

Содержание:

Введение

В предпринимательской деятельности невозможно добиться успеха, если не заниматься последовательным планированием своей деятельности и не собирать и анализировать информацию о состоянии рынков целевой ориентации, состояния конкурентной базы, а также оценивать свои возможности и будущее развитие.

Предпринимательство, в настоящее время выступает в различных формах, однако существуют определенные, базисные положения, которые можно применить к любому виду деятельности, и которые необходимы для того, чтобы заранее можно было оценить и провести подготовительные работы, с целью снижения негативных последствий кризисных ситуаций и проблем.

Современное состояние бизнеса, в основу его ведения, ставит проблематику обретения инвестиций, в том числе и из-за рубежа. Для выполнения таких задач, в первую очередь необходимо предоставить инвесторам аргументы и обоснованные предложения. Как раз такая, целеориентация и присуща бизнес-планированию, в форме бизнес-плана.

Бизнес-план - это действующий инструмент предпринимательской деятельности, который фиксирует способности предприятия к развитию и алгоритм достижения целей и задач. Правильно разработанный бизнес-план дает возможность движения вперед, завоевать устойчивое положение в агрессивной конкурентной среде, в настоящее время и на перспективу.

При этом, надо четко представлять, что бизнес-план - это документ постоянного действия, который предполагает корректирование позиций и систематическое обновление, в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации.

Анализируя литературные источники по проблематике бизнес-планирования, можно сказать, что бизнес-план - это результат организационной и исследовательской работы субъекта хозяйствования, целеориентация которого направлена на изучение состояния и деятельности предприятия в определенном

сегменте рынка и в определенных экономико-социальных и общественно-политических условиях.

Это дает возможность считать, что анализ проблематики связанной с бизнес-планированием инвестиционных проектов представляет собой крайне актуальную задачу, что и является стимулом к проведению дальнейших исследований.

Целью курсовой работы является - совершенствование знаний по теории бизнес-планирования и приобретение навыков самостоятельной деятельности в познании теоретических основ и умений в составлении бизнес-планов инвестиционного проекта предприятий.

Объект исследования - бизнес-план инвестиционного проекта на ООО «Веза»

Предмет исследования - процесс и этапы составления бизнес плана предприятия.

Актуальность, цель исследования курсовой работы, дает возможность выделить ряд задач, которые необходимо выполнить в ходе работы над курсовым проектом. К ним можно отнести:

изучение теоретических основ бизнес-планирования на предприятиях;

проанализировать способы оценки эффективности инвестиционных проектов;

разработать бизнес план инвестиционного проекта;

обобщить материалы исследования и сделать выводы.

В процессе работы была использована, научная и учебная литература по проблематике бизнес-планирования, в целом по экономике субъектов хозяйствования, финансам и планированию на предприятии, финансово-экономическому анализу. Также была использована нормативно-правовая база, которая определяет процессуальные основы бизнес-планирования.

Глава 1. Теоретические аспекты разработки и построения бизнес-плана

Сущность бизнес-планирования в предпринимательстве

Бизнес-планирование - самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т.д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу.

Принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

Таким образом, бизнес-планирование - это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

В рыночных условиях хозяйствования бизнес-план давно нашел свое место в различных сферах и формах предпринимательства, в том числе для экономического обоснования инженерных решений, позволяя выявить проблемы, связанные с изменчивостью, нестабильностью, непредсказуемостью разнообразных рыночных ситуаций, с которыми сталкиваются предприятия либо предприниматели.

Бизнес-план - краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

бизнес план сбыт конкуренция

Бизнес-план - объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент производства продукции в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации.

Бизнес-план имеет два принципиальных направления:

1. внутреннее - подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения (бизнеса) с оценкой результатов на каждом этапе его реализации;
2. внешнее - информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и проч. преимуществах (а также рисках и

проблемах) внешнего инвестора и другие заинтересованные организации, муниципальные органы, принимающие решения, например, - об отводе участка, получении права на застройку, коммерческие банки, предоставляющие кредит.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Инвестиционный бизнес-план - это самый трудный вид бизнес-плана, т.к. чаще всего он составляется под использование заемных средств. Здесь очень важно оценить финансовую привлекательность объекта либо результат сделки, который должен соответствовать объему вложенных средств. Риски должны быть все, по возможности, учтены и запланированы, т.е. сведены к минимуму.

Инвестиционный план - это, скорее, финансовый план с описанием рисков и способов их страхования, в том числе и в форме залога. В этом виде плана - самое главное, описать, как будут возвращаться вложенные финансовые средства.

Составление бизнес-плана позволяет решить следующие задачи:

охарактеризовать идею бизнес-процесса;

выявить направления стратегического целеориентирования;

построить график работы и определить конечные сроки;

разработать стратегические направления реализации проекта;

порядок совершения контрольных действий;

рассчитать затратную часть реализации, а также рентабельность и возможность получения прибыли;

предложить формы финансирования проекта;

выявить критические стороны проекта и составить план мероприятий по снижению таких проблем.

Рассмотрим основные принципы составления бизнес-плана.

. Принцип единства предполагает системный характер планирования. Понятие «система» означает:

- взаимосвязь между подразделениями;
- наличие единого направления развития подразделений, нацеленного на основные задачи предприятия. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех подразделений становятся возможными в рамках вертикального единства фирмы;
- существование совокупности элементов (подразделений).

. Координация планов отдельных подразделений выражается в том, что:

- нельзя эффективно планировать деятельность одних подразделений вне связи с другими (например, цехов основного производства без увязки с работой транспортного, ремонтного, энергетического и складского хозяйства);
- любые изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других. Следовательно, взаимосвязь и одновременность - ключевые черты координации бизнес-планирования на предприятии.

