соответствующей фирмы текст контракта.

**3. Планирование производства**

Планирование и управление производством составляют, как отмечалось, основу деятельности как в текущей, так и в долгосрочной перспективе. Методы решения отдельных узловых вопросов приведены ниже.

Определение объема производства и реализации продукции (работ, услуг).

Объем производства и реализации продукции (работ, услуг) при планировании определяется путем расчета показателей валовой, готовой (товарной) и реализованной продукции.

При планировании целесообразно выделять три уровня потребности в материальных ресурсах:

1-й — определение перспективной потребности в материальных ресурсах на основе стратегического плана развития предприятия;

2-й — определение потребности в материальных ресурсах на год по всей их номенклатуре;

3-й — оперативное определение потребности в материальных ресурсах на квартал, месяц или более короткий период для организации закупок и завоза материалов на предприятие.

Для разработки бизнес-плана основным является второй уровень.

Потребность в материальных ресурсах определяется в натуральных показателях (для обеспечения производственной деятельности, организации работы транспорта, складского хозяйства) и в денежной оценке (для планирования финансовых показателей).

Формирование потребности в материальных ресурсах обычно разбивается на три этапа.

Сбор и анализ исходной информации для определения потребности в ресурсах.

Выбор методов определения потребности в материальных ресурсах.

Для определения потребности в ресурсах могут применяться различные методы: детерминированные (нормативные), статистические и эмпирические (опытные).

Детерминированным (нормативным) путем целесообразно определять потребность в ресурсах на выпуск продукции. Другие методы используются для определения потребности в материалах на ремонтно-эксплуатационные нужды, на формирование запасов и т.п.

Общий объем ресурсов, подлежащих авансированию, складывается из потребности в основных и оборотных производственных фондах.

Потребность в основных производственных фондах появляется в случае, когда наличная производственная мощность не обеспечивает выполнение запланированной производственной программы.

Мощность предприятия определяется максимально возможным объемом производства продукции в единицу времени. Для измерения мощности применяются стоимостные и натуральные показатели.

В бизнес-плане должен быть проведен элементарный расчет мощности по одному из способов:

1) по оптимальному ассортименту продукции;

2) по номенклатуре, соответствующей специализации предприятия;

3) по ведущему звену.

Ведущим звеном считается подразделение, в котором выполняются основные технологические операции, используется наибольшая доля совокупного живого труда и которая максимально оснащена оборудованием, средствами автоматизации и механизации.

Наиболее простым и достоверным, а также доступным для предпринимателя методом расчета производственной мощности является метод определения ее по отдельным видам рабочих мест.

При этом следует предусмотреть наличие резервных мощностей, без которых невозможно обеспечить гибкость производства, перестройку его в интересах рынка и создание условий для интенсивной работы предприятия.

Под резервной мощностью понимается резервируемая часть производственного оборудования с целью повышения адаптивности предприятия к изменяющимся условиям спроса на продукцию.

В бизнес-плане необходимо показать, что формирование резервных мощностей может быть достигнуто двумя путями: 1) гибкой перестройкой (приспосабливанием) мощности к конъюнктуре рынка и 2) созданием постоянного резерва, исключающего необходимость адаптации.

В случае необходимости увеличения производственной мощности (при условии полного задействования резервов более эффективного ее использования) дополнительные основные производственные фонды оценивают по их полной первоначальной стоимости, в которую входят:

цена приобретения фондов;

транспортные расходы по доставке к месту эксплуатации;

стоимость монтажных работ.

Потребность в оборотных производственных фондах в самом простом случае может быть определена из произведения запланированного объема выпуска продукции (работ, услуг) в стоимостном или натуральном выражении на норматив переменных затрат определенного вида на единицу объема. К полученной общей величине переменных затрат прибавляются постоянные затраты.

Сумма основных и оборотных фондов, а также нематериальных активов даст представление о величине активов (ресурсов), подлежащих авансированию. При этом из стоимости основных производственных фондов и нематериальных активов следует исключить их износ в течение года, согласно действующим нормам амортизации.

Потребность в материальных ресурсах на выпуск продукции определяется по данным о планируемом выпуске продукции или о физическом объеме работ и о нормах расхода материалов.

Определение объема материальных запасов

Основное назначение запасов состоит в том, чтобы уменьшить зависимость производственного процесса от неопределенного характера закупок, сделать последующие операции по технологической обработке независимыми от нарушений производственного процесса на предшествующих стадиях, а также обеспечить устойчивое предложение готовой продукции при неустойчивом спросе покупателей.

Необходимость в материальных запасах обусловливается: несоответствием объемов закупок материальных ресурсов объемам разового их потребления, а также несоответствием спроса на готовую продукцию и ее поступления на реализацию.

При планировании материальных запасов важно соблюсти оптимальный их объем, ибо заниженные запасы могут привести к перебоям в производстве и сбыте и соответственно к убыткам, а накопление излишних запасов связывает соответственные оборотные средства, ведет к росту кредиторской задолженности и дополнительным издержкам на завоз и хранение материалов, что в целом существенно ухудшает финансовое положение предприятия.

Для этого необходимы нормы запасов.

Норма запасов — это минимальное количество материальных ресурсов, которое должно находиться на предприятии для обеспечения ритмичной и бесперебойной его работы.

Нормирование производственных запасов осуществляется по каждому типосорторазмеру материала, сырья или комплектующих изделий с последующим агрегированием (объединением) полученных норм в целом по номенклатурным группам и видам.

Количественно норма производственного запаса представляет собой сумму отдельно рассчитываемых норм текущего, подготовительного и страхового запасов.

Производственные запасы измеряются в относительных и абсолютных величинах. В относительных величинах объем Запаса измеряется количеством дней производственного потребления соответствующего вида материалов. Абсолютная величина запаса определяется в натуральных единицах измерения (тоннах, штуках, метрах и т.п.).

Текущий запас предназначен для бесперебойного обеспечения производства в период между двумя очередными закупками (завозами).

