

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Кафедра менеджмента и экономики природопользования**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие к выполнению курсовой  
работы для студентов специальности  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**

Минск 2014

УДК 005(075.8)  
ББК 65.050я75  
М50

Рассмотрено и рекомендовано редакционно-издательским советом  
Белорусского государственного технологического университета

Составители:

*В. П. Демидовец, А. И. Метельский, А. В. Равино*

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент  
НАН Беларуси, заведующий кафедрой экономической теории и права  
БГАТУ *Г. И. Гануш*;

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой  
организации производства и экономики недвижимости  
БГТУ *Н. Г. Синяк*

**Менеджмент** : учеб.-метод. пособие к выполнению курсо-  
М50 вой работы для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика  
и управление на предприятии» / сост. : В. П. Демидовец,  
А. И. Метельский, А. В. Равино. – Минск : БГТУ, 2014. – 70 с.

В учебно-методическом пособии рассмотрены основные этапы курсовой работы, представлены методические указания для их выполнения. Материал пособия сгруппирован в последовательности выполнения этапов курсовой работы и включает: предисловие, в котором дана характеристика учебной дисциплины, показана актуальность ее изучения, сформулирована цель и задачи работы; общие требования по подготовке и оформлению курсовой работы, в том числе выбор и обоснование темы курсового проектирования, требования к структуре и оформлению работы; основную часть, содержащую: общую характеристику предприятия, стратегический анализ, разработку стратегии развития организации, планирование производственно-экономической программы реализации стратегии инновационного развития предприятия, оценку эффективности проекта, механизм реализации стратегии предприятия; перечень рекомендуемой литературы для освоения дисциплины; приложения.

УДК 005(075.8)  
ББК 65.050я75

© УО «Белорусский государственный  
технологический университет», 2014

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Обеспечение устойчивого развития организаций в динамично изменяющихся условиях внешнего окружения требует усиления внимания к стратегическим аспектам управления хозяйственной деятельностью. В то же время аналитики высказывают мнение, что на данном этапе в Беларуси механизм стратегического управления находится в начальной стадии своего становления. Низкий уровень конкурентоспособности многих предприятий, неустойчивое их финансовое положение связываются в значительной степени с неудовлетворительным уровнем управления, с отсутствием научно и экономически обоснованной стратегии управления инновационной деятельностью предприятия.

Стратегический и инновационный менеджмент являются важнейшими составляющими элементами системы управления. Сегодня возрастающими темпами изменяются технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов и партнеров. В таких условиях неизбежно проявляется зависимость жизнеспособности предприятия от правильно выбранной стратегии инновационного развития. Навыки стратегического анализа, разработки стратегии внедрения инноваций на предприятии и формирования соответствующих механизмов их реализации необходимы руководителю для успешного достижения целей организации. Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует применять системный, комплексный, интеграционный, функциональный, динамический, воспроизводственно-эволюционный, процессный, нормативный, ситуационный и другие научные подходы.

Цель разработки курсового проекта состоит в закреплении студентами теоретических знаний и приобретении практических навыков в реализации положений стратегического и инновационного менеджмента, обучении методам разработки конкурентоспособных стратегических решений по обеспечению развития и устойчивого функционирования организаций, эффективному вложению инвестиций в инновации.

В процессе курсового проектирования студенты должны: закрепить теоретические знания по дисциплине; овладеть методами стратегического анализа; выработать практические навыки формирования миссии и стратегии; обеспечить постоянное самообразование, поиск инновационных идей и решений, внедрение их в реальный сектор экономики; усвоить методы выбора организационно-правовой формы регистрации предприятия, разработки организационной структуры управления, совершенствования системы менеджмента; расширить диапазон управляемой самостоятельной работы студентов.

# 1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

## 1.1. Выбор и обоснование темы курсового проектирования

Общая тематика курсового проектирования: «Разработка стратегии инновационного развития организации». Выбор конкретной темы курсового проекта определяется необходимостью реализации приоритетных стратегических целей и задач по развитию объекта исследования. Поэтому тематика и содержание курсового проектирования могут быть скорректированы в зависимости от актуальности принимаемых управленческих решений по формированию и реализации стратегии развития конкретного предприятия, совершенствованию его системы менеджмента или проектированию новой организации.

Студентам предоставляется право разрабатывать:

- стратегии инновационного развития действующих организаций;
- стратегии создания новых предприятий и развития их бизнеса;
- стратегию перехода на выпуск инновационных товаров и оказание новых видов услуг;
- стратегию расширения экспорта товаров и услуг;
- стратегию разработки и внедрения инновационных технологий;
- стратегию модернизации и обновления производственной базы;
- стратегию удержания и расширения рынков сбыта продукции (маркетинговую стратегию);
- стратегию продвижения продукции предприятия;
- стратегию кадрового менеджмента и др.

По срокам реализации стратегии развития организаций могут разрабатываться на долгосрочную перспективу (5–15 лет) для предприятий добывающей промышленности и машиностроения, на среднесрочную (3–5 лет) и ближайшую (1–3 года) – в отраслях, производящих товары народного потребления.

В процессе работы над курсовым проектом студенты должны усвоить общеметодологические подходы к формированию миссии, разработке и реализации стратегии развития предприятия, использованию их как инструментария менеджмента, анализа, выводов, расчетов к конкретным реалиям функционирования организаций, обеспечения их конкурентоспособности как на внешнем, так и внутреннем рынках.

## 1.2. Требования по структуре и оформлению работы

Структурными элементами настоящего курсового проекта являются титульный лист (прил. 1, рис. 1), задание по курсовому проектированию, реферат (прил. 1, рис. 2), введение, аналитическая и проектная части, заключение, список литературы, приложения.

Во *введении* обосновываются актуальность и практическая значимость выбранной темы, цели и задачи исследования, отмечаются проблемы развития отрасли и организации, акцентируется внимание на целесообразности разработки и реализации стратегии развития организации. Отмечается, что содержание курсового проекта формируется в соответствии с выбранной темой и предложенной структурой.

*Основная часть* представлена аналитической и проектной частями, в которых отражена комплексная оценка и планируемые мероприятия по объекту исследования.

В *аналитической части* дается общая характеристика организации, отражаются местоположение, форма собственности, структура управления, производственно-экономические показатели деятельности организации. Осуществляется стратегический анализ внутренней и внешней среды, прогнозирование вариантов развития. Анализ проводится на основе использования перспективного плана и бизнес-плана исследуемого предприятия, его бухгалтерского баланса, годовых отчетов по производственной, финансовой и другим видам деятельности, устава предприятия, учредительного договора.

В *заключении аналитической части* необходимо сделать выводы относительно сильных и слабых сторон предприятия, оценить перспективы его развития и использование рыночных возможностей для обеспечения рентабельной работы предприятия. При этом выводы и прогнозные направления развития должны основываться на выявленных тенденциях развития объекта исследования и рынка, вскрытых недостатках в производственной, финансовой, маркетинговой, административной и других видах деятельности предприятия.

В *проектной части* разрабатываются и обосновываются перспективная производственная программа предприятия в разрезе выпускаемых видов продукции (на 3–5 лет), перспективный маркетинговый план и план продаж продукции (услуг) на ближайшую перспективу, организационно-управленческие мероприятия, перспективный инновационный и инвестиционный план, юридический план, оценка и страхование рисков, план финансирования производства продукции и реализации проектируемых мероприятий. Планируемые меры по со-

вершенствованию производственной и управленческой деятельности предприятия должны предусматривать разрешение выявленных недостатков и использование сильных сторон как главного конкурентного фактора при формировании инновационной политики организации в области производства и реализации продукции.

При обосновании экономической целесообразности инноваций необходимо показать преимущества планируемых изменений, оценить их эффективность.

В *заключении* кратко формулируются главные практические выводы по результатам работы, в которых должны содержаться основные положения, итоги исследований по каждой главе и общие выводы по возможностям использования заемного капитала для финансирования инновационной деятельности предприятия.

В *приложении* приводится вспомогательный материал.

*Общие правила оформления:* курсовой проект выполняется на компьютере в соответствии с требованиями стандарта БГТУ. Текст печатается размером 14 пт шрифтом Times New Roman одинарным интервалом. Названия глав – полужирным шрифтом строчными буквами и выравниваются посередине текста. Между номером и названием главы, а также в конце названия главы точка не ставится. Названия разделов начинаются с абзацного отступа. В заголовках глав и разделов перенос слов не допускается.

Номер и название таблицы пишутся в одной строке и выравниваются по левому краю таблицы без абзацного отступа. После слова «таблица» ставится ее номер, который отделяется от названия тире. Название рисунков указывается снизу рисунка и выравнивается по центру страницы. Все подписи на рисунках и название должны быть 12 пт, шрифт Times New Roman. Между названием главы, раздела и текстом должен быть предусмотрен интервал в виде одной пустой строки. Такой же интервал устанавливается между текстом и названием таблицы, после окончания таблицы, перед началом рисунка, после названия рисунка до текста.

*Не допускается использование полужирных шрифтов в названии таблиц, рисунков, подрисуночных подписях, внутри разделов курсового проекта (работы).*

Нумерация страниц производится в центре нижней части листа арабскими цифрами.

Поля: сверху – 2 см, снизу – 1,5 см, справа – 0,5–0,8 см, слева – 2,2–2,3 см. Абзацный отступ – 1,25 см. Новая глава начинается с новой страницы.

## 2. СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

### 2.1. Общая характеристика предприятия (резюме)

В данном разделе дается общая характеристика предприятия, в которой должны быть отражены:

- 1) полное и сокращенное наименование организации;
- 2) юридический, фактический и почтовый адрес организации;
- 3) дата регистрации и наименование органа, зарегистрировавшего организацию;
- 4) форма собственности (государственная, частная или др.);
- 5) подчиненность организации или распределение долей (акций) в уставном фонде, указание на основного держателя акций (ОАО, ЗАО);
- 6) географическое расположение, транспортные артерии, социальная среда, рынки ресурсов и реализации товаров;
- 7) организационно-правовая форма регистрации предприятия, ее оценка и/или обоснование в случае новой организации (прил. 2);
- 8) оценка производства и технологий предприятия;
- 9) стратегическое видение и миссия предприятия;
- 10) направления и виды деятельности, объемы производства, качественные параметры выпускаемой продукции (оказываемых услуг);
- 11) производственно-экономический потенциал предприятия;
- 12) другие отличительные особенности условий функционирования организации.

При описании общих данных о предприятии необходимо сделать выводы относительно влияния его формы собственности и местоположения на стратегические возможности развития бизнеса, необходимости их реструктуризации, в том числе целесообразности изменения действующей организационно-правовой формы предприятия (УП, ОДО, ООО, ЗАО, ОАО) для формирования новых конкурентных возможностей предприятия.

В общей характеристике объекта исследования должна быть представлена четкая формулировка *стратегического видения* и *миссии* предприятия, которые являются исходным пунктом планирования инновационной стратегии развития предприятия. Стратегическое видение определяет будущие конкурентные преимущества компании, а миссия – смысл создания организации, ее отличительные особенности от конкурентов.

В завершении данного раздела кратко формулируются возможности предприятия и прогнозируемые финансовые показатели развития. По-

скольким прогнозные показатели деятельности предприятия разрабатываются в последующих разделах курсового проекта, окончательная работа над общей характеристикой (резюме) осуществляется после разработки стратегического плана развития и оценки перспектив бизнеса.

## **2.2. Анализ внешней среды. Прогноз развития рынка**

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать предприятие при успешной работе, какие осложнения можно встретить, если не вовремя среагировать на возможные изменения.

Изучаются правовые, политические, социальные, экономические, экологические, технологические и другие условия функционирования организации. Выявляются тенденции и условия, которые могут повлиять на функционирование предприятия, создать новые возможности или угрозы для дальнейшего развития. Анализируются: ситуация на рынках, конкуренты, поставщики ресурсов, покупатели продукции, источники внешнего финансирования и его условия.

**Экономические факторы.** Изучаются: общий уровень экономического развития; величина валового внутреннего продукта; темпы инфляции; уровень безработицы; процентные ставки; производительность труда; величина заработной платы в отрасли; уровень налогообложения; уровень развития конкуренции; добываемые природные ресурсы и др. Определяются перспективы ведения бизнеса, вскрываются потенциальные угрозы. По ключевым показателям (объемы производства продукции в отрасли, цены на потребительские товары или промышленную продукцию, уровень реальных доходов населения и др.) осуществляется прогнозирование их динамики в ближайшей перспективе (3–5 лет). Данные прогнозы используются в последующих разделах курсового проектирования (планирование производственной программы предприятия, индексация цен на продукцию, рост заработной платы).

**Анализ правового обеспечения** предполагает изучение нормативной и правовой базы функционирования организации, допустимых границ действий во взаимоотношениях с партнерами, приемлемых методов защиты своих интересов. При этом учитывается: действенность правовой системы; процессуальная сторона практической реализации законодательства; степень правовой защищенности и обязательности действия правовых норм (существуют ли исключения из правил); неотвратимость применения санкций при нарушении организацией правовых норм.

**Политическая составляющая макроокружения.** Изучаются отношение государства к различным видам собственности, его ориентация на перспективу, отношение к малому и среднему бизнесу, к развитию предпринимательства, стабильность в стране для потенциальных иностранных партнеров, определяются источники возможностей и угроз для функционирования организации.

**Технологические факторы.** Изучаются используемые и внедряемые в производство современные технологии, модернизация производства в отрасли, переход к выпуску инновационной продукции, оказанию новых видов услуг.

**Анализ рынка рабочей силы.** Исследуются существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые ценности, демографическая ситуация и структура населения, отношение людей к работе и качеству жизни, уровень образования и квалификации кадров, возраст, пол, мобильность людей, стоимость рабочей силы. Выявляются потенциальные возможности обеспечения организации кадрами необходимой специальности и квалификации.

**Экологические факторы.** Изучаются эколого-экономические отношения в процессе природопользования, требования к сохранению окружающей среды, рациональному использованию природных ресурсов, тенденции экологизации производства, ужесточение экологического законодательства.

