МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Дусматов Бегмухаммад Олимжонович
Абдураимов Дилшод Мураткулович

БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

САМАРКАНД-2024

УДК: 005.511(075.8)
Д 90
ББК: 65.290-2я73

Б.О. Дусматов, Д.М. Абдураимов.
Бизнес планирование. [Текст]**: учебное пособие** / Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство «**FAN BULOG'I**», 2024 – 258 стр.

В условиях модернизации экономики роль бизнес - планирования в совершенствовании и формировании производства на предприятиях считается важной. Для развития бизнеса и успешной работы экономики большое значение имеют материальные ресурсы и их рациональное использование, а также инвестиции. Инвестиции занимают особое место в формировании производственного процесса. Кроме того, для создания нового предприятия необходим бизнес - план. Для привлечения инвесторов необходимы качественные бизнес - планы. Поэтому в данном учебном пособии освещены учебно-практические вопросы планирования и прогнозирования в деятельности предприятий, составления бизнес - планов, соответствующих их отрасли и деятельности.

Рецензенты:

Аликулов А.И – д.э.н., профессор СамУВМЖБ
Кувандиков Ш.О. – д.э.н., и.о. профессор СамИЭС.

Учебное пособие представлен к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 6 от 30 января 2024 г.).

ISBN: 978-9910-753-55-8

© Б.О. Дусматов, Д.М. Абдураимов, СамИЭС, 2024 г.
© Издательство «FAN BULOG'I», 2024 г.

ВВЕДЕНИЕ

Большинство предприятий и организаций Узбекистана после обретения экономической свободы избавились от принципов планирования. Но рынок требует серьезного и профессионального подхода, особенно в плане планирования. Рынок оказывает многогранное рациональное влияние на деятельность компании. Это, в свою очередь, предполагает разработку и реализацию стратегии по отношению к рынку, конкурентам и покупателям.

Бизнес - планирование помогает решить эти проблемы, позволяет определить цели и задачи, стоящие перед предпринимателем в ближайшем и отдаленном будущем, сильные и слабые стороны текущего состояния экономики, провести анализ рынка и информацию о клиентах. В нем становится возможным оценить ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей в конкурентных условиях.

Бизнес - планирование помогает предупредить о проблемах, которые, несомненно, возникнут в развитии бизнеса, и соответствующим образом их решить. Конечно, он не может учесть все ошибки, но позволяет обдумывать свои действия. Считается инструментом, позволяющим контролировать и управлять производством. Бизнес - план – это не обычный взгляд на события, а позволяет управлять ими по первоначальному плану.

Бизнес - планирование дает возможность определить полезность предлагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов и возможных финансовых партнеров.

Он сможет убедить инвестора, что вы нашли привлекательную роль в развитии производства и что программа достижения целей и задач проекта предприятия будет эффективно, реалистично и непрерывно реализовываться. Инвестор вкладывает деньги в проект только тогда, когда он гарантирует максимальную прибыль с наибольшей вероятностью.

Бизнес - планирование должно описать все аспекты будущего предприятия, описать все проблемы и препятствия, с которыми оно может столкнуться и определить пути их решения, а также ответить на следующий вопрос: необходимо ли привлекать средства в этот проект, принесет ли он доход, охватывающий все затраты, это позволяет найти ответы на эти вопросы, которые дает бизнес - планирование.

ГЛАВА I. РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

1.1 Бизнес и предпринимательство.
1.2. Цели бизнеса.
1.3. Бизнес и занятость.
1.4. Перспективы развития малого и частного бизнеса в Узбекистане.

1.1. Бизнес и предпринимательство

Слово «бизнес» (от англ. business) означает любое дело, занятие, приносящее доход. Человек, занимающийся бизнесом, – это бизнесмен (от англ. businessman), т. е. коммерсант, делец, предприниматель.

Бизнесом называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг).[1]

В Узбекистане под бизнесом (предприятием) понимается коммерческая организация, осуществляющая предпринимательскую деятельность.[2]

Бизнес – это приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность.

Бизнес – это совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения прибыли, дохода, развития фирмы, предприятия, организации.

Понятие «бизнес» может рассматриваться как синоним понятия «предпринимательство».

Предпринимательская деятельность (предпринимательство) - инициативная деятельность, осуществляемая субъектами предпринимательской деятельности в соответствии с законодательством, направленная на получение дохода (прибыли) на свой риск и под свою имущественную ответственность.[3]

Предпринимательство, предпринимательская деятельность, представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли,

[1] Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е издание, исправленное. – М. Издательство «ИНФРА-М», 1999.- 479 с.