Величина текущего запаса определяется тремя факторами:

количеством ежедневного потребления материалов;

характером расхода материала (степенью равномерности потребления);

временем между двумя очередными завозами.

Первым шагом на пути к хозяйственной деятельности является закупка сырья и материалов. Предстоит решить, какова должна быть оптимальная величина партии закупаемых материалов, ибо, чем больше будет единичная партия закупаемого материала, тем больше потребуется "связать" оборотных средств в материалах и сырье. Наоборот, чем меньше будет партия, тем меньше будет одноразовое отвлечение оборотных средств на эти цели.

Одновременно надо определить величину запасов материальных ценностей.

Чтобы определить оптимальную величину закупаемой партии сырья и материалов, примем величину одного заказа в натуральном выражении за X, а стоимость единицы закупаемых ценностей — Ц. Тогда стоимость одной партии заказываемых материалов составит Х\*Ц.

При выборе поставщиков сырья, материалов и комплектующих изделий предприниматель исходит из надежности партнера, его престижности в деловых кругах и экономической целесообразности. С этой целью производится элементарный расчет транспортных затрат на перевозки и потребности в транспортных средствах.

При выборе поставщика сырья и материалов следует ориентироваться на поставку их к рабочим местам исполнителей, минуя складские помещения. Это ускоряет производственный процесс и оборачиваемость оборотных средств.

Комплектующие изделия (покупные полуфабрикаты), поставляемые специализированными предприятиями (со стороны), должны оцениваться с точки зрения возможности изготовления не собственными силами, если собственные издержки в 1,5—2 раза ниже цены поставщика. Практика показала, что этим нельзя увлекаться, превращая собственное предприятие в универсальный завод с размытым профилем.

Оценка использования ресурсов

При разработке бизнес-плана необходимо осветить использование ресурсов предприятия. Делается это в разделе "План производства".

В начинающемся бизнесе приводятся плановые показатели использования ресурсов.

В действующем бизнесе показатели использования ресурсов указываются в двух временных характеристиках: фактически — по отчету за предыдущий год и по плану — на очередной год. При этом указывается как абсолютная величина использования ресурса, так и ее изменение по сравнению с фактом за предыдущий год.

Разработку показателей использования ресурсов целесообразно производить в следующей последовательности:

1. Определить показатели использования всех ресурсов.

2. Определить показатели использования основных производственных фондов.

3. Определить показатели использования оборотных производственных фондов.

Основанием для характеристики использования ресурсов являются: план (факт) по выручке и среднегодовая величина ресурса в натуральном или стоимостном измерении.

Отношение объема выручки к величине ресурса характеризует размер отдачи от использования данного ресурса.

В отдельных случаях для характеристики использования ресурса принимается время работы.

Использование активов (ресурсов) в целом, эффективность использования авансированных активов (ресурсов) определяется путем деления объема продукции (работ, услуг) на сумму авансированных ресурсов, т.е. какой объем продукции (работ, услуг) приходится на один рубль авансированных ресурсов.

Рост показателей использования активов (ресурсов) означает улучшение их использования, ускорение кругооборота средств предприятия. При этом необходимо исключить инфляционный рост цен, т.е. обеспечить сопоставимость данных.

Использование основных производственных фондов наиболее удобно планировать в следующем порядке.

Первоначально планируется использование основных производственных фондов (основных средств) в целом.

Затем планируется использование производственных мощностей, площадей и оборудования.

Наиболее общим показателем использования основных производственных фондов является фондоотдача, которая рассчитывается как отношение выручки (В) к среднегодовой стоимости (Ф) основных производственных фондов (основных средств):

ФО = В/Ф.

Фондоотдачу (ФО) целесообразно анализировать как с общих, так и со структурных позиций, выделяя отдачу от активной и пассивной частей.

Показатель фондоотдачи связан с производительностью труда и фондовооруженностью труда.

Изменение использования основных производственных фондов по сравнению с прошлым годом определяется как прирост (коэффициент роста) соответствующего показателя за планируемый год.

Сначала определяется структура использования площадей. Отношение производственной площади к располагаемой покажет коэффициент полезности использования располагаемой площади (К). Отношение площади, занятой оборудованием, к производственной площади, покажет коэффициент занятости производственной площади (Кзпп). Произведение коэффициентов занятости и полезности явится обобщающим показателем полезности использования располагаемой площади (Коп):

Для улучшения использования располагаемой площади необходимо стремиться к увеличению доли производственной площади, т. е. повышению коэффициента полезности использования располагаемой площади.

Что касается использования производственной площади, то здесь следует по возможности сокращать долю площади, занятой оборудованием, с тем, чтобы иметь возможность организовать дополнительные рабочие места.

Наряду со структурными показателями, показателем использования площадей является объем продукции (выручки), приходящийся на 1 м2 площади. Соответственно по структуре площадей можно рассчитывать объем выручки с 1 м2 площади, занятой оборудованием, производственной и всей располагаемой площади. Использование оборудования характеризуется показателями экстенсивной его загрузки (использование по времени), интенсивной загрузки (использование по мощности) и обобщающим показателем (с учетом загрузки по времени и по мощности). Оборотные средства наряду с основными средствами являются важнейшим ресурсом, обеспечивающим хозяйственную деятельность предприятия. Их состав приведен на рис. 3.5.

Состав оборотных средств

В целом оборотные средства представляют собой денежные средства, авансированные в оборотные производственные фонды и фонды обращения.

В процессе хозяйственной деятельности оборотные средства совершают непрерывный кругооборот, который условно можно разделить на три фазы. В первой фазе (Д—Т) оборотные средства (Д) превращаются в покупные товары (Т) для целей производства. Говоря иначе, в этой фазе происходит закупка предметов труда.

Во второй фазе (Т—П—Т) оборотные средства в виде покупных товаров вводятся в производство, в процессе которого они; принимают форму полуфабрикатов, готовых изделий, не завершенных обработкой (незавершенное производство).