**Маркетинговая политика в отрасли.** Содержание анализа ситуации:

1) *рынки, на которые нацелен бизнес:* структура и емкость рынка возможности и условия сбыта продукции, существующие угрозы, барьеры входа на рынок и пути преодоления, ситуация с обеспечением ресурсами, прогнозируются возможности реализации товаров и услуг;

2) *покупатели:* их доходы, вкусы, привычки; чувствительность к цене; востребованность и отношение к качеству продукции; возможности продаж, расширения числа потенциальных покупателей; будущее продукции;

3) *анализ поставщиков* сырья, полуфабрикатов, топливно-энергетических, финансовых, информационных и других ресурсов преследует цель выявления наиболее приемлемых условий для ведения бизнеса. Учитывается: уровень специализированности поставщиков; желание работать с постоянными клиентами; формирование цены с учетом объемов продаж; гарантии качества; обязательность выполнения договорных условий;

4) конкуренты и их стратегии. Выявляются слабые и сильные стороны внутриотраслевых конкурентов и предприятий, которые могут войти на рынок, а также производящих замещающий продукт. Приводится количество и территориальная удаленность основных конкурентов предприятия, их характеристика, доля рынка, поведение, конкурентоспособность продукции, возможности использования агрессивных наступательных стратегий (снижение цен, внедрение новых технологий, расширение ассортимента, агрессивная реклама и т. п.), которые могут отрицательно повлиять на продажи предприятия.

Положение конкурентов на рынке можно исследовать методом сравнения конкурентных позиций и разработки карты стратегических групп. Стратегические карты строятся в виде двухмерных моделей, в которых графически показана зависимость доли рынка от таких показателей как ширина ассортимента, уровень цен, качество продукции, качество сервисного обслуживания, квалификация персонала (высокая, средняя, низкая) и др. Предприятия, реализующие аналогичные стратегии и имеющие примерно одинаковые доли рынка, включаются в одну конкурентную группу. Каждая группа предприятий помещается на графике в один круг, диаметр которого соответствует их совокупной доле рынка. На рис. 2.1 представлен пример стратегической карты отдельных предприятий лесного комплекса.

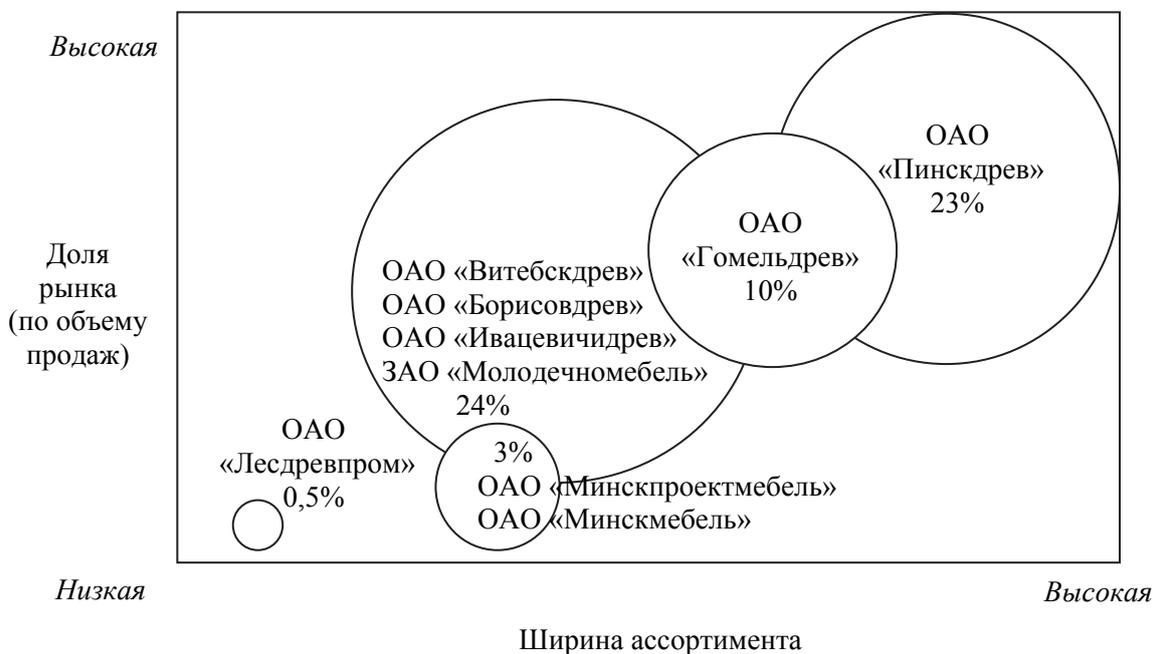


Рис. 2.1. Стратегическая карта положения предприятий лесного комплекса

Составление карты стратегических групп помогает выявить ближайших конкурентов как внутри группы предприятий, представляющих главную угрозу для бизнеса, так и среди предприятий других групп, оказывающих косвенное влияние на объект исследования. Предприятия одной конкурентной группы являются ближайшими конкурентами, которые оказывают наиболее сильное влияние друг на друга. Поэтому именно они должны подлежать оценке при формировании инновационной стратегии и тактики развития предприятия.

Оценка конкурентоспособности (конкурентной силы) предприятия осуществляется путем количественной оценки ключевых факторов успеха и рыночных возможностей (табл. 2.1).

Проведение сравнительной оценки конкурентов позволяет выявить основные преимущества или недостатки соперников в издержках, качестве товара, потребительской ценности, имидже и репутации исследуемого предприятия, финансовой устойчивости, технологических возможностях, скорости вывода новых товаров на рынок, эффективности продвижения, наличия дополнительных ресурсов.

Таблица 2.1

**Пример взвешенной оценки конкурентоспособности фирмы**

Ключевые факторы успеха (сила)	Вес	ОАО «Минскмбель»	ОАО «Гомельдрев»	ЗАО «Пинскдрев»
Качество и свойства товара	0,1	6/0,6	6/0,6	8/0,8
Репутация (имидж)	0,1	5/0,5	6/0,6	9/0,9
Возможности производства	0,1	5/0,5	7/0,7	9/0,9
Использование технологий	0,05	4/0,2	6/0,3	8/0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	4/0,2	6/0,3	9/0,45
Инновационные возможности	0,05	4/0,2	5/0,25	7/0,35
Финансовые ресурсы	0,1	4/0,2	5/0,5	8/0,8
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5/1,5	6/1,8	7/2,1
Обслуживание клиентов	0,15	6/0,9	6/0,9	8/1,2
Итоговая взвешенная оценка	1,0	4,8	5,95	6,9

Конкурентоспособность оценивается экспертным путем в баллах (по шкале от 1 до 10 баллов) по наиболее значимым конкурентным факторам, определяющим позицию предприятия в отрасли (как правило, используется 6–10 показателей).

При оценке конкурентной среды в данном разделе также приводится характеристика каналов распределения продукции в отрасли и эффективность маркетинговой политики предприятий-конкурентов, ожидаемые изменения, ценовая политика, факторы, влияющие на формирование цены, эластичность спроса, формы и методы продвижения продукции, используемые в отрасли.

На результативность маркетинговой и ценовой политики влияет выбор соответствующих каналов распределения продукции: горизонтальных (нулевой уровень – без посредников, многоуровневый – с определенным количеством посредников) и вертикальных (торговые агенты, дистрибьюторы, дилеры, фирменная торговля). Как правило, большие возможности управления и стимулирования сбыта предоставляются при применении вертикальных каналов распределения, так как они создаются непосредственно самой организацией либо контролируются эксклюзивными соглашениями и дилерскими договорами. Горизонтальные же каналы увеличивают количество посредников и, тем самым, уменьшают прибыль производителя.

В конце раздела необходимо сделать общие выводы о тенденциях развития рынка с учетом выявленных долгосрочных трендов и прогнозируемых изменений в отрасли. Описать, какие возможности для развития или угрозы конкуренции необходимо учитывать при построении стратегии развития предприятия.

### **2.3. Анализ внутренней среды предприятия**

В данном разделе проводится подробный анализ показателей эффективности производственно-хозяйственной, финансово-экономической и маркетинговой деятельности предприятия. В целях повышения достоверности выводов и результатов показатели экономической деятельности необходимо представлять в динамике за последние 5 лет работы предприятия.

Анализируется кадровый потенциал, система менеджмента, производственно-экономическая, финансовая, маркетинго-сбытовая деятельность, обеспеченность основными средствами и уровень их использования, изучается корпоративная культура, используемые технологии и уровень их инновационности. Анализируется соблюдение экологических и природоохранных требований, уровень заработной платы работников, их участие в прибылях, социальные гарантии и другие блага.

Изучается надежность организации, имидж, полученные призы, патенты и изобретения, значимость выпускаемой продукции в междуна-

родном и региональном масштабе, ее конкурентоспособность, качество и безопасность использования, ресурсосбережение у потребителя.

**Анализ конкурентоспособности (конкурентной силы) предприятия** осуществляется путем количественной оценки ключевых факторов успеха и рыночных возможностей (см. табл. 2.1). Проведение сравнительной оценки исследуемого предприятия и конкурентов позволяет выявить основные преимущества или недостатки соперников в издержках, качестве товара, потребительской ценности, имидже и репутации исследуемого предприятия, финансовой устойчивости, технологических возможностях, скорости выведения новых товаров на рынок, эффективности продвижения, наличия дополнительных ресурсов. Эти обстоятельства определяют содержание стратегии развития бизнеса, направленной на преодоление слабых сторон объекта исследования и укрепление его позиций по отношению к конкурентам.

**Оценка производственно-хозяйственной деятельности** организации осуществляется по основным технико-экономическим показателям производственной и маркетинговой деятельности, по показателям объемов производства продукции в натуральном и стоимостном выражении. При большом ассортименте товаров анализ можно осуществлять по отдельным ассортиментным группам. Анализируются темпы роста производства продукции в целом по предприятию и отдельным группам или видам товаров, занимающих большой удельный вес в структуре производства. Информацию о темпах роста продукции в натуральном и стоимостном выражении, изменении структуры производства (удельного веса каждого товара или товарной группы в общем объеме производства) за анализируемый период можно представить в виде диаграмм, наглядно отражающих динамику и тенденции развития объекта исследования.

По ключевым показателям деятельности предприятия необходимо осуществить прогнозную оценку их динамики на ближайшую перспективу. В этих целях могут использоваться стандартные инструменты Excel, позволяющие с помощью математических функций (линейной, полиномиальной, логарифмической и др.) описать тенденции изменения исследуемого показателя во времени (линии тренда). Для повышения достоверности прогнозируемых результатов деятельности предприятия требуется проведение долгосрочного анализа (за 5–10 лет).

**Оценка технико-технологического уровня.** Оценивается обеспеченность организации основными средствами, их структура, динамика изменения активной и пассивной частей, степень их изно-

са, уровень использования производственных мощностей, другие показатели, характеризующие производственный потенциал предприятия и уровень его применения, производственные возможности и резервы с точки зрения будущего экономического роста. Изучаются используемые технологии на предмет обеспечения выпуска инновационной продукции.

Система показателей оценки технико-технологического уровня предприятия представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

**Система показателей оценки технико-экономического уровня**

Показатели	Величина показателя (по годам)			% к предыдущему году
<b>1. Технический уровень и качество выпускаемой продукции</b>				
Объем реализованной продукции, млн. руб.				
Удельный вес продукции, соответствующей мировому уровню, %				
Удельный вес продукции, осваиваемой в стране впервые, %				
Удельный вес морально устаревшей продукции, %				
Удельный вес продукции, поставляемой на экспорт, %				
<b>2. Технический уровень производства</b>				
Коэффициент сменности работы оборудования				
Удельный вес прогрессивного оборудования				
Степень охвата рабочих механизированным и автоматизированным трудом				
Количество и удельный вес оборудования по срокам службы:				
– до 10 лет				
– от 10 до 20 лет				
– свыше 20 лет				
Коэффициент использования среднегодовой мощности				
<b>3. Прогрессивность технологических процессов (по трудоемкости произведенной продукции), %</b>				
<b>4. Эффективность производственно-коммерческой деятельности</b>				
Материалоемкость продукции, руб./руб.				
Фондоотдача, руб./руб.				
Производительность труда, млн. руб./чел.				
Оборачиваемость капитала				
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб./руб.				
Рентабельность продукции, %				

На основании анализа разрабатываются конкретные предложения по внедрению инноваций и модернизации производства предприятия.

**Анализ менеджмента организации** включает изучение основных применяемых методов, подходов, принципов в управлении, организационной и производственной структуры управления, распределения функциональных обязанностей между структурными подразделениями и работниками, их взаимодействия, коммуникаций и информационного обеспечения, регламента, норм, правил и процедур, иерархию подчинения.

При анализе организационной структуры управления предприятием оцениваются ее преимущества и недостатки, соблюдение норм управляемости руководителей всех подразделений, изучается динамика затрат на содержание управленческого персонала с динамикой прибыли организации (соотношение между этими показателями говорит об эффективности системы менеджмента). Кроме того, оценивается использование передового опыта и инноваций в системе менеджмента, уровень и возможности применения современных автоматизированных систем управления.

**Изучение кадрового потенциала.** Анализируется уровень образования работников, их возраст, пол, текучесть, система найма, обучения и продвижения кадров, взаимодействие менеджеров и рабочих, уровень корпоративной культуры, мотивация и оценка результатов труда, уровень заработной платы, стиль управления, система менеджмента качества. Весьма важно определить, соответствует ли квалификация персонала и, в частности, менеджеров текущим и будущим задачам организации. На основании анализа предстоит сформулировать предложения по совершенствованию системы работы с персоналом, обеспечению его готовности к выполнению намечаемых стратегических целей организации.

**Анализ финансовой деятельности организации.** Изучается: управление финансами и финансовой деятельностью предприятия; система управления финансовыми потоками и организации финансовых отношений, ее эффективность; экономическая самостоятельность, самофинансирование, рыночное ценообразование, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей для расширения инновационной деятельности. Определяются тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации, анализируется выполнение планов прибыли и оптимизации издержек.