. Принцип участия означает, что каждый сотрудник должен быть участником плановой деятельности независимо от должностных обязанностей.

Принцип непрерывности заключается в том, что:

- процесс планирования осуществляют систематически в рамках установленного цикла;
- разработанные планы непрерывно сменяют друг друга (план закупок - план производства - план по маркетингу - план движения денежных средств).

В то же время неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений внутренней обстановки требуют корректировки и уточнения планов корпорации.

Принцип гибкости тесно связан с предыдущим и заключается в придании планам и процессу планирования в целом особенности изменять свою направленность в связи с наступлением непредвиденных обстоятельств. Поэтому планы должны содержать так называемые «резервы безопасности» (производственных мощностей, ресурсов и т.д.).б. Принцип точности предполагает, что

внутрифирменные планы должны быть детализированы и конкретизированы в той степени, в какой позволяют внутренние и внешние условия деятельности компании.

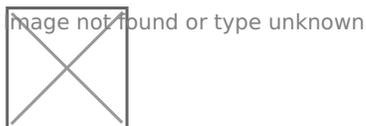


Рис.1.1 - Основные принципы бизнес-планирования

Важнейшие компоненты разработки и построения бизнес-плана в предпринимательстве

Построение бизнес плана не имеет четких законодательных рамок, что в свою очередь не дает возможность подойти унифицировано к его разработке различными субъектами хозяйственной деятельности. В таких случаях построение бизнес-плана ставится в зависимость от специфики бизнеса, целеориентации бизнес-плана и требований к его составлению.

Построение бизнес-плана, или его основные разделы, одинаковы и для обоих вариантов представления бизнес-плана - кратком резюме или развернутом и всестороннем варианте. Разница между ними только в объеме информации - резюме, в отличие от полного варианта содержит только основную информацию и выводы. Построение бизнес-плана зависит от цели его написания, того, для чего он предназначен - для получения кредита, привлечения инвестора, предварительной оценки проекта или внутрифирменного планирования. На рис. 1.2 отражена типовая структура бизнес-плана.

Рассмотрим более подробно компоненты бизнес-плана.

Резюме проекта - представляет собой основные положения, суть, «выжимки» из проекта, его основные выводы. Цель резюме - заинтересовать инвестора и заставить его подробнее ознакомиться с содержанием бизнес-плана. Объем резюме обычно составляет 2-3 страницы текста, который должен быть составлен простыми словами без использования терминологии и простыми предложениями. Оно должно показать инвестору выгодность и перспективность вложений в представляемый инвестиционный проект.

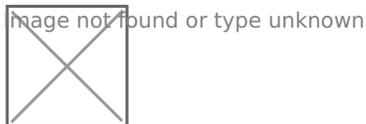


Рис.1.2 Структура бизнес-плана

Описание субъекта хозяйствования - представляет собой информацию о субъекте хозяйствования, который создает проект инвестирования, полную информацию о нем, сведения о высшем менеджменте предприятия, истории деятельности, организационной структуре, продукции и том месте, которое занимает предприятие на своем рынке.

Описание продукта или услуги - включает информацию о продукте или услуге, его основных характеристиках, основных потребителях, потребительских свойствах товара, отличиях от существующих аналогов, информацию о патентах и лицензиях. В этом разделе также производится сравнение ее с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства.

Маркетинговый план - содержит информацию об имеющихся на рынке товарах, продукции конкурентов, сравнение характеристик и потребительских качеств товаров конкурентов и предлагаемого продукта, информацию о наименовании конкурентов и их реквизиты, цены конкурентов и их стратегию продвижения товаров.

Стратегия продвижения товара - определение рыночного сегмента, в котором действует хозяйственная единица, категориальный аппарат потребительской базы, его расположение, как и какими методами, будет происходить реализация продукции. Стратегические направления рекламной деятельности, затратной части, ценовой и кредитной политики при работе с потребительской базой. Часто обращают внимание на то, что это является слабым местом бизнес плана.

Производство - в случае, если это производственное предприятие, включает информацию о технико-технологической структуре производства, мотивационной стороне ее выбора, схеме работы. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание строительных решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство. В разделе приводятся расчеты потребности в материалах и сырье на производство продукции, затраты на их закупку, анализ поставщиков, затраты на обслуживание и плановые ремонты оборудования. В случае, особенно если специфика производства того требует, приводится информация о необходимости приобретения лицензий и прочих разрешений, требования по технике безопасности труда.

В случае, если это торговое или обслуживающее предприятие, раздел включает значительно больший объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях в складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация о их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

План по персоналу - в этом разделе приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, анализ рынка труда по каждой позиции работников, приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучение.

Организационная структура и управление - содержит схему организационной структуры управления предприятием, информацию о количественном и качественном составе подразделений предприятия, требования к его квалификации, расчет затрат на оплату труда, социальное обеспечение и стимулирование труда управляющего персонала.

В случае реорганизации или вновь создаваемого предприятия дается информация о форме собственности предприятия, его основных или предполагаемых акционерах, их реквизиты, доли в капитале предприятия, процесс принятия решений и принципы управления.

Финансовый план - самая важная часть бизнес-плана с практической точки зрения, он показывает, какие финансовые ресурсы потребуются для реализации инвестиционного проекта и в какие периоды времени, а также отдачу от проекта при заданных исходных данных и верности выводов маркетингового исследования.

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что структура бизнес-плана определяется, прежде всего, целью составления бизнес-плана, а также связана с характером бизнеса и масштабами предприятия. Основными разделами бизнес-плана являются маркетинговый, организационный, производственный и финансовые планы, а также оценка рисков.