В третьей фазе (Т—Д) оборотные средства в форме готовой продукции в процессе ее реализации снова превращаются в деньги. При этом одновременно с реализацией денег, затраченных на покупку товаров для производства и рабочей силы, — перенесенной стоимости основных производственных фондов, реализуется также стоимость, добавленная обработкой (прибавочная стоимость), в форме прибыли.

В отличие от основных производственных фондов, оборотные производственные фонды обращения, затрачиваемые в ходе изготовления продукции и ее реализации, полностью потребляются в течение одного производственного цикла, а их стоимость полностью переносится на стоимость изготовленной продукции.

Отсюда основным показателем использования оборотных средств является скорость их оборачиваемости, для чего определяются продолжительность одного оборота (То) и количество оборотов за планируемый год (Ко).

Сопоставление времени оборачиваемости оборотных средств в планируемом году с предшествующим годом дает представление о ее ускорении или замедлении.

Планирование потребности в кадрах

Планирование кадров призвано ответить на следующие вопросы:

какое количество персонала и какой квалификации требуется?

когда, в какой период времени?

где, на каком участке производства?

Факторы, оказывающие влияние на потребность в кадрах, делятся на две группы: внешние и внутренние.

К внешним факторам относится конъюнктура рынка, структура рынка, конкуренция, социально-экономическое положение в стране и т.д.

К внутренним факторам — уровень технологии, уровень организации труда, простои, изменение программы и др.

Потребность в кадрах различается текущая и перспективная.

Текущая потребность определяется рамками одного года, а перспективная — более длительными сроками. Процесс планирования осуществляется поэтапно: оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей и разработка программы удовлетворения будущих потребностей. В общем виде этот процесс изображен на рис. 3.6.

Исходными данными при планировании численности кадрового состава служат производственная программа, штатное расписание, план организационно-технических мероприятий, движение кадров, их текучесть, бюджет рабочего времени.

При планировании потребности в кадрах нужно стремиться к установлению оптимальной численности работающих, чтобы обеспечить минимальные затраты живого труда.

Большое значение при расчетах численности имеет баланс рабочего времени. Он составляется по предприятию в целом, цеху, участку, иногда для каждой группы рабочих.

Цель расчета баланса рабочего времени — установление эффективного полезного фонда времени одного работающего в год. Он рассчитывается как произведение числа рабочих дней в году и средней продолжительности рабочего дня в часах.

Определение численности работников осуществляется различными методами по трудоемкости, нормам обслуживания и числу рабочих мест.

Метод расчета по трудоемкости применяется обычно на нормируемых работах. Этим методом находят численность рабочих по предприятию в целом, структурным подразделениям, профессиям и уровням квалификации. Численность определяется делением установленного объема работ (в нормо-часах) на полезный (эффективный) фонд времени одного работающего в часах и на процент выполнения норм.

Численность основных производственных рабочих может быть установлена также путем деления намечаемого объема продукции в натуральном выражении на планируемую норму выработки этой продукции в расчете на одного рабочего.

Численность производственных работников в цехах может быть определена по нормам времени (на единицу готовой продукции), или по нормам выработки с учетом фонда рабочего времени одного работника за определенный период и производственной программы.

Графики могут быть линейными (сменными), ступенчатыми, суммированного учета рабочего времени (двухбригадными), комбинированными. Они должны обеспечивать необходимую численность работающих на производстве в каждый час работы цеха в течение рабочего дня.

Численность рабочих-повременщиков определяется на основе норм обслуживания, установленных для отрасли или данного предприятия, или числа рабочих мест.

Расчет потребности в инженерно-технических работниках и служащих ведется исходя из целей деятельности предприятия, структуры и схемы управления им, перечня функционально-должностных обязанностей отдельных работников или групп однородных должностей, отраслевых нормативов или нормативов, разработанных самим предприятием.

**4. Планирование финансов**

Разработка раздела "Финансовый план" базируется на данных раздела "План производства", из которого, в частности, используются сведения о производстве продукции (работ, услуг) в денежном выражении и об объеме используемых ресурсов, а также сведения о затратах (расходах) предприятия на осуществление хозяйственной деятельности.

Разработка финансового плана включает:

прогноз баланса предприятия на конец планируемого года;

прогноз доходов и расходов;

прогноз финансового состояния (финансовой устойчивости и платежеспособности) предприятия.

Прогноз баланса

Прогноз баланса предприятия включает расчеты изменения за планируемый год активов (ресурсов, имущества) предприятия и источников их финансирования.

В Российской Федерации, согласно существующим нормам и правилам составления баланса предприятия, его активы (ресурсы, имущество) делятся на внеоборотные (необоротные) и оборотные (см. табл. 1).

Таблица 1. Укрупненная схема баланса предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | На начало года | На конец года | Пассив | На начало года | На конец года |
| 1.Внеооборотные2.Оборотные2.1.Запасы и затраты2.2.Денежные средства |  |  | 1.Капиталы и резервы2.Обязательства2.1.Долгосрочные2.2.Краткосрочные |  |  |
| ИТОГО |  |  | ИТОГО |  |  |

К внеоборотным (необоротным) активам относятся основные средства, нематериальные активы, оборудование к установке, незавершенные капитальные вложения, долгосрочные финансовые вложения, расчеты с учредителями, прочие внеоборотные активы.

В условиях действующего предприятия в балансе следует предусматривать следующие элементы внеоборотных активов:

Нематериальные активы.

Основные средства.

Оборудование к установке.

Незавершенные капитальные вложения.

Расчеты с учредителями следует планировать только для предприятий, начинающих бизнес. По существующим правилам образования юридических лиц, к моменту начала деятельности уставный (складочный) капитал, формируемый за счет вкладов учредителей, может быть покрыт лишь на 50%. Остальная часть этого капитала формируется в течение года со дня регистрации предприятия.