В этом же разделе анализируется динамика и структура себестоимости продукции, удельный вес затрат на 1 руб. товарной продукции,

обобщаются финансовые результаты деятельности предприятия: динамика и темпы роста выручки, затрат на производство товаров, прибыли и ее распределения, показателей рентабельности, платежеспособности, оборачиваемости капитала и др. Формулы расчета отдельных финансовых показателей приведены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

**Основные показатели финансовой деятельности предприятия**

Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
1	2	3
<b><i>Показатели ликвидности</i></b>		
1. Текущая ликвидность Норматив: 1,5–2,0	$\frac{\text{Текущ. активы (оборотн. ср-ва)}}{\text{Текущ. обязательства}}$	Показывает, в какой степени кредиторские обязательства обеспечиваются оборотными средствами предприятия
2. Быстрая ликвидность Норматив: 0,5–1,0	$\frac{\text{Оборотн. ср-ва} - \text{ТМ запасы}}{\text{Текущ. обязательства}}$	Отражает степень достаточности наиболее ликвидных средств: денежные средства, дебиторская задолженность
3. Мгновенная- (абсолютная) ликвидность Норматив: 0,05–0,2	$\frac{\text{Денежные ср-ва}}{\text{Обязательства текущ. периода}}$	Отражает степень достаточности денежных средств для погашения задолженности перед кредиторами
<b><i>Показатели оборачиваемости</i></b>		
4. Оборачиваемость ТМ запасов	$\frac{\text{Себестоим. реализов. продукции}}{\text{Стоимость ТМ запасов}}$	Характеризует эффективность (рентабельность) вложения средств в ТМ запасы. Определяет резервы экономии оборотных средств
5. Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Объем продаж в кредит}}{\text{Сумма дебит. задолженности}}$	Характеризует быстроту выполнения обязательств должниками предприятия. Является ключевым при дифференцировании отношений с партнерами
6. Оборачиваемость готовой продукции	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Среднегодовые запасы ГП}}$	Отражает скорость реакции рынка на продукцию предприятия. Главный показатель при управлении ассортиментом

Продолжение табл. 2.3

1	2	3
7. Оборачиваемость совокупных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает эффективность управления всеми активами предприятия
8. Оборачиваемость основных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Основные фонды (ост. стоимость)}}$	Отражает эффективность вложения средств в основные фонды. Важен при выборе стратегий роста и диверсификации
<b>Показатели платежеспособности</b>		
9. Коэффициент задолженности	$\frac{\text{Совокупные обязательства}}{\text{Совокупные активы}}$ $\frac{\text{Текущ. об-ва} + \text{Долгоср. об-ва}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает степень зависимости в финансировании предприятия от заемного капитала в целом и в структуре заемных средств
10. Коэффициент покрытия процентных выплат	$\frac{\text{Чистый текущий доход}}{\text{Проценты уплаченные}}$	Отражает степень выгодности привлечения заемных средств для развития предприятия
<b>Показатели прибыльности</b>		
11. Норма валовой прибыли	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает метод расчета себестоимости и способность руководства снижать затраты
12. Норма текущей прибыли (после затрат на реализацию и управление)	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления предприятием в целом
13. Норма чистой прибыли (после выплаты процентов и налога)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления заемными средствами
14. Норма текущей прибыли на вложенный капитал	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Выступает общей оценкой эффективности управления предприятием в выбранной сфере
15. Норма чистой прибыли на вложенный капитал (ROI)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает основной интерес собственников в развитии бизнеса
16. Эффективность переменных затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Переменные затраты}}$	Показывает, насколько изменится валовая прибыль при изменении переменных затрат на 1 руб.

1	2	3
17. Эффективность постоянных затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Постоянные затраты}}$	Иллюстрирует степень отдаления организации от точки безубыточности
18. Точка безубыточности	$\begin{array}{l} \text{Выручка} + \text{Затраты постоянные} \\ \text{Выручка} - \text{Затраты переменные} \end{array}$	Показывает, какой минимальный уровень продаж необходимо достигнуть, чтобы покрыть свои издержки
19. Рентабельность продукции	$\frac{\text{Выручка} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}}$	Отражает долю прибыли в 1 руб. затрат

Анализ маркетинговой деятельности предприятия. Оценивается эффективность маркетинговой стратегии и тактики предприятия, исследуется динамика реализации товаров и услуг, наличие остатков готовой продукции на складе, структура и ассортимент реализуемой продукции на внутреннем и внешних рынках сбыта, динамика роста экспорта по странам, удельный вес новой продукции в общих продажах, затраты на маркетинговые коммуникации, рассчитывается эффективность организации маркетинга на предприятии по соотношению прибыли с маркетинговыми затратами.

При ориентации предприятия на запросы покупателей изучается: конкурентоспособность товаров и предприятия на конкретных рынках, сильные и слабые стороны продукции (дизайн, качество, гарантии); стратегия ценообразования и ценовая политика организации, является ли компания ценовым лидером или ценовым последователем; возможности выхода на рынок с новой продукцией и освоения новых рынков.

Изучается рекламная деятельность, система продвижения товаров, стимулирование продаж посредством оптовых скидок, директ-маркетинга, рекламы в Интернет, интернет-торговли, стимулирования торгового персонала на основе премирования, бонусов за рост продаж и прибыли и др. Дается оценка использованию современных подходов продвижения товаров и услуг.

После проведения анализа внутреннего потенциала организации, выявления сильных и слабых сторон и приведения внутренних сил и слабостей в соответствие с внешними угрозами и возможностями можно приступить к корректированию миссии (при необходимости), разработке стратегии и определению стратегических целей объекта исследования.

## 2.4. Разработка стратегии развития организации

Стратегия организации – это план мероприятий по развитию предприятия, его адаптации к изменяющейся рыночной ситуации.

Разработать стратегию организации – это значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентирована на будущее с поэтапным процессом реализации проектируемых мероприятий.

Стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизацию, сокращение или комбинацию вариантов; в какие конкретно товары и рынки направлять финансовые и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано; на какой тип конкурентного преимущества ориентироваться.

*Основная задача стратегии* – обеспечить повышение конкурентоспособности организации и продукции (услуг) на основе инновационных изменений в ее деятельности, создать механизм адекватного реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Стратегию можно рассматривать как генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей, как программу, детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации наиболее эффективными методами.

Стратегия организации разрабатывается на основе результатов стратегических маркетинговых исследований, прогнозирования будущих потребностей и ценностей, научно-производственных и финансовых возможностей производителя, стратегической сегментации рынка. Стратегия, как правило, направлена на удовлетворение требований покупателей относительно цены, качества и ассортимента продукции (услуг), уровня сервисного обслуживания, что и определяет успех компании на рынке.

**Обоснование общей стратегии развития предприятия.** Обоснование и выбор конкретной стратегии развития предприятия осуществляется на основании проведенного ранее SWOT-анализа (п. 2.2 и 2.3), т. е. оценки сильных и слабых сторон предприятия с учетом возможностей и угроз развития рынка. Основные результаты анализа целесообразно свести в табл. 2.4.

## Результаты SWOT-анализа организации

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости (W)
Четко проявляемая компетентность	Частичная потеря компетентности
Стабильные финансовые источники	Недостаточность финансов для стратегии
Высокое искусство в конкуренции	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа потребителей
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии
Экономия на масштабах, низкие цены	Высокая стоимость продукции
Собственная уникальная технология	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Эффективная реклама, методы продвижения	Слабая политика продвижения
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения
Рост реальных доходов населения	Изменение вкусов покупателей
Доброжелательность конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров	Появление иностранных конкурентов
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Либерализация законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Рост нестабильности бизнеса

Из результатов качественного анализа особенностей конкуренции должны быть видны предпочтения потребителей, их покупательская способность или ее изменение, характер конкуренции и уровень государственного регулирования, на основании которых и осуществляется выбор стратегии. Стратегия должна быть направлена на использование возможностей развития и минимизировать отрицательное влияние рыночных факторов (угроз).

По результатам SWOT-анализа аргументируется использование тех или иных видов стратегий: общих стратегий (стабильности, роста, сокращения); стратегий создания конкурентных преимуществ (лидерства в издержках, дифференциации, наилучшей стоимости, концентрации на рыночной нише, брендинга, инноваций); стратегий сохранения и укрепления конкурентоспособности (оборонительные и наступательные стратегии, стратегии вертикальной интеграции, диверсификации). Применение той или иной стратегии обосновывается

с учетом масштабов производства, позиционирования на рынке и других особенностей организации. Проанализировав различные подходы к данной проблеме, студент самостоятельно выбирает наиболее подходящую для конкретной рыночной ситуации стратегию развития исследуемого предприятия.

Стратегия компании локализует миссию на конкретных направлениях деятельности организации. Крупные предприятия могут одновременно реализовывать несколько вариантов стратегий. Например, в соответствии с миссией ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев» одновременно реализует стратегию дифференциации продукции, направленную на расширение ассортимента и повышение качества товаров и услуг, а также стратегию вертикальной интеграции, позволяющую контролировать затраты на различных стадиях цепи издержек (лесозаготовки, деревообработка, производство фанеры, шпона, ДСП, мебели).

Краткая характеристика и преимущества базовых конкурентных стратегий показаны на рис. 2.2.

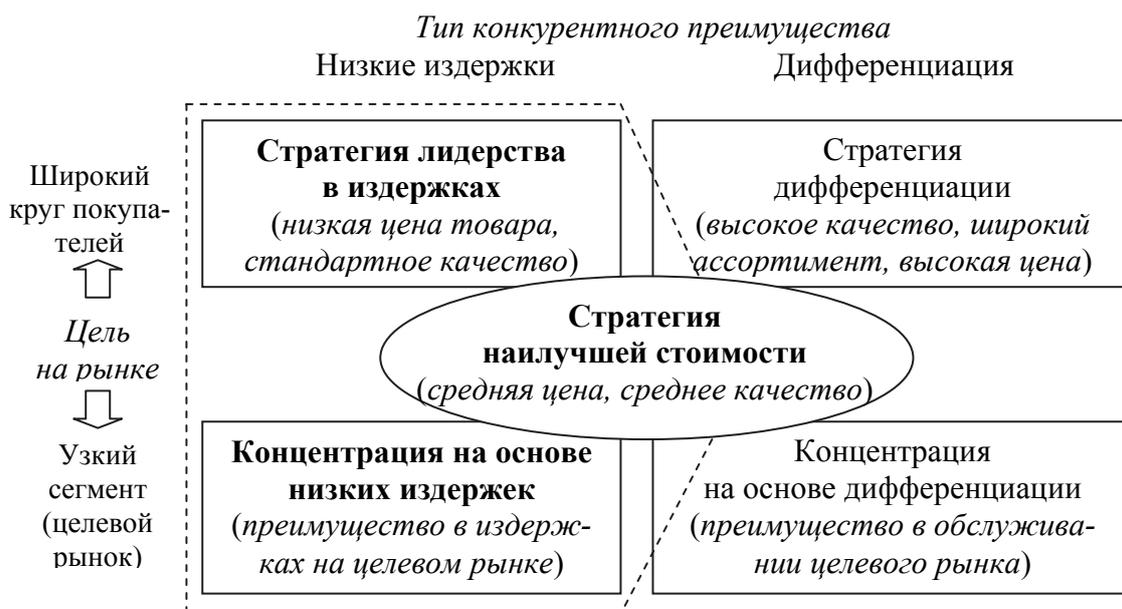


Рис. 2.2. Выбор конкурентной стратегии предприятия в кризисный период

В данном разделе необходимо представить концептуальную модель формирования (выбора) перспективной стратегии развития предприятия (прил. 4), которая может быть скорректирована с учетом особенностей ситуации на рынке и предприятии. После описания сути выбранной стратегии и ее основных приоритетов в курсовом проекте необходимо сформулировать стратегические цели деятельности пред-

приятия на ближайшую перспективу (3–5 лет) по обеспечению роста удельного веса инновационной продукции в общем объеме производства, повышению технического уровня производства, увеличению объемов производства продукции, снижению издержек, ожидаемой прибыльности бизнеса, увеличения размера оплаты труда и т. п.

На основе общих стратегических целей инновационного развития предприятия необходимо разработать функциональные стратегии: маркетинговая стратегия, производственная стратегия, стратегия материально-технического снабжения и логистики, инновационная стратегия, стратегия развития менеджмента, внешнеэкономической деятельности, финансовая стратегия.

Горизонт стратегического планирования определяется сложностью продукции (услуг) и необходимой скоростью по ее обновлению, возрастом предприятия и его особенностями, характером конкурентной среды (быстротой изменений).

**Маркетинговая стратегия развития организации.** В маркетинговой стратегии должна быть разработана концепция стратегического маркетинга, направленного на рост конкурентоспособности продукции и повышение узнаваемости торговой марки предприятия.

В рамках разрабатываемой концепции необходимо детализировать цели маркетинга:

- по продаже конкретных товаров определенного ассортимента;
- проникновению на конкретные рынки сбыта;
- перспективам роста рынков в зависимости от увеличения числа покупателей, предложения новых товаров, изменения конкуренции и др.

Формирование маркетинговой стратегии включает:

- определение стратегии поведения предприятия на рынке;
- функции и задачи отдела маркетинга;
- результаты стратегической сегментации и охвата рынка;
- стратегия ценообразования, прогнозы цен на товары предприятия;
- стратегия разработки новых товаров;
- выбор методов и способов распространения товаров;
- стратегия стимулирования сбыта товаров;
- выбор стратегии рекламы товара.

*Стратегия поведения предприятия на рынке* определяется конкурентоспособностью предприятия и ее товаров, уровнем научно-технического и ресурсного потенциала предприятия. Рассматривается возможность расширения работы предприятия как на существующих рынках сбыта за счет более глубокого проникновения,

так и выхода на новые рынки посредством расширения географических границ работы компании, разработки новых товаров и диверсификации бизнеса.

*Определение стратегии охвата рынка* основано на выборе одной из трех стратегий:

а) недифференцированный маркетинг – стратегия компании не учитывает сегментацию рынка и предполагает предложение одного и того же товара для всех потенциальных потребителей;

б) дифференцированный маркетинг – компания производит и предлагает товары в широком ассортименте, каждый из которых предназначен для конкретного сегмента рынка;

в) концентрированный маркетинг – компания предлагает комплекс товаров и маркетинговых коммуникаций лишь для отдельного сегмента.

Выбор целевого сегмента большинство фирм начинает с обслуживания одного сегмента, и, если стратегия оказывается успешной, они постепенно охватывают и другие. Очередность освоения сегментов рынка следует тщательно продумывать в рамках комплексного плана.

*Формирование стратегии разработки новых товаров* основано на быстро изменяющихся вкусах потребителей, технологиях изготовления и применения товаров, на изменении конкурентной ситуации на рынке. Период разработки нового товара и вывода его на рынок должен определяться продолжительностью жизненного цикла продукции предприятия. Своевременная замена старых низко rentабельных или убыточных товаров новой перспективной продукцией обеспечивает финансовую стабильность организации. Стратегия должна предусматривать планирование действий, обеспечивающих постоянный процесс обновления ассортимента продукции с учетом рыночного спроса.

*Стратегия ценообразования* рассматривает решение следующих проблем организации: установление цен на новый товар, ценообразование в рамках товарной номенклатуры, установление цен по географическому принципу, установление цен со скидками и зачетами, установление цен для стимулирования сбыта, установление дискриминационных цен.

При формировании стратегии ценообразования следует изучать факторы ценообразования, устанавливая зависимость между ценой и качеством товара, определять степень ценовой независимости покупателя и продавца, учитывать вопросы государственного регулирования цен и др.

*Стратегия реализации товара* включает:

- а) выбор каналов распределения, которые могут быть нулевого уровня (между производителем и потребителем нет посредников, дистрибьюторов или маклеров), одноуровневыми (один посредник), двухуровневыми, трехуровневыми (между производителем и потребителем оптовый торговец, мелкооптовый торговец, розничный торговец);
- б) решение проблем товародвижения и логистики, т. е. организации хранения, грузовой обработки и перемещения товаров;
- в) формирование системы стимулирования сбыта товаров;
- г) организацию рекламной деятельности и расчет ее эффективности.