Предпринимательское планирование и прогнозирование бизнес-процессов ИП

Прогнозирование бизнес процессов как любая хозяйственная деятельность осуществляется на основе упорядоченных правил и концентрируется на решении целевых задач, вытекающих из цели предпринимательства. На основе предпринимательской инициативы и с учетом реальных условий деятельности предприятия определяется вероятный сектор рынка, в котором предприятие в состоянии конкурировать и развиваться.

Прогнозирование - это система количественных и качественных предплановых изысканий, направленных на выяснение возможного состояния и результатов деятельности предприятия в будущем. На основе прогнозов определяется возможность (вероятность) достижения поставленных целей. Обычно в прогнозах указывается вероятная степень возможного отклонения от тех или иных целей в зависимости от способа будущих действий и влияния различных внешних научно-технических, природно-климатических, социально-экономических и политических факторов.

Прогнозирование бизнес процессов служит важной основой для выявления тенденций развития фирмы в условиях непрерывного изменения и воздействия факторов внешней и внутренней среды, а также поиска рациональных мероприятий по поддержке необходимой устойчивости ее экономического положения.

Составление прогнозов, или прогнозирование бизнес процессов, предполагает:

- во-первых, анализ экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в организации и ее окружении, связей между ними, оценку сложившейся ситуации и выявление узловых проблем;
- во-вторых, формирование видения будущего и определение трудностей и практических задач, которые необходимо решить;
- в-третьих, обоснование и анализ различных вариантов изменения потенциала (кадрового, производственного и научно-технического), возможных стратегий.

Процесс прогнозирования состоит из следующих этапов:

- 1) определение потребностей в прогнозе, его цели;

- 2) уточнение характеристик объекта прогнозирования;
- 3) установление и анализ активных факторов прогнозного фона;
- 4) формирование информационной базы;
- 5) выбор моделей и методов прогноза;
- 6) формулировка и оценка вариантов;
- 7) разработка рекомендаций по принятию решений.

Прогнозы процессов бизнеса учитывают требования плана, но являются самостоятельной формой предвидения объективного процесса и возможного конечного результата реализации поставленной цели по времени (годы, месяцы) и ресурсам, выраженным в деньгах

Начальным этапом экономического прогнозирования на предприятии является определение социально-экономического заказа со стороны общества на выпускаемую продукцию и выявление на рынке спроса. В самом общем плане социально-экономический заказ характеризуется тем, что помимо детерминированных потребностей общества в отдельных продуктах он содержит и ограничения со стороны ресурсов, которые потребители могут затратить на приобретение, а предприятие - выделить на производство продукции для удовлетворения этих потребностей. Связь «потребность - ресурсы» должна быть учтена уже на первой стадии прогнозирования.

Основная функция прогнозирования - обоснование возможного состояния объекта в будущем и определение альтернативных путей и сроков достижения поставленной цели. Прогноз носит вероятностный характер, но обладает определенной степенью достоверности. На практике прогноз - это предплановый документ, фиксирующий вероятную степень достижения поставленной цели в зависимости от масштаба и способа будущих действий. Прогнозирование можно разделить на пассивное и активное.

К функциям прогнозирования можно отнести количественный и качественный анализ тенденций и вероятное альтернативное изменение будущего развития предприятия с учетом сложившихся тенденций и поставленных целей, оценку возможностей и последствий активного воздействия на предвидимые процессы и тенденции. Прогноз, учитывая задачи управления, прежде всего, должен в максимальной степени соответствовать требованиям объективных процессов.

В современных экономических условиях эффективность функционирования предприятий любой хозяйственно-правовой формы определяется многими факторами. Наиболее важными среди них являются следующие: определение того, что, сколько и какого качества необходимо произвести; выбор оптимальной технологии и организации производства; своевременное и рациональное ресурсное обеспечение; определение необходимой величины основного и оборотного капитала; учет возможных форм и методов реализации продукции и др.

Применение планирования на предприятии создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку предприятия к использованию благоприятных условий;
- дифференцирует возникающие производственно-хозяйственные и финансово-экономические проблемы;
- улучшает координацию действий подразделений предприятия;
- создает предпосылки для повышения профессиональной подготовки специалистов;
- способствует более рациональному распределению имеющихся ресурсов;
- увеличивает возможности обеспечения предприятия необходимой информацией;
- усиливает контролирующие функции внутри предприятия.

На современном этапе для большинства отечественных предприятий главная цель планирования - получение максимальной прибыли, а в качестве основных путей достижения этой цели могут быть выбраны два: за счет экономного расходования применяемых ресурсов и на основе приращения используемого капитала. Первый путь ориентирует производителей на планирование снижения затрат, второй - на улучшение результатов производства

Планирование осуществляется обычно в несколько этапов, основное назначение которых - формулирование целей и задач предприятия, выявление проблем и возможных вариантов его развития, планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, определение потребности в ресурсах и планирование структуры и сроков их поступления, внедрение разработанных планов и контроль за их выполнением. Планирование опирается на фактические, нормативные

данные настоящего или прошлого периода, но ориентируется на установление контроля за процессом развития предприятия в будущем

Сложность планирования бизнес процессов в современных условиях заключается в том, что некоторые процессы (например, кризисы, забастовки и др.) вообще не поддаются точному планированию, а многие показатели, характеризующие рынок в целом, деятельность конкурентов, объемы спроса и т.п., обладают невысокой степенью достоверности и точности. Поэтому зачастую планирование базируется на неполных данных, что предполагает не только необходимость контроля за выполнением планов, но и возможность корректировки тех или иных плановых показателей.