Что касается планирования уже действующего бизнеса, то необходимость предусматривать в балансе какие-либо расчеты с учредителями отпадает. Уставный (складочный) капитал на таких предприятиях к началу планируемого года уже сформирован.

В условиях малого бизнеса нет необходимости предусматривать также какие-либо долгосрочные финансовые вложения, ибо в первое время предприятия, как начинающие бизнес, так и уже начавшие его, не располагают достаточными финансовыми ресурсами для долгосрочных финансовых вложений (покупка ценных бумаг, приобретение паев других предприятий и т.п.).

Нематериальные активы, к которым относятся расходы, связанные с организацией предприятия, права на объекты интеллектуальной (промышленной) собственности, права на пользование природными и иными ресурсами и имуществом и т. д., в настоящее время в балансах предусматриваются сравнительно редко. Собственники обычно не уделяют этому серьезного внимания. Между тем сюда относятся такие активы, как защищенные патентами изобретения, зарегистрированные лицензиями, защищенные свидетельствами на полезную модель или патентами на промышленный образец, свидетельства на товарный знак, свидетельства на право пользования наименованием мест происхождения товара, свидетельства об официальной регистрации компьютерных программ, баз данных и топологий микросхем, авторские права и т.п.

Рассматриваемый вид активов может быть внесен учредителями, приобретен за плату или в обмен на другое имущество, получен безвозмездно от юридических лиц.

Нематериальные активы указываются в балансе по первоначальной (восстановительной) стоимости и по остаточной стоимости за вычетом износа (амортизации), согласно действующим нормам и принятой учетной политике.

Оборотные активы в балансе отражаются как запасы и затраты и как денежные средства.

Запасы и затраты включают в себя производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов и покупных товаров, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, продукции в незавершенном производстве, готовой продукции, товаров для продажи на складе по покупным ценам, а также расходы будущих периодов, налог на добавленную стоимость, прочие запасы и затраты.

Денежные средства состоят как из наличных денег, находящихся в кассе и на банковских счетах, а также у подотчетных лиц, так и в расчетах за отгруженные товары, у должников (дебиторов) и т.п.

Источники средств (пассив баланса) делятся на собственные и заемные.

Собственные средства — это уставный (складочный) капитал, добавочный капитал (полученный в результате переоценок необоротных активов), резервный капитал, различные фонды, образованные из прибыли предыдущего года, нераспределенная прибыль прошлых лет, а также прибыль планируемого года.

При планировании начинающегося бизнеса в проекте баланса отражается только доведение уставного капитала до нормы и прибыль планируемого года.

В балансе уже действующего бизнеса, наоборот, движение уставного капитала, как правило, не происходит, но по результатам деятельности за предыдущий год может предусматриваться образование резервного капитала фондов накопления, а также отражаться прибыль планируемого года. Заемные средства делятся на долгосрочные (кредиты банков, займы) и краткосрочные (займы, кредиторская задолженность за полученные товары, работы и услуги, задолженность по оплате труда, специальному страхованию, по внебюджетным и бюджетным платежам, прочим кредитам, по фонду потребления). Сюда же включаются резервы для предстоящих расходов и платежей.

Данные, как по активу, так и по пассиву баланса, отражаются по состоянию на начало и конец года. Для получения среднегодовых данных итоги баланса на начало и конец года суммируются; полученная сумма делится на два. Так же определяется и среднегодовая величина по отдельным разделам баланса.

При прогнозировании баланса на планируемый год очень важно соблюдение определенных пропорций между его различными разделами. .Прежде всего необходимо обеспечить достаточность собственных средств, и особенно собственных оборотных средств, определяющих финансовую устойчивость предприятия.

Собственные средства предприятия отражаются в разделе III пассива баланса.

Собственные оборотные средства представляют собой разность между суммой собственных средств (раздел III пассива) и суммой необоротных активов (раздел I актива).

План доходов и расходов.

Если баланс прогнозируется по состоянию на начало и конец периода, то смета доходов и расходов составляется на весь год с разбивкой по месяцам.

В доходы предприятия включаются:

выручка от реализации продукции (услуг);

авансы, полученные от покупателей;

возврат дебиторской задолженности;

прочие поступления. В расходы входят:

затраты на производство продукции (услуг), включая расходы на оплату труда;

отчисления от заработной платы в бюджет и внебюджетные фонды;

прочие расходы.

При планировании расходов прежде всего определяются запросы на производство продукции (услуг) или себестоимость продукции.

Себестоимость выпуска (производства) продукции характеризует в денежном измерении все материальные затраты и затраты на оплату труда, которые в том или ином производстве падают на единицу и на весь объем выпускаемой продукции.

В "Положении о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг)", включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 1992 г., указывается: "Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материала, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию". Приведенное определение в принятой классификации характеризует полную себестоимость промышленной продукции.

В себестоимость продукции включаются:

затраты на подготовку и освоение производства;

затраты, связанные непосредственно с производством продукции, обусловленные технологией и организацией производства;

затраты на оплату труда;

затраты, связанные с использованием природного сырья;

затраты не капитального характера, связанные с совершенствованием технологии и организации производства, а также с улучшением качества продукции;

расходы, связанные с изобретательством, техническим усовершенствованием и рационализаторскими предложениями;

затраты по обслуживанию производственного процесса (текущий, средний и капитальный ремонт);

затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности;

расходы, связанные с набором рабочей силы;

текущие расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией фондов природоохранного значения;

расходы, связанные с управлением производством;

затраты на подготовку и переподготовку кадров;

расходы по транспортировке работников к месту работы и обратно, отчисления на государственное социальное и пенсионное обеспечение, в государственный фонд занятости, затрат на оплату труда работников, занятых в производстве соответствующей продукции;

отчисления по обязательному медицинскому страхованию;

платежи по страхованию имущества предприятия;

затраты на оплату процентов по краткосрочным ссудам банков;

затраты по гарантийному обслуживанию;

расходы, связанные со сбытом продукции (упаковка, хранение, транспортировка);

затраты на воспроизводство основных производственных фондов (амортизация), на полное восстановление;

взнос (амортизация) по нематериальным активам;

потери от брака;

потери от простоев по внутрипроизводственным причинам.