**Разработка производственной стратегии.** Формирование производственной стратегии предусматривает планирование долгосрочных целей и показателей в области организационно-технического уровня производства, стратегии качества продукции (услуг), социального развития коллектива, деятельности предприятия в области охраны окружающей среды, модернизации производственных технологий, производственной структуры предприятия, параметров входа и выхода из отрасли.

*Стратегия управления качеством* должна быть направлена на придание товарам и услугам способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности покупателей. Разрабатывая качественные параметры продукции предприятия, следует учитывать следующие составляющие:

- 1) показатели назначения товара: надежность; безотказность; ремонтпригодность; долговечность;
- 2) экологичность и безопасность применения товара;
- 3) показатели эргономичности товара: гигиенические; антропометрические; физиологические и психофизиологические; психологические;
- 4) эстетичность товара;
- 5) показатели технологичности товара;
- 6) показатели стандартизации и совместимости объекта;
- 7) патентно-правовые показатели объекта;
- 8) наличие сертификата соответствия.

**Стратегия материально-технического снабжения и логистики** предполагает планирование целей своевременного обеспечения производства необходимыми ресурсами для бесперебойной работы.

В рамках стратегии требуется освещение следующих вопросов:

- методическое, информационное, ресурсное, правовое и организационно-управленческое обеспечение производства;

- налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов, информации и документации;
- выявление новых требований производства к обеспечению ресурсами;
- разработка новой стратегии обеспечения производства всеми видами ресурсов, нормативно-методическими документами, информацией.

*Выбор ресурсной стратегии* включает выполнение следующих работ:

- а) анализ и оценка оптимальных издержек на приобретение ресурсов с целью минимизации конечной цены товара;
- б) анализ возможности покрытия затрат на ресурсы;
- в) установление источников приобретения комплектующих изделий, сырья, материалов, энергии, рабочей силы и т. п.;
- г) своевременное обеспечение необходимыми видами ресурсов требуемого качества и количества;
- д) улучшение использования ресурсов.

При разработке стратегии обеспечения предприятия ресурсами рассматриваются их следующие виды: трудовые ресурсы; материальные ресурсы (сырье, материалы, комплектующие изделия, топливно-энергетические ресурсы, запасные части); основные производственные фонды; финансовые ресурсы (собственный капитал, заемный капитал, нематериальные активы и пр.); информационные ресурсы; интеллектуальная собственность; управленческие ресурсы; совокупные ресурсы – сумма всех видов ресурсов в денежном выражении.

Стратегия ресурсосбережения на любом уровне управления должна быть ориентирована на экономию ресурсов на всех стадиях жизненного цикла объекта, а не только на стадии производства продукции.

**Инновационная стратегия развития предприятия** описывает суть предлагаемых в дипломном проекте стратегических целей по разработке и внедрению инноваций в области управления маркетинговой деятельностью, формирования и продвижения торговой марки предприятия, управления производством и качеством продукции (услуг), управления рисками, финансирования инвестиций и др.

В данном подразделе студентами обосновываются предлагаемые нововведения в практической деятельности предприятия, которые позволяют улучшить результаты его работы или обеспечить реализацию общей стратегии развития предприятия с наименьшими затратами ресурсов.

В современных условиях основой инновационного развития экономики страны, отдельных отраслей и предприятий является

ресурсосбережение, импортозамещение и экспортоориентированность производства (услуг), использование информационных технологий и др.

**Стратегия развития менеджмента на предприятии** предполагает описание целей и планируемых изменений в организационной структуре управления предприятием, кадрового менеджмента, использованию новых подходов (инноваций) в области мотивации персонала, снижения трудозатрат в рамках реализации стратегии развития бизнеса.

При описании стратегии менеджмента нужно показать направления реструктуризации системы управления предприятием (переход к новой организационной структуре управления, изменения в методах управления, стиле руководства, организационной культуре и т. п.) и обосновать их целесообразность с учетом конкуренции, требований покупателей, клиентов, акционеров, государственных органов управления или других заинтересованных лиц.

**Стратегия внешнеэкономической деятельности** предприятия предполагает разработку стратегических целей экспортера и импортера, описание приоритетных рынков сбыта продукции, работа с потенциальными иностранными инвесторами и партнерами.

**Финансовая стратегия предприятия** предусматривает планирование финансовых целей организации на долгосрочную перспективу, обоснование источников финансирования общей и инновационной стратегий развития бизнеса с учетом их экономической эффективности:

- планирование перспективных экономических показателей: цена, объем продаж, прибыль, рентабельность, показатели использования различных видов ресурсов, показатели ликвидности и др.;
- прогноз изменения финансовых показателей по товарам, рынкам, предприятию в целом.

После разработки стратегии создания новой организации или развития действующего предприятия предстоит сформировать конкретный перспективный план действий по достижению намеченных стратегических целей инновационного развития исследуемой компании.

Планирование мероприятий и расчеты перспективной производственной программы предприятия необходимо увязать с рекомендуемой стратегией и прогнозируемыми показателями развития рынка, ожидаемого спроса на предлагаемую продукцию и/или услуги исследуемой (новой) организации.

## **2.5. Планирование производственно-экономической программы реализации стратегии инновационного развития предприятия**

При образовании нового предприятия в этом разделе следует обосновать выбор оптимального местоположения бизнеса и сделать оценку его воздействия на результативность деятельности. Как для создаваемых, так и для действующих предприятий необходимо рассчитать производственную мощность по выпуску конкурентоспособной продукции, обеспечивающей рентабельную работу организации. Кроме того, нужно учесть затраты на проектирование, строительство зданий, сооружений или их аренду, технологическое обеспечение и оснащение машинами и механизмами.

В целях реализации стратегии требуются системные мероприятия в области маркетинга и планирования ассортимента выпускаемой продукции, совершенствования системы менеджмента, организации инновационной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия, обучения персонала и его мотивации по результатам реализации стратегии. Системное обоснование управленческих решений и механизма мотивации персонала – основа обеспечения высокого качества стратегического планирования.

### **2.5.1. Перспективный маркетинговый план предприятия**

Маркетинговый план предприятия является логическим продолжением маркетингового исследования ситуации на рынке, поведения потребителей и конкурентов, поиска свободных рыночных ниш. По результатам проведенного ранее анализа необходимо запланировать систему мероприятий по реализации маркетинговой стратегии предприятия.

Маркетинговый план должен предшествовать производственному планированию, так как предполагает прогнозирование (определение) потенциального объема продаж продукции предприятия с учетом реального спроса со стороны покупателей. В современных конкурентных условиях предприятие не должно работать на склад, а производить такой объем продукции (услуг), который может быть реализован. На смену старой концепции «первичности производства» (планирование осуществляется на основе максимальной загрузки производственной мощности) должна прийти концепция «первичности потребителя» (планирование производства на основе спроса на продукцию предприятия). Таким образом, что бы избежать затоваривания складов руководством предприятия нужно сначала продать (заключить договора поставки), а потом планировать производство товара.

Маркетинговый план предприятия включает:

- цели маркетинга;
- схему распространения товаров;
- ценообразование;
- стратегию сбыта;
- систему сервисного обслуживания с указанием затрат, доходов или убытков от этого вида деятельности;
- затраты на маркетинг и рекламу;
- стимулирование продаж;
- планы мероприятий по продвижению продукции на рынки, в том числе по интеграции в созданные (создаваемые) логистические системы;
- формирование общественного мнения о предприятии и товарах.

**Цели маркетинга** формируются в соответствии с общей миссией и стратегией предприятия. С одной стороны, предприятия-лидеры, как правило, ориентируются на *стратегии интенсивного маркетинга*, предполагающие высокие затраты на стимулирование сбыта и продвижение товаров (5–10% от выручки и выше) и обеспечивающие темпы роста компании выше среднеотраслевых. Это позволяет лидерам отрасли не только укреплять свои рыночные позиции за счет увеличения доли рынка по отношению к конкурентам, но и получать дополнительные выгоды, связанные с эффектом масштаба. С другой стороны, более мелкие или финансово неустойчивые предприятия либо предприятия с достаточно узнаваемой торговой маркой в кризисный период в большинстве случаев используют *стратегии пассивного маркетинга*, предполагающие низкие затраты на маркетинг (1–3% от выручки и менее) в соотношении с объемами реализации. Подобную стратегию также могут применять и крупные промышленные предприятия-монополисты. При выходе на новые рынки с товарами известных торговых марок используются стратегии *выборочного проникновения* (высокие цены на товар, низкие затраты на продвижение), для малоизвестных товаров – *стратегии широкого проникновения* (низкие цены на товар, высокие затраты на маркетинг).

**Стратегия сбыта товаров:** нацеленность на увеличение доли существующего рынка и продвижение на новые рынки; обоснование объемов производства и реализации продукции в перспективе по рынкам сбыта, возможности ее сбыта с запланированным уровнем рентабельности; тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции).

При оптимизации каналов сбыта продукции более результативными являются вертикальные каналы распределения (собственная фирменная торговля, дилеры, дистрибьюторы, торговые агенты), так как производитель имеет возможность их контролировать, формировать и реализовывать общую маркетинговую и ценовую политику. Однако данные каналы распространения оказываются и самыми дорогими, требующими существенных капиталовложений в их создание и развитие. Традиционные горизонтальные каналы распределения товаров через посредников нуждаются в значительно меньших издержках, но фактически являются неуправляемыми, так как представляют собой самостоятельные фирмы, реализующие свою ценовую политику.

**Ценообразование.** Политика ценообразования зависит от цели, которую ставит перед собой предприятие: захват рынка, быстрое получение прибыли или обеспечение стабильности производства. В рыночной экономике, как правило, используются рыночные механизмы установления цены на основе долгосрочных прогнозов спроса и предложения, стадий жизненного цикла товара, его новизны, типа рынка сбыта продукции, покупательной способности населения, издержек производства и обеспечения планируемого уровня рентабельности предприятия, условий договора купли-продажи, величины риска продавца и покупателя, качества, количества, сроков поставки, затрат на обращение, применения ценовых льгот или наценок и других условий. Обосновываются прогнозируемые цены на продукцию с учетом конъюнктуры рынка и тенденций его изменения, насыщения соответствующих сегментов рынка, цен конкурентов. Для продукции, которую планируется реализовывать на внешних рынках, при обосновании цены учитываются льготы, ограничения (квоты) и требования, устанавливаемые страной-импортером. На многих крупных отечественных промышленных предприятиях используются затратный метод ценообразования, когда цена продукции складывается из затрат на ее производство и реализацию с учетом планируемой нормативной прибыли производителя. При необоснованно высоких затратах (устаревшие технологии, нерациональное использование ресурсов, просчеты в менеджменте, маркетинге и др.) стоимость продукции таких производителей может превысить ожидания покупателей и привести к проблемам с реализацией. При выборе политики и методов ценообразования главная задача маркетинга обеспечить паритет между ценой товара и покупательской способностью потребителей конкретного рынка сбыта.

**Реклама.** При организации рекламы важным является принцип ее доведения до максимального числа потенциальных потребителей при

минимальных расходах организации. Выбор средств рекламы определяется ее целями и стоимостью в соответствии с предполагаемым рекламным бюджетом. По исследованиям Американской ассоциации маркетинга, в 1996 г. расходы компаний на рекламу и продвижение продукции распределялись следующим образом (рис. 2.3).

Как видно из рисунка, ранее отдавалось предпочтение телевизионной рекламе. Но в связи с ее высокой стоимостью и низкой результативностью она постепенно вытесняется другими, более эффективными средствами маркетинговых коммуникаций. В настоящее время рекламный бюджет многих компаний распределяется в соответствии со следующими приоритетами: печатная реклама – 24%, прямая почтовая рассылка (директ-мейл) – 21%, выставки и ярмарки – 20%, личные продажи – 16%, наружная реклама – 13%, телевидение, кино, радио – 5%, другие виды рекламы – 1%. По некоторым исследованиям, участие предприятия в выставках-ярмарках предоставляет возможность сформировать до 25% заказов.



Рис. 2.3. Расходы компаний на маркетинговые коммуникации

Важным элементом эффективной рекламы является ее периодичность, которая, как правило, находится в пределах от одного раза в неделю до одного раза в квартал. Исследования показывают, что при постоянном рекламировании один раз в неделю в течение 13 недель рекламу запоминают 63% опрошенных.

Таким образом, при планировании рекламных мероприятий в данном разделе необходимо определить наиболее эффективные средства, структуру и бюджет на рекламную деятельность предприятия с учетом его финансовых возможностей и стратегических целей.

Планирование средств на продвижение и рекламу следует осуществлять в соответствии с их эффективностью и возможностями предприятия (прил. 5). Расчет затрат на рекламу следует произвести исходя из существующей стоимости средств рекламы (табл. 2.5).

В заключение данного раздела необходимо рассчитать бюджет расходов на реализацию планируемых маркетинговых мероприятий. Как показывает опыт зарубежного менеджмента, некоторые фирмы в быстроразвивающихся отраслях расходуют на продвижение продукции и торговой марки предприятия до 10–20% выручки от реализации. На многих крупных отечественных предприятиях этот показатель составляет, как правило, ниже 3–5%.

Таблица 2.5

**Стоимость некоторых видов рекламы**

Наименование	Стоимость, дол. США
Телереклама (Беларусь 1, ОНТ): – прайм-тайм (19.00–22.00) – остальное время	1500–8800*/мин 240–1000*/мин
Бегущая строка (ТВ 3, БелМуз, ВТВ)	5,5–7,0
Радиореклама (Unistar, Альфа, Русское радио)	56–95/мин
Газета «Аргументы и факты» (1/10–1/1)	155–1600
Газета «Комсомольская правда» (1/8–1/1)	100–839
Наружная реклама (билборды 3×6 м)	от 475/щит
Реклама в метро (листовки А4)	0,6/шт. в сутки
Реклама на общественном транспорте (А4)	0,5/шт. в сутки
Контекстная реклама в Интернет (Яндекс, Google, Rambler)	от 0,1/клик
Создание сайта	300–4500

\*Для отечественных производителей предоставляются скидки.

**Стимулирование продаж:** продажа оптовых партий со скидкой; продажа по принципу «десять плюс один» (когда при покупке десяти одинаковых единиц товара в качестве подарка дается еще одна бесплатно); продажа в кредит; розыгрыш различных лотерей и призов; предоставление дисконтных карт постоянным клиентам или SMART-карт с накопительными скидками; премии продавцам за увеличение выручки и т. п. Очевидно, что всякого рода подарки, скидки и премии должны быть подсчитаны и включены в издержки. Расчет должен доказать, что расходы на тот или иной способ стимулирования оправдываются увеличением прибыли за счет роста объема продаж.