Планирование процессов - это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу. Планированием на предприятии поэтапно охватывается работа людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), нацеленных на получение заданного конечного результата. Утвержденный руководителем план предприятия имеет силу приказа для указанных в нем лиц и структурных единиц. В нем предельно четко и подробно указываются:

- цель деятельности предприятия и его структуры на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей (с указанием конкретных видов выпускаемой продукции и характера работ);
- средства достижения цели (финансовые, материальные и трудовые);
- правила и сроки увязки целей и средств по этапам на весь период действия плана;
- этапы и сроки выполнения работ;
- исполнители плана по срокам и видам работ;
- методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Планирование внутрипроизводственной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Общие функции управления непосредственно относятся к плановой деятельности предприятий, а они в свою очередь служат их основой. Это обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов

планирования, координация планов, мотивация плановой деятельности, контроль планов, оценка результатов, изменение планов и т.п..

Процесс разработки комплексного плана развития является для каждого предприятия весьма сложным и трудоемким предметом деятельности и поэтому должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб и совместной повседневной деятельности

Конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических и других целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта является основанием для оценки достигнутых конечных результатов, но и степени научной разработанности применяемых методов планирования на предприятии.

Прогнозирование и планирование бизнес процессов на предприятии представляет собой сложный многоступенчатый и итеративный процесс, в ходе которого должен решаться обширный круг различных социально-экономических и научно-технических проблем, для чего необходимо использовать в сочетании самые разнообразные методы. В теории и практике плановой деятельности накоплен значительный набор различных методов разработки прогнозов и планов. Развитие информатики и средств вычислительной техники расширяет круг используемых методов прогнозирования и планирования и их совершенствования.

По степени формализации методы экономического прогнозирования можно подразделить на интуитивные и формализованные. Интуитивные методы используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта прогнозирования или объект слишком прост и не требует проведения трудоемких расчетов. Такие методы целесообразно использовать и в других случаях в сочетании с формализованными методами для повышения точности прогнозов.

Среди интуитивных методов широкое распространение получили методы экспертных оценок. Они используются для получения прогнозных оценок развития производства, научно-технического прогресса, эффективности использования

ресурсов и т.п. К формализованным методам относятся методы экстраполяции и методы моделирования. Среди методов экстраполяции широкое распространение получил метод подбора функций, основанный на методе наименьших квадратов (МНК). В современных условиях все большее значение стали придавать модификациям МНК: методу экспоненциального сглаживания с регулируемым трендом и методу адаптивного сглаживания.

В практике прогнозирования и планирования широко используются также метод экономического (системного) анализа, нормативный и балансовый методы. Для разработки целевых комплексных программ используется программно-целевой метод (ПЦМ) в сочетании с другими методами.

Глава 2. Планирование бизнес-процессами ИП ООО "Веза"

2.1. Организация управления бизнес-процессами ИП ООО "Веза"

ООО "Веза" работает с широким ассортиментом продукции. Эта продукция включает в себя как товары, так и услуги и представлена на нескольких рынках. Ассортимент, в связи с его сложностью и многогранностью, разделён на несколько уровней:

Продукция ООО "Веза"

Товар: Блоки и элементы систем кондиционирования собственного производства	Услуга + товар: Поставка наборов элементов систем кондиционирования	Услуга: Разработка, поставка, монтаж
--	---	--------------------------------------

КЦКМ:

Кондиционеры Воздуховоды -

Центральные

Каркасные

и

КПП: Клапаны и

Камеры заслонки

Приточные

Подвесные

Шумоглушители

Сварные

изделия

систем

вентиляции

Теплообменники

ТПТ

-

Вентиляторы

- Отопление

Для

поставщиков систем

кондиционирования

(строительных организаций)

Для сервисных

предприятий

Рисунок 1.3 Структура ассортимента ООО "Веза".

Мы планируем работу ООО "Веза" в целом, поэтому будем рассматривать работу предприятия в рамках верхнего уровня ассортимента. В это рассмотрение дополнительно включается задача развития направления создания центральных каркасных кондиционеров в отдельное направление. Эта цель явно поставлена руководством завода в рамках стратегии развития на этот год.

По этой причине в рассмотрение ассортимента продукции сразу включаем каркасные кондиционеры как обособленное направление деятельности фирмы. При построении планов под ассортиментными позициями подразумевали следующие группы товаров:

1. Разработка, поставка, монтаж: На 2019 год услуга составляла 7 % от оборота компании. Это был бонус по сборке и монтажу своих компонентов. На сегодня это направление развилось в полноценный сервис. Отдел разработки создаёт проект, обсчитывает первоначальные характеристики системы. Если это совпадает с ожиданиями клиента, то он платит за разработку и разрабатывается полноценный проект. Обычным условием проекта является наличие альтернатив на все узлы вентиляционной системы, которые стоят от 1% от суммы проекта. При расчёте стоимости рассчитывается стоимость монтажа объекта и стоимость вложений в объект при сроке службы до капитального ремонта протяжённостью 10 лет. При работе могут использоваться собственные разработки элементной базы и продукция сторонних производителей.

Управленческий учёт производства осуществляется по выполненным работам на квадратный метр помещения. Цена, выставляемая за выполнение работ складывается из трёх частей: стоимость монтажной схемы 75 руб/м², стоимость выполнения проекта 250 руб/м², стоимость комплекса монтажа 200 руб/м². Эта цена соответствует среднему уровню цен на рынке. При оказании комплексной услуги делается скидка в 5 %: при заказе полного цикла работ стоимость услуги составляет 500 руб/м²

Объём производимой продукции оцениваем в квадратных метрах. В 2019 году были выполнены работы на первом объекте общей площадью 140 м². Сумма выручки по этим работам составила 23 800 000 руб. Планы на 2021 год составляем в соответствии с ростом спроса на рынке, рассчитывая стоимость работ по существующей средней цене 325 руб/м² и средней площади объекта 1335,8 м².