Величина этих затрат зависит от цен на ресурсы, необходимые для производства товаров, а также от технологии их использования.

Цена, по которой приобретаются производственные ресурсы, не зависит от деятельности предприятия. Она определяется спросом и предложением ресурсов. Отсюда для предприятия чрезвычайно важен технологический аспект формирования издержек производства, обусловливающий, с одной стороны, количество привлекаемых ресурсов, а с другой - качество их использования. Применяемые методы производства должны быть эффективными как с технологической, так и с экономической точки зрения.

Из общей суммы затрат на производство и реализацию продукции выделяется собственно себестоимость производства продукции, управленческие расходы, коммерческие расходы (затраты по реализации продукции). В коммерческие расходы включаются расходы по рекламе продукции.

Все затраты делятся на переменные (зависящие от объема производства) и постоянные (не зависящие или слабо зависящие от объема производства).

Особо следует остановиться на планировании расходов на оплату труда работников предприятия.

Оплата труда работников составляет основную часть их доходов, главный экономический стимул работы на предприятии.

В оплату включаются:

тарифная часть — оплата по тарифным ставкам и окладам;

доплаты и компенсации;

надбавки;

премии.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты в соответствии со сложностью и ответственностью работы.

Назначение доплат — возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в тяжести труда. Компенсации учитывают не зависящие от предприятия факторы, в том числе рост цен.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов. Таким образом, доплаты и компенсации отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Надбавки и премии отражают результаты его собственных достижений.

Типовая структура дохода сотрудника предприятия может быть представлена следующим образом:

Оплата по тарифным ставкам и окладам.

Доплаты за условия труда.

Характеристики производственной среды.

Сменность (режим работы).

Степень занятости в течение смены.

Надбавки:

За производительность выше нормы (сдельный заработок, оплата за работу с численностью работников меньше нормативной).

За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.

За высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.

Премии:

За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.

По итогам работы за год.

Из фонда руководителя подразделения.

За изобретения и рационализаторские предложения.

За активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.

При правильной организации оплаты до 50% ее могут составлять различные социальные выплаты, осуществляемые предприятием, которые включают полную или частичную оплату расходов работника по следующим статьям:

транспорт;

лечение, медицинская помощь и лекарства;

отпуск и выходные дни;

питание во время работы;

повышение квалификации, учеба;

страхование жизни работников и членов их семей;

членство в клубах (спортивных, профессиональных и др.);

загородные поездки, экскурсии, пикники;

консультирование по личным юридическим, финансовым и другим проблемам;

улучшение жилищных условий;

сберегательные фонды;

другие расходы.

Финансовое состояние

Финансовое состояние предприятия считается удовлетворительным, если собственные оборотные средства составляют не менее 30% общей суммы актива и не менее 50% всех оборотных средств предприятия.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия определяются:

1.Коэффициент автономии:

К = Собственные средства / Сумма активов.

Нормальным считается Кавт > 0,5-0,7.

2.Коэффициент устойчивости финансирования:

К = Собственные средства / Заемные средства.

Нормальным считается К > 1,0.

3.Коэффициент маневренности:

Кман = Собственные оборотные средства / Собственные средства всего.

Нормальным считается К > 0,5-1,0.

Рост доли собственных средств свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия, хотя использование заемных средств может способствовать росту эффективности деятельности.

Финансовая устойчивость предприятия оценивается также по наличию запаса финансовой прочности.

Запас финансовой прочности определяется по следующей формуле:

К = [(Объем продаж — Объем продаж в точке безубыточности)/ Объем продаж] \* 100.

Нормальным считается К > 0,1—0,2.

Например, если годовая выручка планируется в объеме 21,8 млн руб., а объем выручки в точке безубыточности, согласно расчету, равен 18,2 млн руб., то запас финансовой прочности составит 16,5% [(21,8 - 18,2) : 21,8] х 100. Это означает, что объемы производства и реализации продукции могут снизиться на 16,5% прежде, чем будет достигнута точка безубыточности. Дальнейшее снижение объемов приведет к убыткам.

Точкой безубыточности, или самоокупаемости, считается такой минимальный объем производства, при котором совокупный доход равен совокупным расходам.

Финансовое состояние предприятия в целом определяется в зависимости от соотношения показателей, характеризующих источники формирования запасов (ИФЗ — собственные оборотные и заемные средства), собственные оборотные средства (СОС) и запасы и затраты (33) (раздел II актива).

1. Абсолютная финансовая устойчивость:

З < СОС.

Это значит, что все запасы и затраты покрываются за счет собственных оборотных средств, т.е. предприятие не зависит от внешних кредиторов. Такое, впрочем, бывает редко и не с лучшей стороны характеризует предпринимателя, который либо не умеет, либо не желает использовать внешние источники средств, омертвляя собственные в запасах и затратах.

2.Нормальная финансовая устойчивость:

СОС < З < ИФЗ.

В этом случае предприятие использует для формирования запасов как собственные, так и заемные средства.

3.Неустойчивое финансовое состояние:

З > ИФЗ

Оно складывается тогда, когда предприятие накопило такие запасы и производит такие затраты, что для их покрытия не хватает не только собственных оборотных средств, но и заемных, т.е. когда приходится прибегать к другим источникам средств.

4.Критическое финансовое состояние складывается, когда предприятие не имеет собственных оборотных средств, имея при этом просроченную задолженность. Такое предприятие, по существу, является банкротом.

Поэтому, прогнозируя баланс, обязательно нужно контролировать полученные данным путем определения коэффициентов платежеспособности предприятия. Для этого достаточно определить три коэффициента.

