**Вариант 6**

# Задание №1

Ответить на вопросы:

1. Цели и структура бизнес-проекта.

2. Управление реализацией бизнес-плана по результатам.

**1. Цели и структура бизнес-проекта**

Можно выделить три типа бизнес-планов, которые важны в формальном процессе планирования как функции управления бизнесом:

Управленческие бизнес-планы – применяются для управления текущей деятельностью и развитием предприятия

Бизнес-планы проектов – направлены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данного предприятия.

Разовые бизнес-планы – направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.[[1]](#footnote-2)



Рис. 1. Схема взаимодействия различных типов бизнес-планов

Ключевыми факторами успеха малых (средних) предприятий являются непрерывный поиск все новых и новых идей, превращение их в проекты и реализация этих проектов.

Таким образом, цель бизнес-проекта – моделирование и просчет бизнес-идеи с целью определения ее жизнеспособности и конечной выгоды от реализации проекта. Также бизнес-план помогает навести порядок с тем, кто за что отвечает в ходе реализации проекта, при помощи бизнес-проекта можно назначить определенные сроки реализации и придерживаться их в ходе реализации.

Бизнес-план проекта является воплощением всех составляющих достижения успеха предприятия: помогает найти конкурентную идею, тщательно ее проработать, найти ресурсы на ее реализацию и в самой реализации.

Очень часто бизнес-проект является единственным основанием для появления третьей составляющей – финансовых средств.

Реализация проекта требует создания системы управления проектами, важной частью которой также является бизнес-план.

Эффективность управления возрастает, если менеджер проекта будет управлять бизнес-проектом с помощью специальных методик и инструментов, но только в рамках бизнес-плана проекта, разработанного в тесной взаимосвязи с общим управленческим планом.

Наиболее распространенные причины неудач в реализации проектов во многом связаны с недостаточным вниманием к процессу планирования, а также из-за недостатка финансирования, ресурсов, нереальных сроков, ошибочно сформулированной цели или ее изменения в ходе проекта, недостаточно детального планирования, разобщенности проектной команды, а также возникающих конфликтов между целями проекта и интересами подразделений предприятия. [[2]](#footnote-3)

В зависимости от масштаба проекта и вида предполагаемой деятельности структура и детализация отдельных разделов могут меняться. Но всегда бизнес-план проекта начинается с исследования рынка и заканчивается оценкой эффективности и риска инвестиций.

В целом структура бизнес-плана проекта может быть представлена следующими разделами: резюме, описание фирмы, описание товаров и услуг, анализ помещений и оборудования, описание маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план.

Рассмотрим некоторые разделы бизнес-плана.

1. Резюме

* Для чего создается компания, какие продукты\услуги она будет разрабатывать и производить\предлагать потребителям.
* Стратегическая задача компании на ближайшие 3-5 лет.
* Краткая характеристика продукта\услуг конкурентов и их принципиальное отличие от разрабатываемой компанией продукции.
* Краткая характеристика существующего рынка подобных продуктов\услуг и перспектива его развития на ближайшие 3-5 лет.
* Какой сегмент рынка компания собирается занять и в какой части рынка она будет присутствовать (массовый\средний\hi-end).
* Краткое описание бизнес-плана и финансовых показателей.
* Время выхода на рынок с готовым продуктом\услугой начиная с даты запуска проекта.
* Характеристика\прогноз финансовых потоков на 3-5 лет с вариантами благополучного и пессимистического развития событий.
* Краткая характеристика необходимых инвестиций в компанию. Что предлагается инвестору в обмен на предоставление финансирования (пакет акций, роль в управлении компанией).

2. Стратегия

* Характеристика разрабатываемого компанией продукта\услуги, полное описание продукта\услуги. Принцип работы, отличия от существующих продуктов\услуг.
* Характеристика основного продукта\услуги компании, их преимущества перед существующими продуктами\услугами.
* Задачи, которые стоят перед компаний и которые необходимо решить для создания продукта\услуги – поэтапный календарный план.