Таблица 1

Объём работ по направлению: организация, поставка, монтаж в 2019 году и план на 2021 год

Параметр	2019 год (факт)		2021 год (план)	
	Объектов м ²	тыс. руб	Объектов м ²	тыс. руб
Всего заказов	53	70800	23002,5	159 212000 69000

Полностью	7	15700 7850,0
Проект	46	55100 15152,5

1. Поставка совместимых блоков и наборов устройств для вентиляции и кондиционирования в рамках проектов сторонних разработчиков. На 2019 год услуга составляла 8 % от оборота компании. На сегодня это направление также развилось в полноценный сервис. Отдел разработки по разработанному проекту подбирает и согласовывает с заказчиком элементную базу проекта. При отсутствии элементов собственного производства может заказываться продукция сторонних производителей, совместимая с проектом.
2. Управленческий учёт производства осуществляется как сумма поставленного товара и надбавка за услугу, которая составляет 10 % от стоимости заказа. Сумма выручки по этим работам составила 27 200 000 руб. Планы на 2021 год составляем в соответствии с ростом спроса на рынке, активизации деятельности партнёров в регионах и рассчитывая стоимость работ с помощью новой средней цены товара на 2021 год:

Таблица 2

Объём работ по направлению: заказы сторонних разработчиков в 2019 году и план на 2021 год

Параметр	Ед. изм	2007 год (факт)	2010 год (план)
	Шт	49793	169000
Годовая реализация продукции	Тыс. руб	24 727	77 273
Цена	Руб	49,66	45,51
Надбавка за услугу	Тыс. руб	2 473	7 727

Итого обороты

Тыс. руб 27 200

85 000

1. Основной продукцией предприятия с момента его основания являются блоки и узлы для создания систем вентиляции и кондиционирования. По состоянию на 2019 год продукция являлась основным направлением работы компании. Существует более сотни постоянных клиентов, которые обеспечивают работу компании, работа с ними давала 86 % оборота. Это направление оказалось наиболее подвержено влиянию кризисных явлений. Часть партнёров разорились или вышли из вентиляционного бизнеса.
2. Спад составил около 25 %, стройки останавливались или сдавались с урезанными возможностями по вентиляции и кондиционированию. Но одновременно с этим наблюдается небольшой приток клиентов из более высокоценовых сегментов бизнеса. Эксперты предприятия считают, что этот приток примерно равен размеру инфляции.
3. Управленческий учёт производства ведётся через сумму поставленного товара. Планы на 2021 год составляем в соответствии с тем, что износ существующих систем и отложенная потребность в новых приведут к росту спроса на рынке.

Таблица 3

Объём работ по основному производству в 2019 году и план на 2021 год

2019 год (факт)

2021 год (план)

Цена Выпуск продукции Цена Выпуск продукции

Руб шт тыс. руб руб шт тыс. руб

49,66 6 301 312921 45,51 5900 270000

1. В рамках основной продукции предприятия в 2018 году было начато серийное производство центральных кондиционеров КЦКМ. Был разработан очень широкий размерный ряд систем кондиционирования разной производительности, который состоит из 20 моделей от КЦКМ-1,6 до КЦКМ-

250. В соответствии со стратегией работы предприятия продукция выделена в самостоятельное направление работы. Несмотря на кризисные явления, эта продукция нашла своих клиентов.

2. Товар внутри категории сильно различается по цене, поэтому управленческий учёт производства ведётся только по сумме выручки от клиентов. Планы на 2021 год составляем в соответствии с тем, что существует потребность в такого рода системах, которая не может быть полностью удовлетворена импортёрами из-за разницы в цене. При этом конкурирующих российских производств такого оборудования в России сейчас нет и наши эксперты оценивают вероятность появления новых производств как исчезающе малую.

2.2. Предпринимательский контроль в планировании бизнес-процессов ИП ООО "Веза"

Для качественного планирования ассортимента в рамках выбранного уровня планирования сравним выпуск товаров в 2019 и 2020 годах. К сожалению, невозможно провести сравнение выработки продукции в натуральном выражении из-за того, что у каждого товара свои единицы измерения. Будем сравнивать товар по сумме:

Рынок товаров и услуг для вентиляции в результате кризиса претерпел следующие изменения: Спрос снизился на 25 %, цена снизилась на 18 %. часть фирм, работающих в этой области, вышла из отрасли. С середины 2020 года рынок вступил в новую стадию роста. Количество заказов небольшое, их можно поделить на две большие группы:

- Заказы на создание систем вентиляции и кондиционирования в строящихся зданиях;
- Заказы на поддержание в рабочем состоянии и ремонт существующих систем вентиляции.

ООО "Веза" работает на обоих направлениях как самостоятельно, так и через своих партнёров. Рынки похожи между собой, что позволяет работать с ними по одной схеме. Рассмотрим поведение товара вентиляция на этом рынке, определим стадию жизненного цикла товара. Рынок характеризуется следующими особенностями:

- Количество покупателей большое, их требования однородные;

- Товар имеет стандартные черты, которые закреплены в регламентирующих документах;
- Постоянно проводится модернизация товара: снижается энергопотребление систем вентиляции, повышаются производственные характеристики, такие как вес оборудования, его шумность, быстрота выхода на режим;
- На рынке присутствует большое количество конкурентов, но они различаются по силе: есть сильные игроки, которые борются за комплексное оснащение крупных объектов, есть небольшие организации, специализирующиеся на отдельных операциях или типах клиентов. Тип конкуренции на рынке меняется - черты совершенной конкуренции, которая была в начале 2000-х уже утрачены, на рынке преобладает полиполистическая модель конкуренции. В дальнейшем, так как производство всё более совершенных товаров и услуг будет требовать усложнения производства, применения всё более сложных технологий, модель рынка будет склоняться в сторону олигополии.