1.Коэффициент общего покрытия обязательств:

К == ТА/ТО

где ТА — текущие активы (раздел II актива); ТО — текущие обязательства (раздел IV пассива). Предприятие считается платежеспособным, если Кпо > 1,5—2,0, т.е., покрыв долги, предприятие еще имеет оборотные средства для продолжения деятельности.

2.Коэффициент быстрой ликвидности:

Кб = Денежные средства, включая дебиторскую задолженность/ТО.

Предприятие считается платежеспособным, если оно за счет имеющихся денежных средств способно покрыть долги и продолжать деятельность. Следовательно, К > 0,8—1,5.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности:

Предприятие считается платежеспособным, если оно за счет имеющихся денежных средств (в кассе и на счетах) способно покрыть не менее 10—20% задолженности, т.е. К > ОД - 0,2.

Ценообразование

Цены играют ключевую роль в бизнесе. Каждый предприниматель постоянно стоит перед выбором: по какой цене продать произведенные товары (работы, услуги)? По какой цене купить средства производства, рабочую силу? Обеспечат ли выбранные им цены намеченную прибыль? Не принесут ли они ему убыток? Стоит ли расширять производство товаров (работ, услуг)? Или, наоборот, нужно его сократить? От ответов на эти вопросы зависит судьба бизнеса, успех или неудача предпринимательства.

Стратегия высоких цен (skimming pricing — снятие сливок) предусматривает первоначальную продажу по цене, которая значительно выше издержек производства, а затем следует понижение цен. Это относится к товарам-новинкам, защищенным патентами. Подобная стратегия возможна в условиях высокого уровня текущего спроса, когда такая цена воспринимается потребителем как свидетельство отличного качества товарами.

Стратегия низких цен, или стратегия проникновения на рынок. Это делается с целью стимулирования спроса (например, при продаже персональных компьютеров), что эффективно на рынках с большим объемом производства и высокой эластичностью спроса, когда покупатели реже реагируют на снижение цен и увеличивают спрос. Фирма за счет массового производства выдерживает низкий уровень цен.

Стратегия дифференцированных цен проявляется в установлении цен в сочетании со всевозможными скидками и надбавками к среднему уровню цен для различных рынков, их сегментов и покупателей.

Стратегия льготных цен направлена на работу с покупателями, в которых заинтересована фирма, предлагающая им товар по льготной цене.

Стратегия гибких, эластичных цен. Цены устанавливаются в зависимости от возможностей покупателя, его покупательной способности.

Стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен.

Стратегия неокругленных цен. Покупатель приобретает товар не на 100 долл., а 99,99 долл. В этом случае покупатель рассматривает эти цены как низкие или как доказательство тщательного подсчета цены фирмой.

Стратегия цен массовых закупок.

Стратегия тесной увязки уровня цен с качеством товара.

Для того чтобы применить на практике ту или иную ценовую политику, надо повседневно следить за складывающимся уровнем цен. Представление об их динамике обычно формируется из рассмотрения фактических сделок, биржевых цен, цен аукционов и торгов, цен в статистических справочниках, цен предложений крупных фирм и справочных цен.

Наиболее полное представление о складывающемся уровне цен дают фактические сделки и договоры. Эти цены могут рассматриваться как конкурентные при ведении переговоров.

Биржевые котировки служат хорошим ориентиром при торговле биржевыми товарами, они отражают фактические сделки на определенный период. При их анализе следует иметь в виду, что они подвержены влиянию экономической конъюнктуры.

Цены аукционов и торгов близки к котировкам бирж.

В статистических источниках, как правило, даются средние цены. Справочные цены публикуются в справочных изданиях, каталогах, журналах, газетах и т.д. При их рассмотрении следует иметь в виду, что они не отражают реальной картины, поскольку продавцы обычно предоставляют разнообразные скидки. Характерной чертой справочных цен является их стабильность во времени, они меняются при изменении конъюнктуры, тогда как скидки и надбавки чаще подвергаются пересмотру.

Контрактные цены — это те, по которым можно и продать товар, но чаще всего в результате переговоров покупателя и продавца происходит снижение цены, для чего в контрактной цене имеется небольшой резерв. Контрактная цена может быть твердая (фиксированная), устанавливаемая окончательно в момент подписания контракта. Она может быть ценой с последующей фиксацией в момент, определенный контрактом.

Продажная цена в случае изменения условий, оговоренных в контракте, может быть пересмотрена.

Скользящая цена исчисляется в момент исполнения контракта путем пересмотра договорной, базисной цены, с учетом изменения в издержках производства, происшедших в период выполнения контракта.

Экспортная цена товара отличается тем, что на ее уровень влияет множество факторов: объем продаж, прибыльность сбыта на внешнем рынке, время и сроки продажи товара, его поставки, условия экономического, политического, правового и культурного развития страны-импортера. Она устанавливается на основе так называемых базисных условий, которые учитывают стоимость товара, обязанности продавца по оплате расходов на его транспортировку и страхование.

При расчете цен используются два основных метода: затратный метод и метод расчета на основе рыночного подхода. При затратном методе цена на продукцию (работу, услуги) равна и себестоимости, и рентабельности:

Ц = С (1 + Р/100),

где:

С — себестоимость единицы продукции (работы, услуги), руб.;

Р — рентабельность реализации данной продукции (работы, услуги), %.

Отсюда видно, что чем больше затраты, тем выше цена. И наоборот.

Затратный метод 'ценообразования не предполагает твердой ориентации предприятия на рыночный спрос, а в значительной степени исходит из сложившегося уровня затрат, как бы консервируя его. Принимается во внимание только практика работы в предыдущие периоды, а также стремление получить определенную рентабельность и сумму прибыли.

Главный недостаток затратного метода — игнорирование зависимости между ценой и объемом продаж. Этот метод не дает никаких гарантий, что сформированная на его основе цена обеспечит тот объем продаж, исходя из которого она была рассчитана.