3. Рынок

3.1. Общие характеристики

3.2. Объем рынка и темпы роста

3.3. Области применения

3.4. Конкуренты

3.5. Дистрибуция

4. Менеджмент и персонал

4.1. История компании

4.2. Основатели

4.3. Приглашенный менеджмент

4.4. Найм нового менеджмента компании

4.5. Штатное расписание

4.6. Корпоративная структура компании

5. Технологии

5.1. Общее описание продукта\услуги

* Обзор существующих на рынке продуктов\услуг.
* Характеристика потребительских свойств.
* Сравнительная характеристика потребительских свойств разрабатываемого продукта\услуги.
* История создания нового продукта\услуги. Что явилось побудительным мотивом.
* Экономические и потребительские преимущества разрабатываемого продукта\услуги.[[3]](#footnote-4)

5.2. Инновации компании в новом продукте\услуге

* Описание новых и инновационных технологий продукта\услуги, обеспечивающих конкурентное преимущество перед конкурентными предложениями.
* Анализ патентной чистоты разрабатываемого продукта\услуги.
* Патентная защищенность разрабатываемого продукта\услуги.

6. НИОКР

* Цели и задачи НИОКР перед выводом продукта\услуги на рынок.
* План-график основных работ.

7. Финансы

7.1. План продаж\доходов

Необходимо дать расчет продаж в трех вариантах: оптимистичный А, удовлетворительный В, пессимистичный С в зависимости от спроса и расширения производства продукта\услуги. Дать полные расчеты для всех сценариев.

7.2. План расходов\бюджет

7.3. Финансовые расчеты

1) Прибыли и убытки

2) Движение средств(годовой 200х-200у гг.)

3) Ближний бюджет (первые 1-8 кварталов.

7.4. Инвестиции

1) Инвестиционный план

* Оценка компании
* Предлагаемая структура сделки
* Особые права инвестора
* Требования к инвестору

2) Инвестиционные риски

* Технологический риск.
* Рыночный риск.
* Управленческий риск.
* Политический риск.

**2. Управление реализацией бизнес-плана по результатам**

Управление реализацией бизнес-плана должно включать в себя следующие мероприятия.

1. В области планирования:

* конкретизация и приближение к практике;
* одновременное рассмотрение нескольких вариантов и прогнозирование влияния различных факторов;
* усиление внимания к ключевым результатам, помогающим коммерческой деятельности;
* переход от мышления понятиями затрат к мышлению, ис­ходящему от результатов;
* доведение заданий до каждого работника на всех уровнях управления;
* доведение планирования до уровня затрат рабочего времени и создание стимулирующей обстановки.[[4]](#footnote-5)

2. В области осуществления планов:

* усиление внимания к вопросам управления людьми и контролю внешнего окружения предприятия;
* эффективное использование имеющихся полномочий, а также отказ от мышления типа «это меня не касается» в конкретных ситуациях управления;
* учет морального, физического и социального состояния руководителя и забота о нем как о факторе эффективности деятельности предприятия.

3. В области контроля:

* превращение контроля из формальной констатации сделанного в многосторонний процесс обсуждения достигнутых результатов, приводящий к практическим мерам по принятию решений на основе полученных оценок;
* совершенствование системы премирования, ее привязка к конкретным результатам;
* повышение требований и уровня целей;
* повышение эффективности управления.

Нацеленность на достижение новых результатов является общим знаменателем развития всех объектов на базе бизнес-планов. На основании того, что критерий результата занимает центральное положение, систему управления, опирающуюся на полученный результат, можно назвать управлением по результатам. Очень важно, чтобы руководители предприятия при реализации бизнес-плана четко уяснили себе, чего они добиваются и чего могут достичь в конкретной ситуации. Следует определиться в этом и остальному персоналу предприятия. Уяснение своих целей дает руководителям возможность оценить, а при необходимости и уточнить стратегические исходные позиции, которыми могут быть, например, современный уровень выдвигаемых задач, действенность коммерческих идей, промежуточные цели, их важность и, кроме того, характер выработанной стратегии развития.

Часто возникает вопрос: как довести принятые решения до всех уровней предприятия таким образом, чтобы могла быть реализована их направляющая функция? С этой точки зрения наиболее значимым решением является определение ключевых результатов и целей.

Ключевые результаты могут быть трех типов:

1) коммерческой деятельности;

2) функциональной деятельности;

3) поддержки.