[2] Постановление Государственного Комитета Республики Узбекистан по Управлению Государственным Имуществом «Об утверждении Национального стандарта оценки имущества Республики Узбекистан (НСОИ № 9) «Оценка стоимости бизнеса» Зарегистрировано Министерством Юстиции Республики Узбекистан 28 октября 2009 г.Регистрационный № 2026

[3] Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» № ЗРУ-328 от 2 мая 2012 года

осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия. В. Даль определял его следующим образом: «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного». Разумеется, это относится к человеческой деятельности вообще. Если же говорить о сфере экономики, то Большой экономический словарь дает следующее определение: «предпринимательская деятельность (предпринимательство) – инициативная, самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли и осуществляемая от своего имени или от имени юридического лица».

Как правило, малый бизнес отождествляется с предпринимательством, осуществляемым в малых масштабах.

Следовательно, исследование малого бизнеса прежде всего сводится к изучению существенных сторон феномена предпринимательства. Понимание сути предпринимательства и предпринимателя эволюционировало, начиная с античности. Так, в римском праве предпринимательством называлось занятие, дело, деятельность, особенно коммерческая. Предпринимателем был арендатор, человек, ведущий общественное строительство.

В средние века понятие «предприниматель» имело несколько значений:

- человек, занимающийся внешней торговлей; организатор парадов, балаганов и представлений;
- лицо, отвечающее за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов.
- в XVII веке предпринимателем был человек, заключивший с государством контракт с заранее оговоренной стоимостью на выполнение работ или поставку определенной продукции.

Таким образом, предпринимателем становится собственник, а размеры прибылей или убытков от его деятельности зависят только от его удачливости.

Термин «предприниматель» был введен французским экономистом Ришаром Кантильоном, жившим в начале XVIII века. Понятие ‘Предприниматель» в экономической литературе впервые появилось во Всеобщем словаре коммерции, изданном в 1732 г. в Париже. Под предпринимателем понимался человек, который, оценив выгодность дела, берет на себя риск и ответственность, связанные с

организацией нового предприятия или разработкой новых идей (продукции) или услуг, предлагаемых обществу[4].

Предприниматель, являясь собственником и представляя фирму в инстанциях, взаимодействует с различными элементами внешней среды, к которым относятся:

- покупатели, поставщики, кредиторы, арбитражные суды,
- группы интересов, местные органы власти, законодательные и правовые органы, местное общество;
- образовательные учреждения, сотрудники фирмы и др.

Итак, в исторической ретроспективе первыми предпринимателями были организаторы, потом - собственники, которые рисковали своим имуществом. Поэтому понятие предпринимателя соединялось с представлением о собственности, об имущественном вкладе предпринимателя в хозяйство.

Сегодня суть предпринимательства в научной литературе трактуется по-разному. Традиционно его определяют как самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Иначе, предпринимательство - это

1) форма экономической активности людей;
2) институт рыночной экономики;
3) инновационный процесс;
4) определенная система социальных отношении, которые направлены на получение максимальной прибыли.

Таким образом, участниками бизнеса выступают следующие группы людей:

1. Собственно предприниматели, т. е. лица, осуществляющие инициативную деятельность под свою экономическую и юридическую ответственность, на свой риск, а также коллективы предпринимателей. Деловой интерес участников бизнеса первой группы – получение доходов – реализуется через производство и реализацию продукции. В процессе своей деятельности они вступают в деловые взаимоотношения, а также в отношения с другими участниками бизнеса, образуя в итоге сферу предпринимательского бизнеса.

[4] Блинов, А. О. Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности. — М.: Алма-Пресс, 1998, с. 7–8

Последняя включает три компонента: производство продукции, коммерцию (торговлю) и коммерческое посредничество.

Бизнес нельзя сводить лишь к коммерции (торговле) и коммерческому посредничеству. Бизнес – это прежде всего производство, составляющее основу любой экономики;

2. Индивидуальные и коллективные потребители продукции, предлагаемой предпринимателями, а также коллективы потребителей, образующих свои союзы, ассоциации и т. п.

Деловой интерес участников бизнеса этой группы – приобретение товаров и услуг. Он реализуется посредством налаживания контактов с производителями и продавцами продукции на основе взаимной выгоды. Реализуя свои потребительские интересы, эта группа участников бизнеса образует сферу потребительского бизнеса. Если для предпринимателей выгодой является доход, то для потребителей – товар или услуга, удовлетворяющие их потребности.