В рыночных условиях очень часто реальный объем продаж оказывается ниже желаемого или запланированного уровня. В этом случае, чтобы сохранить рентабельность и прибыль, обычно прибегают к повышению цен, что в условиях эластичного спроса приводит к дальнейшему сокращению спроса и объема продаж. В итоге предприятие попадает в тупик.

Чтобы избежать этого, на предприятии должны хорошо понимать тенденции эластичного спроса и формировать цены на основе рыночного подхода с использованием понятия "безубыточности".

Понятие "безубыточность" означает, что реальная прибыль появляется в распоряжении предприятия только тогда, когда будут покрыты все издержки и, в частности, общая сумма постоянных затрат.

Отсюда вытекает разное понимание прибыли. Прибылью в рыночном подходе является не то, что предусмотрено в цене, а то, что появляется после достижения или прохождения так называемой точки безубыточности.

Сюда же относится и использование понятия "ценовой эластичности", которая выражается в процентах изменения объема продаж товара в результате изменения его цены на 1%.

Ценовая эластичность, как правило, отрицательная, так как повышение цены обычно ведет к снижению спроса, и наоборот.

В целом выбор ценовой политики предприятия включает в себя ряд серьезных вопросов, решение которых позволит обоснованно подойти к определению уровня продажной цены и наметить его рациональную динамику на будущее.

В заключение можно сделать некоторые выводы и рекомендации.

Чем выше цена, тем меньше, при прочих равных условиях, спрос на товар, и наоборот.

Чтобы использовать весь диапазон цен и полнее охватить потребительский спрос, необходимо выпускать товар в разных модификациях, вплоть до высококачественных или престижных товаров с высокой ценой. Покупатели на такой товар найдутся из среды высокодоходной части населения. Тогда можно более полно использовать всю кривую спроса.

Формируя и стимулируя спрос на товар, надо активно использовать не только фактор цен, но и различные неценовые факторы, положительно влияющие на спрос, в том числе различные факторы психологического воздействия на покупателя, настойчиво формировать спрос на свой товар путем корректировки и развития потребностей покупателя. Короче, надо бороться за покупателя и экономически, и психологически.

Ваши ресурсы не беспредельны. Использовав средства на реализацию одного проекта, уже нельзя будет истратить их на другой. Отсюда — тщательно взвешивайте и обосновывайте свои решения. Смотрите больше вперед. Постоянно изучайте и анализируйте спрос.

Выбирая товары для производства и отбирая товарные рынки, знайте, что одни и те же ресурсы в разных отраслях и на разных рынках эффективны неодинаково. Поэтому выбирайте наиболее рентабельные проекты. При наличии высокой прибыли у вас всегда будет возможность маневра по кривой спроса.

Но помните и другое. Не всегда повышение цены ведет к росту доходов. Это возможно только при неэластичном спросе. Чаще всего больший доход можно получить за счет применения умеренной цены и увеличения объема продаж.

Продавать! Как можно больше и по разумным ценам. Цена продажи включает в себя не только реальные денежные затраты, но и амортизацию (некассовую статью), которая на деле увеличивает денежный поток.

Как можно больше ускорять оборачиваемость всех видов запасов, избегая их дефицита, который может привести к падению объема продаж.

Как можно быстрее собирать деньги у дебиторов, не забывая, что чрезмерное давление на всех без исключения потребителей может привести к снижению объема будущих продаж. Для ускорения получения денег можно использовать разумные скидки на свои товары и услуги.

Постарайтесь достичь разумных сроков выплаты кредиторской задолженности без ущерба для дальнейшей деятельности компании; использовать любые преимущества, предоставляемые скидками, существующими у поставщиков.

Использование прибыли

Реализуя свои функции, финансовая система предприятия призвана решать следующие задачи: привлечение внешнего капитала, эффективное управление собственным капиталом, использование капитала (инвестиции, платежный оборот) в процессе производства и его возврат.

Получение дохода и прибыли является, как известно, основной целью коммерческой организации. Это то, ради чего она создается.

Стоимость товара, как известно, выступает в форме его цены, в связи с чем

П = Ц - К.

Прибыль зависит от двух факторов: от цены товара и от издержек производства: с возрастанием цены прибыль увеличивается, с уменьшением цены прибыль снижается, и наоборот, с увеличением издержек прибыль снижается, с уменьшением издержек — повышается. Из этого видно, что единого подхода к формированию прибыли нет. Определяя цену, можно установить и 5, и 10, и 20, и более процентов прибыли. Точно так же нет определенного подхода и к установлению издержек производства. Они в цене могут занимать и 50, и 70, и 80, и 90, и 95, и более процентов.

Конечно, предприниматель будет стремиться к повышению цены и сокращению издержек с тем, чтобы прибыль была наибольшей. Относительно этой прибыли у него могут быть определенные планы. Например, инвестировать эту прибыль в развитие своего бизнеса, т.е. обратить ее в капитал.

Инвестиционные расходы на расширение деятельности предприятия (И) весьма разнообразны — это вложение в здания, сооружения, оборудование и пр.

Прибыль (П) как известно, представляет собой разницу между доходами и эксплуатационными расходами. Соотнесенная с инвестициями, она позволяет определять рентабельность предпринимательской деятельности: П/И \* 100.

Определив сумму прибыли и показатель рентабельности, предприниматель становится обладателем информации о деятельности предприятия. Однако этих данных для инвестиционного решения пока мало: инвестирование, как правило, рассчитывается на более длительный срок, чем один год. К тому же прибыль предприятия в начале деятельности не особенно велика, поскольку предприятие сталкивается с трудностями завоевания рынка, увеличенными расходами на продвижение товаров, уточнением своей структуры и т.д. Поэтому для принятия инвестиционного решения нужен прогноз рентабельности на более длительный срок. Прежде всего требуется определить долгосрочную ожидаемую прибыль, в отличие от краткосрочной прибыли, которая получена в первый период деятельности предприятия.