Важнейшее место занимают определение наиболее значимых ключевых результатов и целей коммерческой деятельности, ран­жирование их в порядке важности и достижение согласованности по ним на всех уровнях предприятия. Итоги коммерческой деятельности наиболее отчетливо проявляются при подсчете результатов и подведении баланса или оценке рассчитанных на их основе контрольных показателей.

В качестве примеров таких результатов можно назвать оборот, покрытие расходов, переменные и фиксированные затраты, использование капитала (инвестиции, оборотные средства и пр.), рентабельность и др. Эти ключевые результаты обычно коррелируются в зависимости от различных положительных или отри­цательных составляющих баланса.

Результаты поддержки бизнес-плана содействуют достижению коммерческих и функциональных результатов. В качестве примеров внешних результатов поддержки можно назвать имидж и культуру предприятия, отношения с внешней средой. Результатами поддержки внутри предприятия должны быть: мотивированность персонала, дружественная рабочая атмосфера, правильное использование рабочего времени и оптимальное прохождение информации.

Приведенные примеры показывают, что в управлении по результатам само понятие «результат» весьма широкое и многостороннее. Исходным моментом является то, что для каждого работника или группы работников, участвующих в реализации бизнес-плана, устанавливаются некоторые важнейшие для них ключевые результаты и цели, с помощью которых выполнение заданий и использование рабочего времени и других ресурсов можно направить на осуществление главных целей, стоящих перед предприятием.

Основными этапами процесса управления по результатам являются процесс определения результатов, процесс управления по ситуации и процесс контроля результатов реализации бизнес-плана.[[5]](#footnote-6)

Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа намерений, на основе которого прогнозируются желаемые результаты для разных уровней. Этот процесс заканчивается построением линии деятельности и коммерческих идей для ее осуществления. Результаты, соответствующие устремлениям предприятия, выражаются в виде целей, стратегий, ключевых результатов и промежуточных целей. Результаты, соответствующие устремлениям руководящего персонала, проявляются в виде ключевых результатов, целей и календарных планов использования рабочего времени. Устремления каждого члена коллектива проявляются в виде планов продвижения по службе и на жизненном пути.

Процесс управления по ситуации можно назвать еще управлением по дням. Ядром этого процесса является организация дел, деятельности людей и окружения таким образом, чтобы планы превращались в желаемые результаты. Особенно трудным делом является управление людьми и окружением, его невозможно предвидеть во всех деталях.

Владение искусством управления по ситуации предполагает, что руководители обладают способностью предвидеть и выявлять внешние и внутренние ситуационные факторы. Необходимо владеть различными стилями руководства и влияния, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации. Кроме того, при управлении по ситуации нужны напористость и творческий подход.

В процессе контроля выясняется, какие результаты реализации бизнес-проекта достигнуты по плану, а какие случайно. Существенной частью процесса контроля является принятие решений по его результатам с целью проведения соответствующих мероприятий. Эти мероприятия можно запрограммировать для выполнения в рамках повседневного управления. Если они крупномасштабные, то их следует учитывать при стратегическом планировании.

Таким образом, управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение коммерческих и поддерживающих их результатов, в котором:

* с помощью планирования определяются в разных интервалах времени намерения предприятия и его персонала (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);
* настойчивое осуществление планов подкрепляется ежедневным сознательным управлением делами, людьми и окружением;
* результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к осуществлению последующих мероприятий.

В управлении по результатам наиболее существенна именно ориентация на результат. При управлении по результатам возможности предприятия используются так, чтобы планы деятельности простирались от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени работниками. Уже на этапе планирования активизируется использование воли и мышления всех сотрудников предприятия.

При управлении по результатам наряду с планированием высоко ценятся выполнение планов (оперативное управление) и контроль как равноправные этапы процесса управления. Творческий подход, обязательность выполнения планов и напористость также являются существенными чертами управления по результатам. К важнейшим факторам, направляющим деятельность предприятия, следует отнести чувство клиентуры.

Существенной чертой управления по результатам можно считать и внимательное отношение к случайностям наряду с запланированными и ожидаемыми результатами. Опираясь на полученный результат, необходимо делать соответствующие выводы для совершенствования деятельности предприятия и каждого его работника.