3. Работники, осуществляющие трудовую деятельность по найму, на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы. Если для предпринимателей выгодой в сделках является конечный доход фирмы, то для наемных работников – личный доход, получаемый в результате выполненной работы. Деловой интерес участников бизнеса третьей группы – извлечение доходов – реализуется посредством работы в фирме, организации, на предприятии. Реализуя свои интересы, данная группа участников образует сферу трудового бизнеса;

4. Государственные органы, учреждения и организации, когда они выступают непосредственными участниками сделок. Речь идет о предоставлении правительственных заказов предпринимателям, состава и объема льгот при их выполнении, определении цен и т. д. В таких случаях государственные органы являются равноправными партнерами других участников бизнеса. Деловой интерес участников этой группы – осуществление общегосударственных программ (научно-производственных, научно-технических, социальных и др.) в целях удовлетворения потребностей как государства в целом, так и всех его граждан. Принцип взаимной выгоды при таких сделках следующий. Фирмы стимулируются государством для участия в этих программах, а государство получает возможность реализовать их на практике, образуя, в конечном счете сферу государственного бизнеса.

Бизнес как система представляет собой явление, наделенное четырьмя свойствами:

- целостностью. Это означает, что бизнес пронизывает все сектора, сферы, территории и элементы экономики в той мере, в какой

это необходимо для полной реализации его высшей цели – увеличения прибыли. Иначе говоря, бизнес должен свободно проникать в те сферы, которые для него являются жизненно важными в данных условиях. Запреты и ограничения должны быть сведены к разумному уровню. Бизнес нельзя представить без своей среды и главных элементов, к которым относят маркетинг, финансовую систему, менеджмент, право и т. д.

- целесообразностью, означает, что бизнес любому элементу внутри него придает рациональную направленность на объединяющее эти элементы начало – получение прибыли, дохода. Высшие цели подразделяются на более конкретные цели, выступающие средствами получения первых. Высшие цели бизнеса обычно выводят из требований так называемого закона свободной конкуренции.

- противоречивостью, означает, что бизнес должен состоять из противоречий, так как они – источник любого развития. В бизнесе можно наблюдать множество противоречий: между предпринимателями и наемными работниками, предпринимателями и профсоюзами, потребителями и производителями или органами государственной власти. В нормальных условиях все эти противоречия служат источниками укрепления, упрочнения и развития бизнеса. Однако в конфликтных ситуациях, возможны события, не только не укрепляющее, а, наоборот, значительно ослабляющие систему бизнеса. Это социально-политические перевороты, гражданские войны и т. д. Они приводят порой к полной утрате основополагающих основ бизнеса: конкуренции, частной собственности и экономической свободы гражданина.

- активностью, означает, что бизнес – явление социальное, тесно связанное с деятельностью людей, социальными системами. Каждый из предпринимателей должен свободно, не нанося противоправного ущерба другим людям, на правовой основе выбирать свое дело. Разумная активность деловых людей реализуется обычно в размерах валового национального продукта страны, республики, богатстве индивидуумов и общества, уровне жизни граждан, привлекательности той или иной страны для проживания в ней.

Современный бизнес – это не просто система, обладающая необходимыми признаками целесообразности, целостности, противоречивости и активности. Бизнес – это и внутренне регулируемая или саморегулирующаяся система. Предприниматели заинтересованы не только в согласовании отдельных сторон своего рыночного поведения но и в свободном соперничестве друг с другом. Современное высокоразвитое производство за отдельные ошибочные

шаги в бизнесе платит дорогую цену. Банкротство даже среднего по размерам предприятия означает потерю миллионных капиталов, невыполнение договорных партнерских обязательств, сотни уволенных рабочих, остановку смежных производств и т. д. Если цепь неблагоприятных событий сомкнется в единое целое, то это может вызвать кризис разрушительной силы, когда экономические потери превышают выгоды от предпринимательства. Западный мир уже давно усвоил это, пережив сильнейший в этом отношении урок, которым стал экономический кризис 1929 – 1933 гг. Тогда потрясения экономики западных стран были столь велики, что безработица и инфляция подставили под сомнение саму целесообразность и сохранение бизнеса как системы. Многие ученые Запада пришли к выводу, что бизнес надо не свертывать, а регулировать, помогая ему реализовать все то, за что он и считается социально ценным явлением.