Проанализировав рыночную ситуацию, приходим к выводу, что такие характеристики рынка относятся к двум стадиям - стадии роста и стадии зрелости. Рассматриваемая фирма является одним из сильнейших игроков рынка. Поэтому все рыночные тенденции находят отражение в работе компании. Так, как рынок продолжает расширяться, несмотря выбрана общая стратегия ООО "Веза" - это стратегия развития. В соответствии с новыми экономическими условиями задача предприятия - за счёт развития скомпенсировать падение рынка и выйти на уровень показателей 2019 года с учётом инфляции.

Для дальнейшего планирования ассортимента на выбранном уровне, необходимо провести его детальный анализ (рис.3).



Рисунок 1.4. Структура ассортимента ООО "Веза" в 2019 и 2020 годах

Таблица 4

Объём работ по производству центральных кондиционеров в 2019 году и план на 2021 год

Продукт	2019 год (факт)	Прирост	2021 год (план)
---------	-----------------	---------	-----------------

тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%
Услуги	23002	6%	45998	67%	69000 14%
Наборы	27200	7%	57800	68%	85000 18%
КЦКМ	0		54000	100%	54000 11%
Продукция	312921	86%	-42921	-16%	270000 56%
Итого	363123		114877	24%	478000

Проект развития предусматривает диверсификацию деятельности предприятия - при увеличении общего объёма продукции снижается значимость основного направления работы - производства компонентов систем вентиляции и кондиционирования, и растёт доля услуг и других товаров. Такой подход отвечает требованиям рынка кондиционирования и вентиляции и позволит усилить свои позиции на этом рынке, не потеряв специализации.

Воспользуемся для этого матрицей БКГ, которая позволит определить особенности подхода к каждой из групп товаров. Так, как ни один из экспертов не может определить точных перспектив развития рынка на 2021 год, при построении матрицы мы получим указание на нахождение конкретного продукта на кривой жизненного цикла товара.



Рисунок 1.5 Матрица БКГ для ассортимента продукции ООО "Вега"

В результате анализа можно выделить две группы товаров:

1. "Коровы". Существует основной производственный актив компании - компоненты систем вентиляции и кондиционирования. Этот товар имеет

своего потребителя, свой рынок сбыта. Это основной бизнес-актив компании, главный источник доходов.

2. Стратегия: поддержание товара на современном уровне путём постоянного совершенствования. Использование собственного НИОКР. Продвижение товара на рынок не требуется, необходимо использовать поддерживающий, напоминающий маркетинг.
3. "Кошки" или "Знаки вопроса". Оставшиеся три группы товаров для компании не являются доходным активом, но требуется их развивать для возврата вложенных в продукцию инвестиций.
4. Стратегия: увеличение сбыта товара. Необходимо продвигать товар на рынок, размещать информацию о новой продукции там, где с ней может встретиться потребитель. Активное продвижение товара на рынок путём мероприятий по продвижению, скидок, бонусов. Агрессивный маркетинг.

По результатам исследования ассортимента можно выделить три стратегии:

Компоненты систем вентиляции и кондиционирования: продвижение среди профессионалов. Выставки, профессиональные площадки. Продолжить участие в тендерах, чтобы ежегодно пополнять свой актив новыми значимыми заказами, такими как система дымоудаления на космодроме Плесецк. Вести поступательный НИОКР, выдавать новинки к отраслевым выставкам. Использовать интегрированные маркетинговые коммуникации с единой целью, поставленной на определённый период. Размер периода - год, но при этом он должен быть синхронизирован с календарём событий предприятия и включать в себя в себя ключевые информационные поводы, такие как выставки, сдача громких объектов, открытие филиалов или перестановки в руководстве компании.

Различные услуги, оказываемые предприятием: по большому счёту, это направление известно в отрасли, поэтому необходимо не просто рассказывать о предприятии, а обращаться к конкретным организациям с целью получить заказы. Уместно будет пользоваться методами прямых продаж, наращивать объём работы с постоянными заказчиками. Продвижение в этом случае будет заключаться в мотивации своих сотрудников и посредников на получение заказа. В работе необходимо использовать достижения локомотивного направления - новых товаров, разработок, заказов фирмы.

Производство центральных кондиционеров: должно формировать свой рынок, предлагая свою продукцию для наиболее качественного удовлетворения потребностей клиентов. Для этого необходимо использовать два метода работы:

во-первых, предлагать конкретным потребителям такие кондиционеры на выставках и мероприятиях отраслевого масштаба, связанных со строительством. Во-вторых, предлагать потребителям товаров отраслевые решения, основываясь на успешном практическом опыте установки КЦКМ.

2.3. Рекомендации по совершенствованию планирования бизнес-процессами ИП ООО "Вега"

Рекомендации по совершенствованию планирования компании на ближайшую перспективу с горизонтом планирования год.

Целью настоящего бизнес-плана является реализация тех стратегических направлений деятельности компании, которые были начаты в успешном для предприятия 2019 году, но, в связи с экономическим кризисом были отложены. Сейчас, несмотря на то, что никто из экспертов не даёт точных прогнозов по рынку, стало ясно, какие предприятия-партнёры устояли и готовы наращивать обороты. Реализация проекта позволит повысить эффективность предприятия, усилить мотивацию сотрудников. Также такая стратегия позволит диверсифицировать деятельность компании и выделить управляющий центр.

Сильной стороной предприятия являются современное оборудование, сильный НИОКР и высокая степень интеграции - практически все системы вентиляции от ООО "Вега" созданы из собственных компонентов. К тому же предприятие является признанным лидером в производстве отдельных элементов и снабжает ими большую часть строек России.