Методика определения долгосрочной ожидаемой прибыли связана с использованием метода дисконтирования, В общем виде решение производится следующим образом. Пусть п -— число периодов (лет) производства товара или деятельности на основе намечаемых инвестиций. Предположим, что каждый год предприятие получает прибыль П , П2... Пп. Каков же будет объем совокупной прибыли за п лет?

Грубой ошибкой было бы просто сложить ожидаемые прибыли за все годы. Прибыли за разные годы измеряются разными единицами, даже при отсутствии инфляции (обесценения) денег. При наличии же инфляции разница в оценках прибылей вполне очевидна. Но и при условии стабильной стоимости рубля сумма прибыли, получаемая в любой определенный момент времени, будет больше той суммы, получение которой ожидается позднее. Это вызвано тем, что не получая деньги немедленно, неизбежно теряется по крайней мере сумма, равная величине процента, который могли бы принести эти деньги, будучи вложенными в дело. Следовательно, нынешняя стоимость получаемых впоследствии средств равняется данной сумме за вычетом указанной потери (ее можно подсчитать, исходя из размера банковской учетной ставки). Эта величина представляет собой рентабельность за период от сегодняшнего дня до срока платежа.

Таким образом, прибыли за ряд лет можно сложить только при условии, если они измерены в одних и тех же единицах, например в рублях начала первого периода. Данная операция называется приведение к расчетному периоду (году), актуализация или дисконтирование (в нашем случае — прибыли). Следовательно, для принятия инвестиционного решения необходимо иметь данные о сумме дисконтированной прибыли (Пд), которая может быть получена на данные капиталовложения. Для этого нужно сложить прибыли за период времени в п лет, рассчитанных с учетом фактора времени (норма процента).

Особенность данной операции состоит в том, что определяемая прибыль является расчетной по двум причинам: во-первых, определяемая прибыль еще не получена, она лишь ожидается, на нее рассчитывают; во-вторых, ее величина связана с проведением дисконтирования и выражает протяженность периода во времени.

С другой стороны, ожидаемая прибыль каждого года, входящего в интересующий нас промежуток времени, по существу, есть величина случайная, случайная переменная. Поэтому и дисконтированная прибыль также представляет собой случайную величину. В таком случае для ее нахождения могут использоваться приемы из теории математического ожидания.

Однако на величину дисконтированной прибыли растущая неопределенность будет влиять не очень значительно, поскольку дисконтируемая часть ежегодной прибыли увеличивается по мере удаления во времени, и это положение тем справедливее, чем выше норма дисконтирования.

При принятии инвестиционных решений, кроме прибылей, следует учитывать дополнительный доход, который может быть получен от выбывающего основного капитала.

Прибыли, как известно, разделяются на валовые и чистые. Для определения дисконтированной чистой прибыли (П) из валовой прибыли следует вычесть объем необходимых капиталовложении (инвестиции).

Если дисконтированная валовая прибыль П превышает инвестиции, т.е. имеет место положительное значение П, то это означает, что инвестиции приносят доход.

Естественно, собираясь делать инвестиции, следует рассмотреть разные инвестиционные проекты и остановить свой выбор на проекте, который, при прочих равных условиях, отличается наивысшим уровнем чистого дохода, исчисленного с учетом фактора времени.

В заключение отметим, что как для предприятий, так и для общества в целом, прибыль является (разумеется, с учетом необходимых поправок и расширительных толкований, особенно в том, что касается государственного и муниципального сектора) центральным фактором, определяющим инвестиционное решение. Но прибыли в равной мере принадлежит и иная функция: она служит не только ориентиром направления инвестиции, но и одним из важнейших источников его инвестиционного процесса.

Взаимосвязь прибыли с ценой характеризуется следующими положениями (табл. 2).

Таблица 2. Взаимосвязь "цена - прибыль"

|  |  |
| --- | --- |
| Изменение прибыли | Изменение цены |
| повышается | понижается |
| Прибыль увеличивается | Рынок нечувствителен к ценам (неэластичный спрос) | Более низкие цены ведут к расширению емкости рынка быстрее, чем падают прибыли |
|  | Первоначально цена товара была занижена, покупатели могут заплатить больше (товарный дефицит) | Эластичный спрос |
|  | Производственные мощности ограничены, спрос, заказы превышают возможности предприятия | Первоначально цена товара была завышена, спрос ограничен, после снижения цены он резко расширился |
|  | Более высокие цены делают товар привлекательнее для покупателя | Издержки производства единицы товара уменьшаются быстрее, чем реализационная цена |
|  | Повышение цен конкурентами в отрасли | Более низкие цены открывают выход на новые рынки |
|  |  | Уход с рынка ряда конкурентов |
| Прибыль уменьшается | Увеличение цен на реализацию продукции не компенсирует повышение издержек (инфляция издержек) | Рынок нечувствителен к более низким ценам, объем продаж остается относительно постоянным (неэластичный спрос) |
|  | Первоначальные цены были "правильными", продажи уменьшаются быстрее, чем увеличивается выручка от реализации (эластичный рынок) | Первоначальные цены были "правильными", после снижения цен продажи не выросли (неэластичный рынок) |
|  |  | Ответное понижение цен конкурентами (установление более низких цен в отрасли) и отсутствие новых покупателей |
|  |  | Уход с рынка |
|  |  | Цены были снижены исключительно для увеличения доли продаж |
|  |  | Предотвращение внедрения на рынок новых конкурентов |

**Список литературы**

1.Азбука бизнеса / Под ред. Спектъевой. М., 2006.

2.Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2006.

3.Балдин А.Б., Грибов В.Д., Крутиков В.И. Организационно-экономические основы бизнеса. М., 2007.

4.Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. М.: Дело, 2005.

5.Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р.Г. Манисловского. М.: Финансы и статистика, 2004.

6.Бапдарь М.П. и др. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. СПб., 2007.

7.Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план: методика составления. М.: ЦИПКК, 2006.

8.Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М.: Инфра-М, 2007.