**Сервисное обслуживание.** Если предприятие производит сложную в техническом отношении продукцию, то ему придется организовывать сервисное послепродажное обслуживание своего товара: установку под ключ и гарантийный ремонт. Практика показывает, что изделия с гарантией покупаются более охотно, чем без нее. Расходы на сервисное обслуживание покрываются за счет более высокой цены на реализуемую продукцию.

**Формирование общественного мнения о предприятии и товарах.** Стратегия маркетинга предусматривает формирование положительной репутации предприятия и его товаров у общественности. В современном менеджменте данному направлению деятельности, называемому *паблик рилейшнз* (связи с общественностью), уделяется большое внимание. Можно предусмотреть такие мероприятия, как поддержание связей с представителями средств массовой информации посредством пресс-конференций, помещения информационных статей об организации в газетах, журналах, участия в телепередачах, общественной или благотворительной деятельности, продвижение фирменного стиля компании (товарный знак, логотип, фирменный блок, цвет, шрифт, одежда, гимн). Паблик рилейшнз не является прямой рекламой товара, однако формирование положительного образа предприятия в конечном итоге так же, как и реклама, способствует увеличению продаж.

Запланированный бюджет на маркетинг структурно распределяется, как правило, следующим образом: содержание специализированных подразделений – 7%, изучение спроса и другая исследовательская деятельность – 10%, разработка рекламы или оплата информации – 15%, разработка, создание упаковки и организация сбытовой сети и сервиса – 68%. Результаты расчетов затрат на маркетинг по годам реализации проекта должны быть сведены в отдельную таблицу. Конечным итогом данного раздела должна стать оценка ожидаемого уровня роста продаж на перспективу при реализации планируемых мероприятий и с учетом динамики развития рынка.

### **2.5.2. Формирование перспективного производственного плана**

Перспективный план производства продукции составляется исходя из целей долгосрочной стратегии развития предприятия, имеющегося внутреннего потенциала (производственной мощности), прогнозируемых изменений спроса и предложения товаров на рынке. Планирование производственной программы осуществляется в разрезе ассортимента выпускаемой продукции. В рамках крупных предприятий,

выпускающих большое количество наименований продукции, разработка перспективного плана производства производится, как правило, по укрупненным товарным группам: тумбы, шкафы, наборы мебели для кухни, спальни и т. п.

При планировании производственной программы необходимо ориентироваться на выявленные долгосрочные тенденции роста объемов реализованной продукции за предыдущие годы с учетом уровня использования производственных мощностей предприятия и темпов роста спроса на рынке. Например, если мощности предприятия загружены на 70%, то за счет маркетинговой поддержки продаж предприятие может планировать достаточно интенсивное (15–20% в год) увеличение объемов производства продукции. Как только мощности предприятия будут полностью загружены, поддерживать высокие темпы роста без модернизации производства или создания новых производственных мощностей проблематично. Поэтому с момента полной загрузки оборудования следует планировать производственную программу с более умеренными темпами роста.

При планировании производства потребительских товаров учитывается рост спроса исходя из динамики реальных доходов и прироста (убыли) численности населения, ввода жилых объектов и других факторов.

В данном разделе с учетом выявленных тенденций и выбранной стратегии развития планируется выпуск продукции на ближайшие 3–5 лет сначала в натуральных единицах, а затем в стоимостном выражении с учетом прогнозируемого роста цен на продукцию предприятия.

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета).

Данный раздел может состоять из следующих подразделов:

- программа производства и реализации продукции;
- материально-техническое обеспечение;
- расчет затрат на производство и реализацию продукции.

Исходные данные по проекту оформляются в табл. 2.6.

Таблица 2.6

**Исходные данные по проекту**

Показатель	Значение
Горизонт расчета (лет)	
Ставка дисконтирования (%)	
Дата начала реализации проекта	

Показатель	Значение
Валюта расчета - денежная расчетная единица проекта (белорусский рубль, свободноконвертируемая валюта (далее – СКВ)	
Официальный курс белорусского рубля за единицу СКВ на дату составления плана	
Дата составления плана	
Обоснование горизонта расчета	
Обоснование (расчет) ставки дисконтирования	

Прогнозируемые цены на продукцию приводятся в соответствии с табл. 2.7.

Таблица 2.7

### Прогнозируемые цены на продукцию предприятия

Перечень продукции, рынков сбыта	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	<i>t</i>
Цена реализации единицы продукции (без НДС), млн. руб.					
1. Продукция А: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье					
2. Продукция Б: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье					
3. Продукция <i>n</i> : внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье					

*Примечания:* 1. Прогнозируемые отпускные цены на продукцию на протяжении горизонта расчета принимаются условно-постоянными, любое изменение должно быть обосновано в примечании к таблице либо текстовой части плана. 2. При широком ассортименте продукции указываются средневзвешенные цены по укрупненным группам продукции. При этом приводится методика расчета и расчет средневзвешенных цен. 3. Группировка по рынкам сбыта может производиться по регионам либо странам-экспортерам. 4. Прогнозируемые отпускные цены на продукцию приводятся с учетом налогов и сборов, уплачиваемых в соответствии с законодательством из выручки от реализации продукции, без включения в них НДС.

Перспективная программа производства и реализации продукции исследуемого предприятия составляется на основании проведенных маркетинговых исследований рынка, прогнозируемых цен на продук-

цию, с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей и оформляется в соответствии с табл. 2.8 и 2.9.

Необходимые для расчета производственной программы важные исходные обстоятельства и планируемые показатели роста по годам реализации проекта инновационного развития предприятия, а также рынкам сбыта продукции обосновываются непосредственно по тексту или в приложении плана.

Таблица 2.8

**Программа производства и реализации продукции предприятия  
в натуральном выражении**

Наименование показателя	Единица измерения	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	<i>t</i>
1. Объем производства продукции: продукция: А; Б; ...; <i>n</i>						
2. Объем реализации продукции по рынкам сбыта: продукция: А; Б; ...; <i>n</i> : внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье						

*Примечания:* 1. Планирование объемов производства осуществляется с учетом возможности реализации всей произведенной продукции (объем производства приравнивается к объему реализации). 2. При широком ассортименте продукции указываются объемы производства и реализации по укрупненным группам продукции.

Таблица 2.9

**Программа реализации продукции предприятия в стоимостном выражении**

Наименование показателя	Ставка НДС	Количество единиц продукции	Цена за единицу, руб.	Стоимость реализованной продукции в базовый период, млн. руб.	По периодам (годам) реализации проекта, млн. руб.			
					1	2	...	<i>t</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Объем реализации продукции в стоимостном выражении (без НДС)								
– продукция А:								
внутренний рынок								
ближнее зарубежье								
дальнее зарубежье								

1	2	3	4	5	6	7	8	9
– продукция Б:								
внутренний рынок								
ближнее зарубежье								
дальнее зарубежье								
...								
– продукция И:								
внутренний рынок								
ближнее зарубежье								
дальнее зарубежье								
2. Выручка от реализации продукции (без НДС)								
3. НДС начисленный, всего								
4. Выручка от реализации продукции (стр. 2 + стр. 3)								
5. Удельный вес реализуемой продукции по рынкам сбыта, %:								
внутренний рынок								
ближнее зарубежье								
дальнее зарубежье								

*Примечания:* 1. Расчет удельного веса реализуемой продукции по рынкам сбыта производится без учета НДС. 2. Расчетная ставка НДС указывается по каждому приведенному виду продукции в зависимости от рынка сбыта. Ставки налога на добавленную стоимость установлены: в размере ноль (0) процентов для товаров, помещенных под таможенную процедуру экспорта (статья 102 Налогового кодекса Республики Беларусь). 3. При формировании отпускной цены продукции (товаров, работ, услуг) НДС (стр. 3) исчисляется по формуле:

$$\text{НДС} = \frac{\text{Цена без НДС}}{100\%} \cdot K_{\text{НДС}} = \frac{C + \Pi}{100\%} \cdot K_{\text{НДС}},$$

где С – себестоимость произведенной продукции; П – прибыль;  $K_{\text{НДС}}$  – ставка налога на добавленную стоимость в процентах.

**В подразделе «Материально-техническое обеспечение»** производства излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, топливно-энергетическими и другими ресурсами.

В этом подразделе приводятся:

- перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично либо с иной периодичностью, соответствие качественным характеристикам);
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование цен (тарифов) на материальные ресурсы исходя из сложившихся тенденций роста (падения) цен на рынке;
- риски ресурсного обеспечения.

Обоснование экономии (роста) затрат на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы должно производиться путем сравнения в базовом периоде (году) и после ввода объекта в эксплуатацию.

Для оценки изменений сравниваются:

- удельный вес сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов в затратах на производство и реализацию продукции;
- уровень затрат на сырье и материалы, топливно-энергетические ресурсы в выручке от реализации;
- объемы использования местных видов топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы.

Расчет затрат на сырье и материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты приводится в соответствии с табл. 2.10.

Таблица 2.10

**Расчет затрат на сырье, материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, млн. руб.**

Наименование показателей	Единица измерения	Ставка НДС, %	Базовый период (год)			По периодам (годам) реализации проекта			
			цена	количество	стоимость	1	2	...	<i>t</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Сырье и материалы:									
– сырье 1									

Окончание табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
– сырье 2									
...									
– сырье <i>n</i>									
2. Итого затрат на сырье и материалы									
3. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты:									
– изделие 1									
– изделие 2									
...									
– изделие <i>n</i>									
4. Итого затрат на комплектующие изделия и полуфабрикаты									
5. Итого затрат на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты (п. 2 + п. 4)									
6. Сумма НДС	–	–	–	–					

*Примечания:* 1. Потребность в сырье и материалах (графа «количество») рассчитывается исходя из норм расхода основного сырья и вспомогательных материалов на выпуск продукции. 2. По каждому периоду (году) реализации проекта формируются графы «цена», «количество», «стоимость».

Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы приводится в соответствии с табл. 2.11.

Таблица 2.11

**Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы, млн. руб.**

Наименование показателей	Единица измерения	Ставка НДС, %	Базовый период (год)			По периодам (годам) реализации проекта			
			цена	количество	стоимость	1	2	...	<i>t</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Топливо-энергетические ресурсы (ТЭР), в том числе:									
– газ природный									
– мазут									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
– прочие виды топлива (указать)									
– электрическая энергия									
– тепловая энергия									
– прочие ресурсы, приравненные к энергетическим (указать)									
2. Всего затрат на ТЭР									
3. Сумма НДС на ТЭР									

*Примечания:* 1. В графе «Наименование показателей» указываются виды топливно-энергетических ресурсов, потребляемых организацией. 2. Потребность в ТЭР рассчитывается, как правило, на основании ежегодно утверждаемых норм их расхода. 3. Сумма НДС на ТЭР по каждому периоду (году) рассчитывается путем умножения ставки НДС на сумму затрат на ТЭР.

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников предприятия оформляется по форме табл. 2.12.

Таблица 2.12

**Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников**

Наименование показателей	Базовый период (год)			По периодам (годам) реализации проекта, млн. руб.			
	средне- списочная числен- ность, чел.	средне- месячная зарплатная плата, тыс. руб.	расходы на оплату труда, млн. руб.	1	2	...	t
1. Персонал, занятый в основной деятельности:							
– рабочие							
– руководители							
– специалисты и другие служащие							
2. Персонал, занятый в неосновной деятельности							
3. Итого (стр. 1 + стр. 2)							
4. Отчисления на социальные нужды							
5. Итого расходов на оплату труда с отчислениями на социальные нужды (стр. 3 + стр. 4)							

*Примечания:* 1. По каждому периоду (году) реализации проекта формируются графы «Среднесписочная численность, чел.», «Среднемесячная зарплатная плата», «Расходы

на оплату труда». 2. По стр. 4 заполняется только графа «расходы на оплату труда». 3. Отчисления на социальные нужды (стр. 4) рассчитываются путем суммирования отчислений в фонд социальной защиты населения в размере 34% и в фонд страхования от несчастных случаев в размере 0,6% от фонда оплаты труда.

Расчет амортизационных отчислений производится в соответствии с применяемой организацией амортизационной политикой и оформляется в соответствии с табл. 2.13. Амортизационные отчисления учитываются в себестоимости продукции и позволяют предприятию своевременно осуществлять обновление основного капитала.

Таблица 2.13

**Расчет амортизационных отчислений по предприятию**

Наименование показателей	Годовая норма амортизации, %	Амортизационные отчисления за базовый период (год), млн. руб.	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1. Первоначальная стоимость амортизируемого имущества на начало года Стоимость ОПФ, млн. руб.						
В том числе: – зданий и сооружений – передаточных устройств – машин и оборудования – транспортных средств – прочих основных средств – нематериальных активов						
2. Амортизационные отчисления за год						

*Примечания:* 1. Расчет амортизационных отчислений осуществляется по каждому виду машин и оборудования в соответствии с действующим законодательством, а также прогнозируемыми сроками ввода их в эксплуатацию. 2. Первоначальная (переоцененная) стоимость – амортизируемая стоимость объектов основных средств и нематериальных активов (имущества). 3. Амортизационные отчисления (амортизация) – амортизационные отчисления от стоимости имущества, находящегося в эксплуатации.

Сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции исследуемого предприятия оформляется согласно табл. 2.14. Для анализа безубыточности выделяются условно-переменные и условно-постоянные расходы (издержки).

В процессе подготовки производственного плана и заполнения итоговой таблицы учитываются мероприятия по снижению издержек.

**Расчет затрат на производство и реализацию продукции предприятия, млн. руб.**

Элементы затрат	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	<i>t</i>
1. Затраты на производство и реализацию продукции, всего					
2. Материальные затраты, всего В том числе: – сырье и материалы – покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты – топливно-энергетические ресурсы – работы и услуги производственного характера – прочие материальные затраты (указать)					
3. Расходы на оплату труда					
4. Отчисления на социальные нужды					
5. Амортизация основных средств и нематериальных активов					
6. Прочие затраты, всего В том числе: – налоги и неналоговые платежи – платежи по страхованию – лизинговые платежи – другие затраты					

*Примечания:* 1. В условиях допущения возможности реализации всей произведенной продукции себестоимость реализованной продукции с учетом управленческих расходов и расходов на ее реализацию приравнивается к затратам на производство и реализацию продукции. 2. В статье «Прочие затраты» кроме перечисленных указываются элементы затрат, имеющие наибольший удельный вес.

**2.5.3. Инвестиционный план**

Инвестиционный план разрабатывается при планировании внедрения новой техники или технологии производства, инвестировании средств в обновление основного капитала.