Перспективное направление развития предприятия - это диверсификация со специализацией отдельных направлений деятельности. Выйдя за рамки своего сегмента ООО "Вега" может завоевать весь рынок и стать универсальной компании в своей отрасли. В бизнес-плане используются знания трансформации рынка в связи с переходом на новую стадию жизненного цикла товара. Это позволяем изменять предприятие "на опережение", создавая задел для будущих успехов. К тому же управляющий центр будет координировать взаимодействие компании с рынком, что позволит максимально эффективно осуществлять маркетинговую и сбытовую деятельность.

Для реализации этих планов необходимо окончательно выделить направления в отдельные проекты, создать для них свою мотивацию, планирование, контроль.

Это даст возможность специалистам предприятия раскрыть свои возможности и принести прибыль компании.

Для осуществления этой работы проекту не нужны заёмные средства, финансовые ресурсы на осуществление задуманного будут получены из текущей прибыли предприятия.

Реализация плана позволит выйти по обороту на уровень 2019 года с учётом инфляции 12 %.

Проведение мероприятий по ценообразованию не требует дополнительных вложений и выполняется силами штатных работников. Как мы выяснили, рынок существует в рамках полиполистической конкуренции и поэтому выставляем цены "по рынку", проводя мониторинг рыночных цен по всем каналам взаимодействия с потребителями, чем гарантируем достоверность информации.

В рамках продвижения необходимо участвовать в выставках. Планировать выставляться на двух выставках в Москве. Стоимость проведения одной выставки составляет примерно удвоенное значение аренды. В эту сумму входит изготовление промо-материалов компании на весь год. Стоимость участия в Экспоцентре в 20121 году составляет 7 000 руб/м². Соответственно, площадь под стенд обойдётся в 500 000 руб.

Кроме того, необходимо нести ещё ряд расходов. Они сведены в таблицу 5.

Таблица 5

Годовые расходы на маркетинг по направлениям маркетинг-микса

Направления реализации продукции	Кол-во	тыс. руб
Продвижение всего		1300
Участие в выставке (площадь)	2×60 м ²	1000
Участие в выставке (организация)	2	1000

Выступление на выставке без участия	2	900
Расходы на проведение имидж-заказа	1	10 000
Акции и мероприятия		20 000
Представительские расходы		400
Товародвижение всего		10 300
Маркетинговые исследования рынков для поиска поиск клиентов 2		800
Поездки в регионы и посещение выставок		3500
Обучение сотрудников новых направлений		5000
Организация работы службы ключевых клиентов		1000
Товары, услуги всего		4200
Закупка образцов для исследований		200
Выпуск образцов новой продукции		4000
Итого расходов на маркетинг		47 800

Выполнение плана маркетинга позволит нам достигнуть целей, поставленных на 2021 год.

Для организации производства новой продукции будут созданы подразделения в рамках существующего завода. Создание новых юридических лиц под

осуществление проектов признано нецелесообразным.

Три задачи из четырёх уже решаются в рамках существующей орг. структуры. Необходимо создать отдел для сбыта центральных кондиционеров. Стартовая структура отдела - проектная, в ней используются как полностью занятые сотрудники, так и прикомандированные специалисты других отделов (первоначально - отделов маркетинга и НИОКР). Такая организация работы выбрана из-за масштабируемости, гибкости и возможности использовать лидерские качества руководителя проекта:

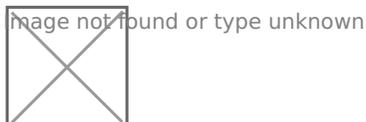


Рисунок 1.6 Новая структура - направление центральных кондиционеров

Кроме того, необходимо выделить из отдела сбыта специалиста по ключевым клиентам. Фактически, все ключевые клиенты работают с одним менеджером, но необходимо изменить подчинённость, статус, систему мотивации и выставить новые критерии работы сотрудника.

Так, как на заявленный горизонт планирования нет необходимости организации отдельного юридического лица, в бизнес-план не включены юридические вопросы. Но, если через год будут достигнуты запланированные рубежи реализации продукции, необходимо будет создать юридическое лицо. По всей вероятности это будет акционерное общество. Генеральным директором нового юридического лица станет директор направления, а акционером - ООО "Веза".

Проект основан на развитии и интенсификации существующих мощностей. По сути - это план менеджмента и маркетинга по повышению интенсивности работы компании. Источником финансирования проекта являются собственные средства компании, стартовый капитал не требуется.

Затраты на реализацию проекта могут финансироваться за счёт внутренних средств компании, но необходим строгий контроль поступлений, так как большая часть прибыли компании будет потрачена на финансирование проекта.

Для закупки оборудования, материалов, коучинга и обучения персонала необходима сумма в размере 16493 тыс. руб.

На первоначальном этапе потребуются заемные средства, в качестве которых будут выступать банковский кредит и лизинг на покупку оборудования. В дальнейшем финансирование будет осуществляться за счет выручки от продаж продукции.

Для расчета примем норму дисконта, равную 14% и уровень инфляции, равный 7%. Продолжительность шага равна 1 месяцу.

Заключение

Работа над материалами исследования дает возможность сделать некоторые выводы.

Актуальность темы исследования состоит в том, что бизнес-план - это действующий инструмент предпринимательской деятельности, который фиксирует способности предприятия к развитию и алгоритм достижения целей и задач. Правильно разработанный бизнес-план дает возможность движения вперед, завоевать устойчивое положение в агрессивной конкурентной среде, в настоящее время и на перспективу. Кроме этого, современное состояние бизнеса, в основу его ведения, ставит проблематику обретения инвестиций, в том числе и из-за рубежа. Для выполнения таких задач, в первую очередь необходимо предоставить инвесторам аргументы и обоснованные предложения. Именно такие процессы и составляют основу бизнес-планирования.