Особое внимание уделяется вопросам совершенствования персонала, оценки его работы и системы поощрения. При управлении по результатам осуществляется сбалансированное развитие предприятия и его работников.

# Задание №2

**1. Акции, находящиеся на балансе фирмы, имеют следующие особенности:**

1 по ним не начисляются дивиденды

2 не дают право голоса

3 должны быть реализованы в течении года

4 не учитываются при подсчете голосов

Ответ: 1

Дивиденды не выплачиваются по акциям, находящимся на балансе акционерного общества.

**2. Объем привилегированных акций в уставном капитале акционерного общества не должен превышать:**

1 20% от величины уставного капитала АО

2 15% от величины уставного капитала АО

3 25% от величины уставного капитала АО

4 30% от величины уставного капитала АО

Ответ: 3.

Номинальная стоимость привилегированных акций не должна превышать 25% от уставного капитала акционерного общества (пункт 2, статья 25 Федерального закона «Об акционерных обществах»).

**3. Владельцы облигации акционерного общества получают следующие права:**

1 получение номинала облигации при ликвидации акционерного общества

2 гарантированное получение дивидендов

3 гарантированное получение процентов

4 участие в управлении акционерного общества с правом голоса

Ответ: 3

Особенностью облигаций является фиксированный период выплат стабильных процентов.

**4. Обыкновенные акции дают акционеру следующие права:**

1 участвовать в управлении акционерного общества без права голоса

2 гарантируют получения дивидендов

3 получить часть имущества акционерного общества, остающегося после его ликвидации

4 участвовать в управлении акционерного общества по отдельным аспектам его деятельности

Ответ: 4

Обыкновенные акции дают право на участие в управлении обществом (1 акция соответствует одному голосу на собрании акционеров, за исключением проведения кумулятивного голосования) и участвуют в распределении прибыли акционерного общества. Дивиденды по обыкновенным акциям не гарантируются.

**5. Акция - это:**

1 долевая ценная бумага

2 долговая ценная бумага

3 гибридная ценная бумага

4 производная ценная бумага

Ответ: 1

Акция – это представитель видов ценных бумаг, при помощи которого их владелец (называемый акционером) получает долю в компании (эмитенте) и становится ее «совладельцем». Акции могут давать право на получение прибыли в виде дивидендов и участие в управлении компанией. При покупке акций инвестор вносится в реестр акционеров. Следует сказать, что, покупая акции, инвестор подвергает свой капитал некоторому риску, так как если вдруг у компании дела пойдут плохо, то и стоимость акций снизится, что может привести к потере всех вложенных денег полностью или частично

Акция (нем. Aktie, от лат. actio – действие, претензия) – эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации.

# *Литература*

***Основная***

1. Баринов В.А. Бизнес-планирование. Учебное пособие. М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2004.- 272с.
2. Батлер Д. Бизнес-планирование. Что нужно для успешного начала собственного дела. С-П.: ПИТЕР, 2003.- 266с.
3. Бекетова О.Н. Бизнес-план. – М.: ФиС, 2002. – 256с.
4. Буров В.П. и др. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2004. – 191с.
5. Вест А. Бизнес-план. Учебно-практическое пособие. М.: «ПРОСПЕКТ», 2005. –323с.

***Дополнительная***

1. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – М.: Финансы и статистика, 2003
2. Колесникова Н.А. Бизнес-план. Методические материалы. М.: «Финансы и статистика», 2002. –256с.
3. Орлова Е.Р. Бизнес-план.- М.: Омега-Л, 2005. –152с.
4. Попов В.М. Бизнес-планирование.- М.: ФиС, 2004. –672с.
5. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: ЮНИТИ, 2005. –470с.
1. Бекетова О.Н. Бизнес-план. М., 2002. С. 152 [↑](#footnote-ref-2)
2. Баринов В.А. Бизнес-планирование. М., 2004. С. 125 [↑](#footnote-ref-3)
3. Вест А. Бизнес-план. М., 2005. С. 116 [↑](#footnote-ref-4)
4. Попов В.М. Бизнес-планирование. М., 2004. С. 201 [↑](#footnote-ref-5)
5. Орлова Е.Р. Бизнес-план. М., 2005. С. 71 [↑](#footnote-ref-6)