В соответствии с проектируемыми мероприятиями в данном разделе производится расчет суммы инвестиционных затрат на приобретение основных средств с учетом реальных финансовых возможностей предприятия и наблюдаемых тенденций в приросте основного капитала в отрасли. При внедрении новой техники в инвестиционном плане просчитываются инвестиционные издержки и чистый доход от реализации проекта, сроки окупаемости инвестиций на внедрение.

Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость (далее – НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроектных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС определяет стоимость проекта.

В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, при этом первый год реализации проекта необходимо отражать поквартально.

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации проекта.

Расчет потребности в чистом оборотном капитале выполняется в соответствии с табл. 2.15.

Таблица 2.15

**Расчет потребности предприятия в чистом оборотном капитале, млн. руб.**

Наименование показателя	На начало базового периода (года)	На конец базового периода (года)	На конец периода (года) реализации проекта			
			1	2	...	<i>t</i>
1	2	3	4	5	6	7
1. Краткосрочные активы						
1.1. Материалы						
1.2. Незавершенное производство						
1.3. Готовая продукция и товары						
1.4. Товары отгруженные						
1.5. НДС по приобретенным товарам, работам, услугам						
1.6. Дебиторская задолженность						
1.7. Денежные средства для расчета чистого оборотного капитала						
1.8. Прочие краткосрочные активы						
1.9. Итого краткосрочных активов (сумма стр. 1.1–1.8)						

1	2	3	4	5	6	7
1.10. Прирост краткосрочных активов (по стр. 1.9)						
2. Кредиторская задолженность						
2.1. Поставщикам, подрядчикам, исполнителям						
2.2. По оплате труда, расчетам с персоналом						
2.3. По налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению						
2.4. Прочая кредиторская задолженность						
2.5. Прочие краткосрочные обязательства						
2.6. Итого кредиторской задолженности (сумма стр. 2.1–2.6)						
2.7. Прирост кредиторской задолженности (по стр. 2.7)						
3. Чистый оборотный капитал (стр. 1.9 – стр. 2.7)						
4. Прирост чистого оборотного капитала (по стр. 3)						

*Примечания:* 1. По строке 1.7 указывается необходимый минимальный остаток денежных средств для осуществления текущих платежей. 2. При определении задолженности поставщикам, подрядчикам, исполнителям используется сумма материальных затрат с учетом НДС по приобретенным материальным ресурсам.

Размер краткосрочных активов определяется исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации краткосрочными активами, планируемых изменений производственной программы, а также возможностей обеспечения их оптимальной величины.

Размер кредиторской задолженности регулируется с учетом накопительного остатка денежных средств и уровня платежеспособности организации, контролируемого при составлении расчетов по коэффициенту текущей ликвидности.

Сводные данные по инвестиционным затратам и источникам их финансирования по проекту представляются в виде табл. 2.16. По источникам собственных средств организации (чистый доход, амортизация, другие собственные финансовые ресурсы) даются обоснования, подкрепленные расчетами. Наиболее приемлемой является доля собственных средств, составляющих не менее 25–30% от размера финансирования.

Таблица 2.16

**Общие инвестиционные затраты и источники финансирования  
по проекту, млн. руб.**

Виды инвестиционных затрат и источников финансирования	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта								Всего по проекту
		1					2	...	t	
		квартал				всего за год				
		I	II	III	IV		7	8	9	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>I. Инвестиционные затраты</b>										
1. Капитальные затраты (без НДС)										
1.1. Предынвестиционные затраты (указать)										
1.2. Строительно-монтажные работы										
1.3. Приобретение и монтаж оборудования, включая расходы по транспортировке										
1.4. Предпроизводственные и другие инвестиционные затраты										
2. Итого капитальные затраты без НДС – стоимость проекта (сумма стр. 1.1–1.4)										
3. НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат										
4. Прирост чистого оборотного капитала		–	–	–	–					
5. Итого общих инвестиционных затрат с НДС (стр. 2 + стр. 3 + стр. 4)										
<b>II. Источники финансирования инвестиционных затрат (в отдельную таблицу)</b>										
6. Собственные средства, всего										
6.1. В том числе: взнос в уставный фонд										
6.2. Денежные средства за счет деятельности организации										
7. Заемные и привлеченные средства, всего										
В том числе:										
7.1. Кредиты										
7.2. Займы других организаций										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7.3. Финансовая аренда (лизинг)										
7.4. Прочие привлеченные средства										
7.5. Финансовая помощь из средств республиканского бюджета:										
– средства инновационного фонда										
– средства местных бюджетов										
– прочие виды государственного участия (указать)										
8. Итого по всем источникам финансирования инвестиционных затрат (стр. 6 + стр. 7)										
9. Из общего объема финансирования инвестиционных затрат:	100%									
9.1. Доля собственных средств	%									
9.2. Доля заемных и привлеченных средств	%									
9.3. Доля государственного участия	%									
<b>III. Финансовые издержки по проекту</b>										
10. Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту (проценты по кредитам (займам), и другие платежи, всего										
11. Источники финансирования платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту (указать), всего										
В том числе: возмещение из республиканского бюджета части процентов по кредитам, займам										
<b>IV. Суммарная потребность в инвестициях (стр. 5 + стр. 10)</b>										

*Примечания:* 1. В графе «Базовый период (год)» указываются суммы инвестиционных затрат, источников финансирования и финансовых издержек по проекту за предше-

ствующий период. 2. Прирост чистого оборотного капитала (стр. 4) определяется как разница между приростом чистого оборотного капитала, рассчитанным с учетом и без учета реализации проекта.

Расчет погашения обязательств по привлекаемому долгосрочному кредиту (займу), а также сводный расчет погашения долгосрочных обязательств приводится в соответствии с табл. 2.17.

Таблица 2.17

**Расчет погашения долгосрочных кредитов (займов), млн. руб.**

Наименование показателей	Базовый период (год)	По годам (периодам) реализации проекта				Всего
		1	2	...	t	
I. По проекту						
1. Сумма получаемого кредита, займа						
2. Задолженность на начало года						–
3. Сумма основного долга						
4. Начислено процентов						
5. Начислено прочих издержек						
6. Погашение основного долга						
7. Погашение процентов						
8. Погашение прочих издержек В том числе: комиссия банку за обслуживание кредита						
9. Итого погашение задолженности (стр. 6 + стр. 7 + стр. 8)						
10. Задолженность на конец года						–

*Примечания:* 1. Таблица 2.17 составляется по каждому кредиту, займу (далее – кредит N) на основании детального графика привлечения и погашения соответствующего кредита (займа) с учетом условий, определяемых кредитным соглашением (проектом кредитного соглашения). 2. При отсутствии кредитного соглашения (проекта кредитного соглашения) указывается планируемый источник финансирования инвестиций (внутренний валютный кредит, внутренний рублевый кредит, иностранный кредит под гарантии правительства).

#### **2.5.4. Организационный (управленческий) план**

В данном разделе в соответствии с основными этапами реализации проекта дается комплексное обоснование организационно-управленческих мероприятий, обеспечивающих реализацию стратегии развития предприятия. Отдельно приводится обоснование штатной численности организации, количества вновь создаваемых и модернизируемых рабочих мест, в том числе высокопроизводительных, с выделением их в рамках реализации проекта, выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом

и организацией в целом. При этом указываются возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала, способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяются необходимая квалификация и численность специалистов, обосновывается введение многосменности в работе предприятия.

Приводится перспективная схема организационной структуры управления предприятием, описывается порядок взаимодействия различных служб и подразделений, намечается координация и контроль их деятельности, документооборот и обмен информацией в соответствии с запланированной стратегией развития бизнеса.

Главная задача организационного плана при создании нового предприятия – сформировать, а в случае уже существующей организации – произвести оценку эффективности и наметить мероприятия по совершенствованию и/или реструктуризации действующей на предприятии организационной структуры (оптимизация норм управляемости, сокращение количества уровней управления и штата, внедрение новых адаптивных структур управления, создание проектных групп, ответственных за реализацию целевых задач в рамках механизма реализации стратегии и т. п.).

Методика оценки эффективности организационной структуры управления базируется на сравнении темпов роста численности менеджеров и затрат на их содержание с динамикой роста реализованной продукции, прибыли, рентабельности, выработки и т. п. Превышение темпов роста экономических показателей над управленческими затратами характеризует экономичность организационной структуры и повышение ее эффективности.

Показатель эффективности управления определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_п} = \frac{З_y : C_\phi}{B_{ч.п} : Ч}, \quad (2.1)$$

где  $\mathcal{E}_c$  – экономичность системы управления;  $\mathcal{E}_п$  – эффективность производства;  $З_y$  – затраты на управление, руб.;  $C_\phi$  – стоимость основных и оборотных фондов предприятия, руб.;  $B_{ч.п}$  – выручка от реализации или стоимость условно-чистой продукции, руб.;  $Ч$  – численность промышленно-производственного персонала, чел.

Эффективность системы управления тем выше, чем меньше  $\mathcal{E}_y$ , так как чем ниже уровень затрат на управление и выше производительность труда, тем рациональнее и экономичнее производство.

Для определения эффективности системы менеджмента применяется также интегрированный показатель организационной структуры:

$$K_{\text{э.с.у}} = 1 - \frac{Q_y \cdot L_{\text{ч.п}}}{F_m \cdot E_{\text{оф}}}, \quad (2.2)$$

где  $K_{\text{э.с.у}}$  – коэффициент эффективности структуры управления;  $Q_y$  – затраты на управление, приходящиеся на одного управленческого работника, руб./чел.;  $L_{\text{ч.п}}$  – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;  $F_m$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего), руб./чел.;  $E_{\text{оф}}$  – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу стоимости основных и оборотных фондов предприятия), руб./руб.

В соответствии с вышеприведенными формулами нужно рассчитать коэффициенты эффективности организационной структуры управления на планируемый период и сделать выводы об изменении показателей на перспективу после реализации планируемых мероприятий по реализации стратегии и совершенствованию системы менеджмента.

Определяя численность управленческого персонала следует иметь в виду, что завышение норм управляемости приводит к перегруженности в работе руководителя, существенно снижает стратегические возможности организации. При занижении норм управляемости увеличивается штат управленческого аппарата, возрастают расходы, снижается гибкость структуры к стратегическим изменениям. В среднем величина оптимальных норм управляемости составляет для руководителей высшего звена 4–7 человек, среднего звена – 7–12 человек, низового уровня управления – 15 и более человек (в зависимости от типа производства).

В данном разделе также необходимо рассмотреть вопросы:

1) формирования программ обучения и тренинга персонала, направленных на повышение опыта и квалификации работников и приобретение конкурентного преимущества по качеству персонала;

2) выработки эффективной политики мотивации и стимулирования персонала по результатам реализации стратегии;

3) условий труда и найма на работу, привлечения опытных специалистов.

По всем планируемым мероприятиям по совершенствованию системы менеджмента необходимо рассчитать дополнительные затраты на их реализацию, которые нужно учесть при прогнозировании финансово-экономических показателей эффективности проекта.

При формировании системы управления персоналом следует исходить из того, что квалификация работников, их опыт и отношение к работе – важнейшие составляющие успеха. Особо оговариваются условия оплаты высшего руководящего звена: будет ли применяться система участия в прибылях или зависимость оплаты труда от других конечных результатов деятельности предприятия и реализации стратегии (роста объема продаж, качества продукции, экономии издержек, снижения количества брака, расширения ассортимента и т. п.). В последнее время некоторые зарубежные и отечественные предприятия сохраняют в тайне уровень оплаты труда работников (выплаты в конвертах, банковские карточки). Такая система снижает возможные трудовые конфликты по поводу распределительных отношений, но создает новые проблемы, связанные с мотивацией и продвижением по службе. Поэтому в курсовом проекте необходимо наметить мероприятия и разработать такие механизмы мотивации, которые позволяют с оптимальными затратами на управление добиться максимальных результатов и будут стимулировать инновационную деятельность сотрудников предприятия.

#### **2.5.5. Юридический план**

В юридическом плане обосновывается выбор организационно-правовой формы будущей организации, уточняются основные юридические аспекты коммерческой деятельности организации, особенности внешнеэкономической деятельности либо приводятся обоснования по реорганизации действующей организации, изменению ее структурных подразделений, созданию холдинга с указанием целей и задач, а также информации об изменении долей участников в уставном фонде.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указываются форма участия и доля иностранного инвестора в уставном фонде организации, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации, иные условия привлечения инвестиций.

Обоснование перспективной организационно-правовой формы ведения предпринимательской деятельности проводится в соответствии с представленными в прил. 2 характеристиками, преимуществами и недостатками действующих в Республике Беларусь форм регистрации коммерческих предприятий.

При дальнейшей коммерциализации лесного хозяйства и преобразовании лесхозов наиболее приемлемой в ближайшее время является форма унитарного предприятия (РУП, КУП), которая позволяет сохранить целостность государственного имущества при придании лесхозу статуса коммерческой организации.

Выбрав организационно-правовую форму нового предприятия необходимо разработать требуемые учредительные документы (учредительный договор, устав предприятия), в которых обосновывается форма собственности, порядок действий учредителей по созданию предприятия, распределение уставного капитала, долей (паев, акций) учредителей и порядок их оплаты, ответственность за нарушение сроков внесения вкладов в уставной фонд, организация и компетенции органов управления, порядок входа/выхода учредителей организации. Устав предприятия приводится в приложении курсового проекта.

Далее отмечаются особенности правового обеспечения функционирования организации: законы, нормативные правовые акты, отраслевые положения, инструкции и другие документы, в формате которых осуществляется и будет происходить деятельность действующих и создаваемых предприятий.

#### **2.5.6. Оценка предпринимательского риска и страхование**

В данном разделе приводится анализ основных видов рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации стратегии развития организации:

- организационные риски (возможность невыполнения основных этапов реализации проекта в установленные сроки, недостаток квалифицированного управленческого персонала);

- производственные риски (вероятность определенных сбоев в организации непрерывности процесса производства, выпуска продукции в запланированных объемах и требуемого качества);

- технологические риски (степень освоенности технологии, надежность и ремонтпригодность оборудования, наличие запасных частей, дополнительной оснастки, оснащенность инструментом, участие в монтаже и обучении приглашенных специалистов);

- финансовые риски (оценка текущего финансового положения организации, реализующей проект, вероятность неисполнения участниками проекта своих финансовых обязательств, последствия возможной неплатежеспособности других участников проекта);

- экономические риски (оценка риска снижения спроса на выпускаемую продукцию и возможность диверсификации рынков ее сбыта, устойчивость проекта к повышению цен и тарифов на материальные

ресурсы, ухудшению налогового климата, вероятность увеличения стоимости строительно-монтажных работ и оборудования, возникновения неучтенных затрат и дополнительных расходов на этапе реализации проекта);

– экологические риски (вероятность нанесения вреда окружающей среде, влияние применения мер ответственности на экономическое положение инициатора проекта);

– иные риски.