Бизнес-план, представляет собой программу действий субъекта хозяйствования, инструментов организации ежедневной деятельности в направлении реализации и создания проектов и инвестиционных решений. Бизнес-план не теряет актуальности как для вновь созданных субъектов хозяйствования, так и для фирм с длинной историей предпринимательской деятельности. С одной стороны с помощью бизнес-плана - оценивают внутреннее состояние предприятия, а с другой - проводится оценка внешней среды организации.

Составление бизнес-плана позволяет решить следующие задачи:

- охарактеризовать идею бизнес-процесса;

выявить направления стратегического целеориентирования;

построить график работы и определить конечные сроки;

разработать стратегические направления реализации проекта;

порядок совершения контрольных действий;

рассчитать затратную часть реализации, а также рентабельность и возможность получения прибыли;

предложить формы финансирования проекта;

- выявить критические стороны проекта и составить план мероприятий по снижению таких проблем.

Бизнес-планирование основано на определенных принципах, к которым относят: принцип единства, координация планов, принцип участия, принцип непрерывности, принцип гибкости, принцип точности. Реализация этих принципов, дает возможность эффективно управлять процессами бизнес-планирования и достигать поставленных целей.

Сущностная сторона, методологии оценки эффективности инвестиций заключается в том, что инвестиционные ресурсы, изначально генерируют потоки денежных средств и инвестирование признается эффективным лишь в том случае, если эти потоки имеют достаточный характер для возврата ресурса и получения отдачи на вложенный капитал.

Для оценки эффективности инвестиционных проектов применяется ряд показателей, чтобы была возможность оценить его с разных позиций и точек зрения. К наиболее распространенным относят:

чистый приведенный доход (NPV);

индекс прибыльности (PI);

внутренняя норма прибыльности (IRR);

срок окупаемости (PP);

Однако, ни один из перечисленных показателей нельзя применять в одиночном варианте для оценки инвестиционных проектов.

В практической части работы, с целью повышения эффективности производственной системы предприятия и оптимизации затрат субъекта хозяйствования, для привлечения потенциальных потребителей - руководством предприятия было принято решение по установке нового комплекса по очистке и первичной переработке молока. Реализация такого проекта оформлена в виде бизнес-плана.

С помощью показателей оценки эффективности инвестиционных проектов произведена оценка проекта по установке нового комплекса по очистке и первичной переработке молока. Расчеты показали эффективность предлагаемых действий по инвестированию, и проект был рекомендован к внедрению.

Итак, можно сказать, что инвестиции формируют производственный потенциал на новой научно-технической базе и определяют конкурентные позиции предприятий в агрессивной внешней среде.

Таким образом, обобщая вышесказанное, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера. Бизнес-план - это стартовая точка и базис плановой и исполнительской деятельности предприятия, единый источник стратегической информации о нем. Бизнес-план прямо воздействует на все результаты работы предприятия. Перспективное направление развития ООО "Вега" - это диверсификация со специализацией отдельных направлений деятельности. Выйдя за рамки своего сегмента, предприятие может завоевать весь рынок и стать универсальной компанией в своей отрасли. В бизнес-плане используются знания трансформации рынка в связи с переходом на новую стадию жизненного цикла товара. Это позволяет изменять предприятие "на опережение", создавая задел для будущих успехов. К тому же управляющий центр будет координировать взаимодействие компании с рынком, что позволит максимально эффективно осуществлять маркетинговую и сбытовую деятельность.

Для реализации этих планов необходимо окончательно выделить направления в отдельные проекты, создать для них свою мотивацию, планирование, контроль. Это даст возможность специалистам предприятия раскрыть свои возможности и принести прибыль компании.

Для осуществления этой работы проекту не нужны заёмные средства, финансовые ресурсы на осуществление задуманного будут получены из текущей прибыли предприятия.

Реализация бизнес-плана позволит выйти по обороту на уровень 2007 года с учётом инфляции 12 %.

Разработанный бизнес-план позволит предприятию преодолеть кризисные явления и выйти на новый уровень работы. Кроме создания в составе компании новых структур, генерирующих доход, эти мероприятия повышают устойчивость бизнеса за счёт диверсификации и за счёт укрепления отношений с ключевыми клиентами фирмы. Также предлагаемые изменения сделают производство более эффективным, повысив производительность труда.

Список литературы

1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2016 - 2020 годы. Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717. - <http://www.mcx.ru/navigation/docfeeder/show/342.htm>
2. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. Издательство: Юнити-Дана, 2017. - 398 с.
3. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Экономическая оценка инвестиций: учеб. пособие/Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 241с.
4. Бизнес-планирование: учебное пособие /под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева / Издательство: Юнити -Дана, 2016. - 591 с.
5. Веселов Д.В. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность предприятия / Д.В. Веселов // Финансы .-2018.- №1.-С.91-92.
6. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник Издательство: Дашков и К, 2017. - 432 с.
7. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов: учебное пособие. Издательство: ФЛИНТА, 2016. - 272 с.
8. Лахметкина, Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия: учеб. пособие / Н. И. Лахметкина. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016. - 230 с.

1. 9. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. /. - М.: Дело ЛТД, 2015. - 183с.

Нормативные правовые акты:

1. Гражданский кодекс РФ, утв. ФЗ от 26.01.1996г. № 14-ФЗ (в ред. От 31.12.2014)
2. ФЗ от 8.08.2001г. № 129 ФЗ «О гос. регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (в ред. 2016г.)
3. ФЗ от 24.07.2007г. № 209 ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в России» (в ред. 2016г.)
4. 10. Официальный сайт ООО "Вежа": <http://www.veza.ru/>