Государственные институты (комитеты, органы, комиссии парламента) выступают в развитых государствах своего рода арбитрами при обострении конфликтов между предпринимателями и работниками. Правила игры в бизнесе направлены на противодействие недобросовестной конкуренции со стороны предпринимателей, предприятий государственного сектора, работников, монополизации экономики. Противодействие оказывается тем фирмам, которые, снижая общую эффективность бизнеса в отрасли или экономике в целом, пытаются навязывать свои предпринимательские интересы другой стороне. Противодействие также, оказывается и незанятой части населения, и профсоюзам, которые требуют через свои общественно организованные действия (забастовки, пакетирования, митинги и др.) принятия фирмами и государственными органами решений, резко снижающих эффективность национальной экономики.

Кроме того, бизнес – это явление развивающееся, так как связано с получением прибыли. А прибыль, как правило, может быть получена там, где спрос на товары и услуги не насыщен и в конечном итоге стимулирует развитие новых профессиональных сфер производства. В результате бизнес омолаживается, переливая свои капиталы туда, где прибыль выше, чем в традиционных сферах.

На определенном этапе экономического развития страны актуальным становится тот или иной фактор бизнеса. Для развития экономики страны становится важным совершенствование производства на основе повышение эффективности сферы реализации товаров, новых технологий, экологизация производства. По совокупности приоритетных на данный момент факторов экономического развития специалисты вырабатывают его новые

концепции, и пересматривают свои подходы к бизнесу. Конечно, они рассматривают и более ранние, доказавшие свою действенность. Это расширяет теорию и практику бизнеса. Например, в США, Великобритании и Германии приоритетное внимание уделяется сейчас таким факторам как внутрифирменное стратегическое планирование, рост свободного времени.

В 1980-е гг. наблюдался бум предпринимательства, в основе которого лежали многие причины, в том числе:

1) обострение конкурентной борьбы;

2) вступление мировой экономики в очередной этап НТР;

3) повышение уровня образования кадров.

Огромную роль в ряде стран, в том числе в Японии, сыграло снятие барьеров для межотраслевого перелива капиталов, заложенных в принципах отраслевого регулирования.

Созданию благоприятного предпринимательского климата во многом способствует инфраструктура предпринимательства: консультационные и информационные центры, союзы предпринимателей и ассоциации. Обычно, к числу факторов, способствующих созданию благоприятного предпринимательского климата, относят:

1) создание инновационных и внедренческих центров, финансируемых как государством, так и частным бизнесом;

2) стабильность государственной и социальной политики, направленной на поддержку предпринимательства;

3) меры, содействующие притоку в сферу бизнеса финансовых средств;

4)льготный налоговый режим, обеспечивающий стимулы для открытия новых предприятий или роста уже существующих;

5) наличие эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, новаторских идей, ноу-хау;

6) организацию консультативных центров по вопросам управления, маркетинга, рекламы, курсов и школ подготовки предпринимателей;

7) упрощение процедур регулирования хозяйственной деятельности со стороны государственных органов (сокращение форм отчетности, облегчение правил регистрации компаний);

8) повышение качества рабочей силы (образования, квалификации);

9) обеспеченность информационной технологией, средствами коммуникаций;

10) распространение таких социально-психологических ориентиров, как достижение успеха, личная и групповая ответственность.

Считается, что отрицательное воздействие на развитие предпринимательской деятельности оказывают следующие факторы:

1) чрезмерное государственное регулирование;
2) низкий уровень образования;
3) враждебное отношение к частному сектору;
4) высокие расходы на содержание государственного аппарата;
5) рост доли сферы услуг;
6) изменение моральных ценностей;
7) психология исключительности.
8) высокие налоговые ставки;
9) недостаточно высокий уровень субсидирования и размер инвестиций;
10) низкая норма накопления;
11) инфляция;

1.2. Цели бизнеса

Любое действие преследует какую-либо цель. А бизнес не может существовать без действий. Цель бизнеса – это намеченный результат, к которому бизнес должен прийти в результате совершенных этим бизнесом действий. Безусловно, лучше, когда эти действия могут быть заранее спланированы, а не носят вынужденный, спонтанный характер. Вынужденные действия тоже преследуют собой какие-либо цели, но часто не позволяют их достичь. Поэтому формированию цели бизнеса следует уделять максимум внимания. Своевременно и правильно поставленная цель может предотвратить очень много пагубных для бизнеса ошибок и проблем.