По итогам проведенного анализа определяются методы снижения уровня конкретных рисков, разрабатываются соответствующие мероприятия, оцениваются затраты на их реализацию. В целях снижения предпринимательских рисков используется система страхования (имущественное, ответственности, личное) и самострахования (создание резервных фондов), хеджирования (страхование валютных рисков, а также рисков, связанных с изменением цены), диверсификации производства (инвестирование капитала в разные отрасли экономики), создание совместных предприятий, франшиза (производство или продажа товаров под известной торговой маркой с применением зарекомендовавшей себя технологии). При страховании рисков необходимо рассчитать затраты предприятия на страховые выплаты и учесть их при планировании финансовых результатов.

### **2.5.7. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка эффективности проекта**

Основная задача финансового планирования состоит в определении потребности в финансовых средствах текущего и долгосрочного характера, что позволяет обосновать реальность реализации выбранной стратегии развития, поставленных целей и задач предприятия.

Объектами финансового планирования являются:

- 1) выручка от реализации продукции;
- 2) расходование денежных средств;
- 3) формирование и использование прибыли, источники покрытия расходов;
- 4) взаимоотношения с бюджетом, банками, страховыми и инвестиционными компаниями.

Финансовое планирование осуществляется, как правило, на 2–3 года, а для крупных предприятий целесообразно рассчитать перспективные показатели на 4–5 лет.

При планировании деятельности лесхоза следует учитывать его особенности (длительность лесовыращивания, убыточность лесохоз-

зяйственного производства, комплексное ведение лесного хозяйства) и прогнозировать финансовые показатели на более далекую перспективу с учетом периода перехода на самофинансирование. Разбивка по периодам должна соответствовать всем предыдущим таблицам (кварталы, год и т. д.).

При финансовом планировании деятельности лесхоза необходимо сделать расчет баланса доходов и расходов отдельно по лесохозяйственному производству (бюджетная деятельность) и в целом по лесхозу. Доходы по лесному хозяйству планируются с учетом перспективной расчетной лесосеки и прогнозируемых цен на древесину.

На этапе финансового планирования крайне важно определить источники денежных средств, необходимых для реализации целей.

Источниками финансирования программы развития могут быть:

- собственные средства организации;
- акционерный капитал;
- долгосрочные и краткосрочные кредиты;
- долгосрочные и краткосрочные займы;
- другие источники (например, бюджетные дотации).

Расчет прибыли от реализации продукции исследуемого предприятия оформляется согласно табл. 2.18.

Таблица 2.18

**Расчет прибыли от реализации продукции предприятия, млн. руб.**

Наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	t
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от реализации продукции (стр. 4 табл. 2.9)					
2. Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции					
3. Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) (стр. 1 – стр. 2)					
4. Себестоимость реализованной продукции: – затраты на сырье и материалы; – затраты на топливно-энергетические ресурсы; – расходы на оплату труда работников и управленческого персонала (к рассчитанному фонду оплаты труда добавляются: отчисления в фонд социальной защиты населения в размере 34% от фонда оплаты труда и 0,6% – отчисления по добровольному страхованию от несчастных случаев;					

1	2	3	4	5	6
– налоги включаемые в себестоимость: а) налог на недвижимость (здания, сооружения) в размере 1% от стоимости недвижимого имуще- ства (статьи 187-188 НК РБ) б) земельный и экологический налоги (статьи 194– 196 НК РБ; 206–207 НК РБ) – расходы на реализацию продукции; – амортизационные отчисления.					
5. Прибыль от реализации продукции (стр. 3 – стр. 4)					
6. Прочие доходы и расходы	×	×	×	×	×
7. Прибыль до налогообложения (стр. 5 + стр. 6)					
8. Налог на прибыль					
9. Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли					
10. Чистая прибыль (стр. 7 – стр. 8 – стр. 9) Распределение чистой прибыли (по усмотрению организации): 10.1) фонд накопления (развития) 10.2) фонд потребления (материальное стимулирова- ние работников, решение социальных задач)					
11. Чистый доход (стр. 10 – стр.10.2 + амортизация)					
12. Погашение задолженности по долгосрочным кредитам, займам					

*Примечание.* За счет чистого дохода финансируются инвестиционные затраты, рас-  
считанные в инвестиционном плане.

Расчет налогов, сборов и платежей осуществляется в соответ-  
ствии с табл. 2.19.

Таблица 2.19

**Расчет налогов, сборов и платежей по предприятию, млн. руб.**

Виды налогов, сборов, платежей	Налого- облага- емая база	Став- ка, %	Базовый период (год)	По периодам (годам) реали- зации проекта			
				1	2	...	t
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Налоги, уплачиваемые из выручки от реализации:							
1.1. НДС, подлежащий уплате (возврат (стр. 1.1.1 – стр. 1.1.2):							
1.1.1.НДС начисленный (стр. 3 табл. 2.9)							
1.1.2.НДС к вычету. В том числе:							

1	2	3	4	5	6	7	8
1.1.2.1) по приобретенным материальным ресурсам (стр. 9 табл. 2.9 + стр. 7 табл. 2.10)							
1.1.2.2) по приобретенным прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам							
1.1.2.3) по приобретенным (ввезенным) основным средствам, нематериальным активам, выполненным строительно-монтажным работам							
1.4. Прочие (указать)							
1.5. Итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из выручки							
2. Налоги, уплачиваемые из прибыли (доходов):							
2.1. Налог на прибыль							
2.2. Прочие (указать)							
2.3. Итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из прибыли (доходов)							
3. Налоги, относимые на себестоимость:							
3.1. Платежи за землю							
3.2. Налог за использование природных ресурсов (экологический налог) (указать)							
3.3. Отчисления в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь							
3.4. Отчисления по обязательному страхованию							
3.5. Отчисления в инновационный фонд							
3.6. Таможенные сборы и платежи, уплачиваемые при импорте сырья							
3.7. Прочие (указать)							
3.8. Итого налогов, сборов, платежей, относимых на себестоимость							
4. Всего налогов, сборов и платежей (стр. 1.5 + стр. 2.3 + стр. 3.8)							

*Примечания:* 1. Все последующие изменения налогового законодательства должны быть учтены при разработке проектов. 2. В расчетах указываются иные налоги, сборы и платежи, уплачиваемые плательщиком, в зависимости от вида деятельности и условий хозяйствования. При льготном налогообложении приводится основание его применения. 3. В п. 1.1.2.3 данные заполняются по периодам (годам) принятия на учет основных средств, нематериальных активов, если действующим законодательством не установлено иное.

Для проведения анализа ожидаемого поступления и расходования денежных средств, оценки возможности своевременного расчета с кредиторами прогнозируется поток денежных средств исследуемой организации. Расчет осуществляется на основе ранее запланированных показателей текущих доходов и расходов (выручка от реализации, затраты на производство продукции, налоги и т. п.) и инвестиционных (капитальных) затрат при осуществлении коммерческой деятельности предприятия. При этом накопительный остаток денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается).

Оценка эффективности инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта за принятый горизонт расчета с инвестированным в него капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту. Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности проекта по реализации стратегии развития предприятия осуществляется в соответствии с табл. 2.20.

Таблица 2.20

**Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности проекта предприятия, млн. руб.**

Виды доходов и затрат, наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
		1	2	...	t
1	2	3	4	5	6
<b>1. Отток наличности</b>					
1.1. Капитальные затраты без НДС (стр. 2 табл. 4.12)					
1.2. Прирост чистого оборотного капитала (стр. 4 табл. 2.15)					
1.3. Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту					
2. Полный отток (сумма стр. 1.1–1.3)					
<b>3. Приток наличности</b>					
3.1. Чистый доход организации с учетом реализации проекта					
3.2. Чистый доход организации без учета реализации проекта					
4. Чистый доход по проекту (стр. 3.1 – стр. 3.2)					
5. Сальдо потока (чистый поток наличности – ЧПН) (стр. 4 – стр. 2)					
6. То же нарастающим итогом (по стр. 5)					

1	2	3	4	5	6
7. Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования ___ %)					
8. Дисконтированный отток (стр. 2 × стр. 7)					
9. Дисконтированный приток (стр. 4 × стр. 7)					
10. Дисконтированный ЧПН (стр. 9 – стр. 8)					
11. То же нарастающим итогом (по стр. 10) – чистый дисконтированный доход (ЧДД)					
12. Показатели эффективности проекта					
12.1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) (по стр. 11)					
12.2. Простой срок окупаемости проекта (по стр. 6)					
12.3. Динамический срок окупаемости проекта (по стр. 11)					
12.4. Внутренняя норма доходности (ВНД) (по стр. 5)					
12.5. Индекс рентабельности (ИР) (по стр. 8 и стр. 11)					
12.6. Добавленная стоимость по проекту					
12.7. Добавленная стоимость на одного работающего по проекту					
13. Финансово-экономические показатели по организации при реализации проекта					
13.1. Рентабельность активов					
13.2. Рентабельность продукции					
13.3. Рентабельность продаж					
13.4. Добавленная стоимость					
13.5. Добавленная стоимость на одного работающего					
13.6. Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости, %					
13.7. Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости, %					
13.8. Уровень безубыточности, %					
13.9. Коэффициент покрытия задолженности					

*Примечания:* 1. По строке 1.3 указывается плата за кредиты и займы, связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту. 2. По строке 13.4 указывается добавленная стоимость, соответствующая выручке от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) из табл. 2.18 без учета материальных затрат из табл. 2.13 и других затрат (представительские расходы, услуги других организаций и иные затраты промежуточного потребления).

Планирование доходов и расходов предприятия, а также расчет потока денежных средств по организации может выполняться в соответствии с таблицами приложения к правилам по разработке бизнес-планов

инвестиционных проектов в редакции постановлений Минэкономики Республики Беларусь от 07.12.2007 г. № 214, от 29.02.2012 г. № 15.

На основании чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности (доходности), внутренняя норма доходности, динамический срок окупаемости. Для расчета этих показателей применяется коэффициент дисконтирования, который используется для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента первоначального вложения инвестиций.

**Коэффициент дисконтирования** в расчетном периоде (году):

$$K_t = \frac{1}{(1 + D)^t}, \quad (2.3)$$

где  $D$  – ставка дисконтирования (норма дисконта);  $t$  – период (год) реализации проекта.

Как правило, коэффициент дисконтирования рассчитывается исходя из средневзвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала.

Выбор средневзвешенной **нормы дисконта** для собственного и заемного капитала может определяться по формуле:

$$D_{\text{ср}} = \frac{P_{\text{ск}} \cdot \text{СК} + P_{\text{зк}} \cdot \text{ЗК}}{100}, \quad (2.4)$$

где  $P_{\text{ск}}$  – процентная ставка на собственные средства;  $\text{СК}$  – доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат;  $P_{\text{зк}}$  – процентная ставка по кредиту;  $\text{ЗК}$  – доля кредита в общем объеме инвестиционных затрат.

Процентная ставка для собственных средств принимается на уровне не ниже средней стоимости финансовых ресурсов на рынке капитала.

Допускается принятие ставки дисконтирования на уровне фактической ставки процента по долгосрочным валютным кредитам банка при проведении расчетов в свободноконвертируемой валюте. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений.

Чистый дисконтированный доход (далее – ЧДД) характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как вели-

чина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке дисконтирования отдельно для каждого периода (года)) чистого потока наличности, накапливаемого в течение горизонта расчета проекта:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{t-1}}{(1+D)^{t-1}}, \quad (2.5)$$

где  $\Pi_t$  – чистый поток наличности за период (год)  $t = 1, 2, 3, \dots, T$ ;  $T$  – горизонт расчета;  $D$  – ставка дисконтирования.

При проведении расчетов в белорусских рублях, привлечении кредитов в белорусских рублях ставка дисконтирования применяется без учета прогнозируемой в Республике Беларусь инфляции.

Формулу по расчету ЧДД можно представить в следующем виде:

$$\text{ЧДД} = \Pi(0) \cdot \Pi(1) \cdot K_1 + \Pi(2) \cdot K_2 + \dots + \Pi(T) \cdot K_T, \quad (2.6)$$

где ЧДД показывает абсолютную величину чистого дохода, приведенную к началу реализации проекта, и должен иметь положительное значение, иначе проект нельзя рассматривать как эффективный.

Внутренняя норма доходности (ВНД) – интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки дисконтирования, при которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций (ЧДД = 0).

ВНД определяется исходя из следующего соотношения:

$$\sum_{t=1}^T \frac{\Pi_{t-1}}{(1+\text{ВНД})^{t-1}} = 0. \quad (2.7)$$

При заданной инвестором норме дохода на вложенные средства инвестиции оправданы, если ВНД равна или превышает установленный показатель. Этот показатель также характеризует «запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентах).

Индекс рентабельности (доходности) (ИР) определяется:

$$\text{ИР} = \frac{\text{ЧДД} + \text{ДИ}}{\text{ДИ}}, \quad (2.8)$$

где ДИ – дисконтированная стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).

Проекты эффективны при ИР более 1.

Срок окупаемости служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций и рассчитывается с момента

первоначального вложения инвестиций по проекту. Различают простой срок окупаемости и динамический (дисконтированный). Простой срок окупаемости проекта – это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Динамический срок окупаемости, в отличие от простого, учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости. Если горизонт расчета проекта превышает динамический срок окупаемости на три и более года, то для целей оценки эффективности проекта расчет ЧДД, ИР и ВНД осуществляется за период, равный динамическому сроку окупаемости проекта плюс один год. В таком случае за горизонт расчета  $T$ , используемый в формулах расчета ЧДД, ИР, ВНД, принимается этот период.

Расчет прогнозируемых коэффициентов ликвидности, показателей деловой активности, структуры капитала и других показателей осуществляется на основе исходных данных табл. 2.8, 2.13, 2.17, 2.18, 2.20.

Коэффициент покрытия задолженности ( $K_{п.з}$ ) определяется как соотношение чистого дохода к сумме погашения основного долга и процентов. Этот коэффициент рассчитывается для каждого года погашения долгосрочных обязательств в целях оценки способности организации погасить задолженность по долгосрочным кредитам и займам. Значение  $K_{п.з}$  должно превышать 1,3.

Рентабельность активов ( $P_a$ ) рассчитывается как соотношение чистой прибыли к итогу по активам.

Рентабельность продаж ( $P_{п}$ ) определяется путем деления чистой прибыли к выручке от реализации продукции.

Рентабельность реализованной продукции ( $P_{р.п}$ ) рассчитывается как соотношение чистой прибыли к затратам на производство.

Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{лик}$ ) определяется как соотношение краткосрочных активов к краткосрочным обязательствам.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{о.с}$ ) рассчитывается как соотношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств за минусом долгосрочных активов к сумме краткосрочных обязательств.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( $K_{ф.а}$ ) определяется путем деления финансовых обязательств к итогу по активам. Допустимое значение для  $K_{ф.а}$  – не более 0,85.

Коэффициент капитализации ( $K_{\text{кап}}$ ) можно рассчитать как соотношение финансовых обязательств к сумме собственного капитала. Значение  $K_{\text{кап}}$  должно быть менее 1, финансовые обязательства не должны превышать размеры собственного капитала.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) ( $K_{\text{ф.н}}$ ) определяется как соотношение суммы собственного капитала к итогу по собственному капиталу и обязательствам. Значение  $K_{\text{ф.н}}$  должно быть не менее 0,4–0,6.

Срок оборачиваемости капитала определяется как соотношение итогу по собственному капиталу и обязательствам к выручке от реализации продукции и умножается на 360.

Срок оборачиваемости готовой продукции рассчитывается путем деления готовой продукции на выручку от реализации продукции и умножается на 360.

Срок оборачиваемости дебиторской задолженности находится как соотношение дебиторской задолженности к выручке от реализации продукции, умноженное на 360.

Срок оборачиваемости кредиторской задолженности находится как соотношение кредиторской задолженности к выручке от реализации продукции, умноженное на 360.

Кроме того, могут рассчитываться также следующие показатели: удельный вес финансовых обязательств в выручке от реализации продукции ( $K_{\text{ф.о}}$ ); выручка от реализации продукции на одного работающего ( $V_{\text{раб}}$ ); добавленная стоимость ( $ДС_{\text{раб}}$ ) на одного работающего (производительность труда по добавленной стоимости); соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости ( $ДС_{\text{фот}}$ ); соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости ( $ДС_{\text{ч.п}}$ ). Общие показатели проекта мероприятий по реализации стратегии могут быть сведены в отдельную таблицу.

Согласованные во времени мероприятия по реализации проекта, включая период от первоначального вложения инвестиций и подготовительных работ до ввода в эксплуатацию проектируемого объекта и погашения обязательств по заемным средствам, отображаются в календарном графике реализации проекта, разрабатываемом в виде временной диаграммы либо сетевого графика. При разработке данного графика указывается потребность в финансовых ресурсах для осуществления каждого мероприятия.

Учреждение образования «Белорусский государственный  
технологический университет»

Факультет инженерно-экономический  
Кафедра менеджмента и экономики природопользования  
Специальность 1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
КУРСОВОЙ РАБОТЫ**  
по дисциплине «Менеджмент» на тему:  
«Разработка стратегии инновационного развития предприятия»

Руководитель работы \_\_\_\_\_ Ф.И.О. преподавателя  
Курсовая работа выполнена \_\_\_\_\_ Ф.И.О. студента

Работа защищена с оценкой \_\_\_\_\_  
Дата защиты работы «\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

Минск, 2014

Рис. 1. Пример оформления титульного листа

**Реферат**

Курсовая работа написана на \_\_ страницах и включает \_\_ таблиц, \_\_  
рисунков, \_\_ литературных источников.

**ЛЕСНОЙ (СТРОИТЕЛЬНЫЙ, ХИМИЧЕСКИЙ) КОМПЛЕКС,  
АНАЛИЗ, СТРАТЕГИЯ, ПЛАН, РАЗВИТИЕ, ИННОВАЦИИ, ПРОИЗВОД-  
СТВО, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ФИНАНСЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Целью настоящей курсовой работы является разработка инновационной  
стратегии развития ОАО «Минскмебель» на 2013–2015 гг. с учетом прогно-  
зируемой динамики рынка и ресурсных возможностей предприятия.

При реализации поставленной цели решены следующие задачи: сделан  
системный анализ рынка и деятельности исследуемого предприятия за 2002–  
2012 гг., разработана инновационная стратегия развития ОАО «Минскме-  
бель» и комплекс маркетинговых, производственных, инвестиционных,  
управленческих и финансовых мер по ее реализации.

Рис. 2. Пример оформления реферата

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Характеристика организационно-правовых форм предприятий, действующих в Республике Беларусь

Наименование	Минимальный уставной фонд (УФ)	Размер УФ на момент регистрации	Учредительные документы	Количество участников	Ответственность учредителей	Управление предприятием	Особенности
1	2	3	4	5	6	7	8
Индивидуальное предпринимательство (ИП)	–	–	Нет	Не более 3-х физических лиц	Полная имущественная	Единоличное	Упрощенная процедура регистрации, возможность льготного налогообложения
Полное товарищество	Любой	100%	Договор	Не менее 2-х товарищей	Имущественная пропорционально доле в уставном фонде	По общему согласию всех участников или простым большинством голосов	В фирменном наименовании должны быть указаны имена учредителей, полными товарищами не могут выступать физические лица
Товарищество на вере (командитное)	Любой	100%	Договор	Не менее 1-го товарища и вкладчика	У товарищей – имущественная, у вкладчиков – в пределах вклада	Аналогично полным товариществам (вкладчики не принимают участия в управлении)	Вкладчиками могут быть физические лица, коммерческие и некоммерческие организации
Унитарные предприятия (УП)	Любой	100%	Устав предприятия	Один учредитель: физическое или юридическое лицо, госорган	Собственник не отвечает по обязательствам УП	Единоличный орган управления, уполномоченный собственником имущества. Имущество передается предприятию на правах оперативного управления (РУП) или хозяйственного ведения (другие УП)	РУП, КУП, ЧУП – республиканские, коммунальные и частные унитарные предприятия. Имущество УП является неделимым. Местонахождением ЧУП может являться жилое помещение (квартира, дом)

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Производственные кооперативы (ПК)	Любой	100%	Устав предприятия	Неограничено	Согласно уставу, но не менее величины годового дохода в ПК	Система управления аналогична АО, только создание наблюдательного совета не обязательно	Участниками ПК могут являться только физические лица, принимающие личное трудовое участие в его деятельности. Передача пая третьим лицам означает их прием в члены ПК и возможна только по решению общего собрания
Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)	Любой	100%	Учредительный договор, Устав предприятия	Ограничено законодательством	Дополнительная ответственность не менее 50 базовых величин	Двухуровневая система управления: общее собрание, исполнительный орган. Исполнительный орган может быть единоличным (директор) или коллегиальным (правление)	В фирменном наименовании должно содержаться название предприятия и слова «общество с дополнительной ответственностью»
Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Любой	100%	Учредительный договор, Устав	Ограничено законодательством	В пределах доли вклада в уставной фонд	Двухуровневая система управления: общее собрание, исполнительный орган. Исполнительный орган может быть единоличным (директор) или коллегиальным (правление)	В фирменном наименовании должно содержаться название предприятия и слова «общество с ограниченной ответственностью»

Окончание приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Закрытое акционерное общество (ЗАО)	Не менее 100 базовых величин	100%	Устав предприятия	Ограничено законодательством	В пределах стоимости принадлежащих акций	Двухуровневая система управления: общее собрание, исполнительный орган. Исполнительный орган может быть единоличным (генеральный директор) или коллегиальным (правление, дирекция)	ЗАО не вправе проводить открытую подписку на акции неограниченному кругу лиц. Акционер может отчуждать свои акции только с согласия других акционеров, которые имеют преимущественное право на их выкуп
Открытое акционерное общество (ОАО)	Не менее 400 базовых величин	100%	Устав предприятия	Не ограничено	В пределах стоимости принадлежащих акций	Трёхуровневая система управления: общее собрание, наблюдательный совет, исполнительный орган. Исполнительный орган: единоличный (генеральный директор) или коллегиальный (правление, дирекция)	Публичные организации, которые должны публиковать в СМИ годовой отчет, баланс. ОАО проводит открытую подписку на акции неограниченному кругу лиц. Акционер имеет право отчуждать свои акции без согласия других акционеров

Виды и краткая характеристика основных стратегий развития предприятий

Наименование	Сущность стратегического подхода	Конкурентные преимущества	Использование	
Стратегия	Лидерства в отраслях с высокой конкуренцией	Достижение наивысших показателей в отрасли производства за счет роста масштаба деятельности и эффекта кривой опыта	На рынках с высокой покупательской способностью (чувствительных к цене)	
	Дифференциации	Максимальное расширение ассортимента (продукции и услуг)	На рынках со средней и высокой покупательской способностью населения	
	Концентрации	Достижение наивысших показателей в отрасли производства за счет роста масштаба деятельности и эффекта кривой опыта	Лидерство по качеству и ассортименту товаров, уникальные свойства продукции	
	Целевом сегменте	Достижение наивысших показателей в отрасли производства за счет роста масштаба деятельности и эффекта кривой опыта	Лидерство по цене или качеству товара на целевом сегменте	
	Вертикальной интеграции	Создание собственного производства сырья, материалов или торговых предприятий фирменных магазинов, обслуживающих потребителей	Контролинг издержек и лидерство в цене	
	Наступления	Агрессивное поведение (снижение цен) направленное на обеспечение роста доли рынка за счет конкурентов	Лидерство в издержках, дополнительные фонды	
	Обороны	Удержание достигнутых конкурентных позиций (доли рынка)	Более низкие расходы на защиту от конкуренции	
	Родственной диверсификации	Создание или покупка новых производств (предприятий) в своей отрасли, продвижение товаров под известной торговой маркой	Преимущество в издержках, дополнительные фонды	
	Неродственной диверсификации	Создание или покупка предприятий в различных отраслях, продвижение товаров под известной торговой маркой	Диверсификация капитала в различных отраслях	
				Снижение предпринимательского риска

**Механизм формирования и реализации стратегии развития лесхоза**



Эффективность различных средств рекламы и продвижения

Информационные средства	Преимущества	Недостатки
Телевидение	Широкий охват аудитории, высокая частота обращений, большие творческие возможности, одновременное зрительное и слуховое воздействие, выбор демографической группы, развлекательный характер	Высокая стоимость производства и времени вещания, «густота» рекламных объявлений (роликов), резкое сокращение числа зрителей летом, длительный подготовительный период, «краткая жизнь» объявления
Газеты	Возможность выбора географического региона, гибкость, возможность широкого охвата, регулярность выхода рекламных объявлений, несезонный характер спроса, быстрое исполнение рекламы	Ограниченность цветового исполнения, непостоянное качество, короткая «продолжительность жизни», часто – невнимательное чтение, неудобство зрительного восприятия, низкая возможность выбора демографической группы
Журналы	Богатые типографические возможности, регулярность рекламных обращений, возможность выбора демографической группы, рынков, авторитет и доверие	Ограниченные возможности демонстрации, меньшая способность привлекать внимание, чем у других СМИ, долгий подготовительный период, относительно высокие издержки
Радио	Низкие издержки, высокая частота, быстрота представления времени вещания, незначительные сезонные колебания в составе аудитории, широкое распространение портативных приемников	Отсутствие визуальных возможностей, «краткая жизнь» объявлений, «густота» рекламных объявлений, привычка людей использовать радио в качестве звукового фона и не замечать рекламных сообщений
Прямые почтовые отправления	Возможность полного охвата определенной области, регулярность рекламных обращений, «точечное» воздействие на целевую аудиторию и высокая результативность, меньший удельный вес стоимости рекламы в общих расходах	Высокие издержки в расчете на один выпуск (одного клиента), длительные сроки доставки, отсутствие издательской поддержки выпуска, трудности с получением нужного списка адресатов, сопротивление потребителей
Интернет-реклама и продажи	Выход на новые рынки, широкий охват клиентов в сети Интернет, возможность выбора демографической группы, относительно низкие издержки, возможность поддержания прямых контактов с потребителями, визуальная демонстрация товара	«Густота» объявлений, игнорирование рекламных сообщений, сложности с получением адреса, трудности охвата аудитории вне сети Интернет, низкий авторитет и доверие

## ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей / пер. с англ.; П. Дженстер, Д. Хасси – М.: Вильямс, 2003. – 368 с.
2. Боумэн, К. Стратегия на практике / К. Боумэн. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
3. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: пер. с нем. / А. Вайсман. – М.: «Интерэксперт», 1995. – 344 с.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 292 с.
5. Гарретт, Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюс-сож. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 352 с.
6. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент: пособие для преподавателей и специалистов системы образования / В. Е. Глушаков – Минск: РИВШ, 2007. – 108 с.
7. Демидовец, В. П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. П. Демидовец. – Минск: БГТУ, 2006. – 220 с.
8. Ильин, А. И. Планирование на предприятии: учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое планирование / А. И. Ильин. – Минск.: ООО «Новое знание», 2000. – 312 с.
9. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М. Б. Шифрин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.
10. Кэмпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кэмпбелл, Л. Саммерс. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
11. Неверов, А. В. Менеджмент: учеб. пособие / А. В. Неверов, Е. Е. Вершигора. – Минск: Амалфея, 2008. – 495 с.
12. Портер, М. Курс МВА по стратегическому менеджменту / М. Портер, Дж. Самплер, С. Прахалад. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
13. Предпринимательский менеджмент: метод. указания / сост. В. П. Демидовец – Минск: БГТУ, 2005. – 56 с.
14. Уваров, В. В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики: учебное пособие / В. В. Уваров, И. Н. Пятибратов. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001. – 283 с.
15. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2002. – 448 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
1. Общие требования по подготовке и оформлению курсового проекта	4
1.1. Выбор и обоснование темы курсового проектирования	4
1.2. Требования по структуре и оформлению работы	5
2. Структура и основные требования к содержанию курсового проекта	7
2.1. Общая характеристика предприятия (резюме)	7
2.2. Анализ внешней среды. Прогноз развития рынка	8
2.3. Анализ внутренней среды предприятия	12
2.4. Разработка стратегии развития организации	19
2.5. Планирование производственно-экономической программы реализации стратегии инновационного развития предприятия	27
2.5.1. Перспективный маркетинговый план предприятия	27
2.5.2. Формирование перспективного производственного плана	32
2.5.3. Инвестиционный план	41
2.5.4. Организационный (управленческий) план	46
2.5.5. Юридический план	49
2.5.6. Оценка предпринимательского риска и страхование	50
2.5.7. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка эффективности проекта	51
Приложение 1	61
Приложение 2	62
Приложение 3	65
Приложение 4	66
Приложение 5	67
Литература	68
Содержание	69

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методическое пособие

Составители: **Демидовец** Виктор Павлович  
**Метельский** Александр Иванович  
**Равино** Алла Васильевна

Редактор *Е. П. Юзефович*  
Компьютерная верстка *Е. П. Юзефович*  
Корректор *Е. П. Юзефович*

Издатель:  
УО «Белорусский государственный технологический университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/277 от 20.03.2014.  
Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.