Цель бизнеса определяет его будущее, выражает конкретные ориентиры развития как бизнеса в целом, так и его различных направлений и структур. При достижении бизнесом или его структур поставленных целей, необходимо сформулировать новые цели.

Важность постановки целей бизнеса предопределена тем, что они являются основой всей деятельности бизнеса.

1) Цель бизнеса является ориентиром для выбора и разработки стратегии его развития.

2) Цель бизнеса является базой для постановки процесса управления, организации производства, текущего планирования, мотивации персонала, контроля качества продукции.

3) Цель бизнеса определяет пути повышения его эффективности и прибыльности.

4) Цель бизнеса лежит в основе принятия любого делового решения в отношениях с клиентами, поставщиками, инвесторами, со всей окружающей средой.

5) Цель бизнеса служат руководством для формирования конкретных показателей работы бизнеса и сроков их выполнения.

Существует несколько критериев, по которым можно разделить цели.

1) Прежде всего, цели делятся на стратегические, экономические и неэкономические.

К стратегическим можно отнести цели, направленные на укрепление положения малого бизнеса на рынке и повышение его конкурентоспособности.

К неэкономическим можно отнести цели, направленные на улучшения социальных условий, например, улучшение условий труда работников, благоустройство территории и т.д. Очень часто неэкономические цели отходят на второй план или вообще не ставятся, т.к. затраты на достижение неэкономических целей не скоро окупаются и не приносят быстрой прибыли.

Однако бизнес не должен забывать о постановке неэкономических целей, поскольку условия труда работников является важным фактором благополучия малого бизнеса.

Экономические цели бизнеса, выражаются в показателях его деятельности, например рентабельности, прибыли, эффективности. Экономические цели можно, в свою очередь, разделить на количественные и качественные. К количественным, кроме вышеперечисленных примеров, можно отнести ряд показателей качества, объем производства или продаж и т.д. К качественным можно отнести, например, цель стать лидером рынка, или освоить новые рынки.

Чаще всего цели бизнеса по критериям очень сложно разделить, т.к. они содержат элементы нескольких критериев одновременно.

2) Цели можно разделить по времени их постановки. Условно по времени, цели можно разделить на:

- краткосрочные цели, планируемые на срок до 1 года;
- среднесрочные цели, планируемые на срок до 3 лет;
- долгосрочные цели, планируемые на срок свыше 3 лет.

Естественно, чем короче срок планирования цели, тем она должна быть конкретнее. Большинство авторов считает, что граница между среднесрочными и долгосрочными целями – 5 лет.

Цели бизнеса должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей можно отнести:

1) Достижимость цели. Очень важно, чтобы цель бизнеса была реальной, достижимой. Цели устанавливают только такие, которые не превышают возможности бизнеса и самого бизнесмена. Установление недостижимых целей и погоня за ними просто уничтожает бизнес.

2) Конкретность цели. Цель это конкретный ориентир, поэтому и выражена должна быть конкретно. Формулировка цели не должна содержать разночтений, быть четкой и трактоваться однозначно.

3) Измеримость цели. Самое четкое изложение цели может быть только тогда, когда содержит измеримые параметры. Измеримые параметры позволяют конкретизировать планы и стратегии достижения цели.

4) Непротиворечивость целей. Во-первых, нельзя устанавливать несколько целей, противоречащих друг другу. Действия, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать действиям для достижению других целей. Во-вторых, даже одна поставленная цель не должна, для ее достижения, допускать противоречивых действий.

Очень существенное значение в постановке цели бизнеса имеет его вид деятельности, структура и размер, а также масштаб поставленной цели. И часто бывает так, что цель, поставленная бизнесом в целом (назовем ее общей целью), способствует установке целей структурным подразделениям бизнеса, или ряда подцелей для достижения общей, масштабной цели. Поэтому целесообразно разделить цели по иерархии. Количество уровней иерархии целей зависит от их масштабов и сложности организационной структуры бизнеса.

Число и разнообразие целей бизнеса требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного инструмента можно использовать модель в виде дерева целей. В общем случае дерево целей бизнеса может выглядеть, как на представленной ниже схеме.

Как видно из схемы, при помощи дерева целей можно упорядочить иерархию целей. Для этого осуществляется последовательное распределение общей цели на цели более низких уровней или подцели. Это можно делать по следующим правилам:

- общая цель должна содержать конкретное описание конечного результата, поставленного этой целью;

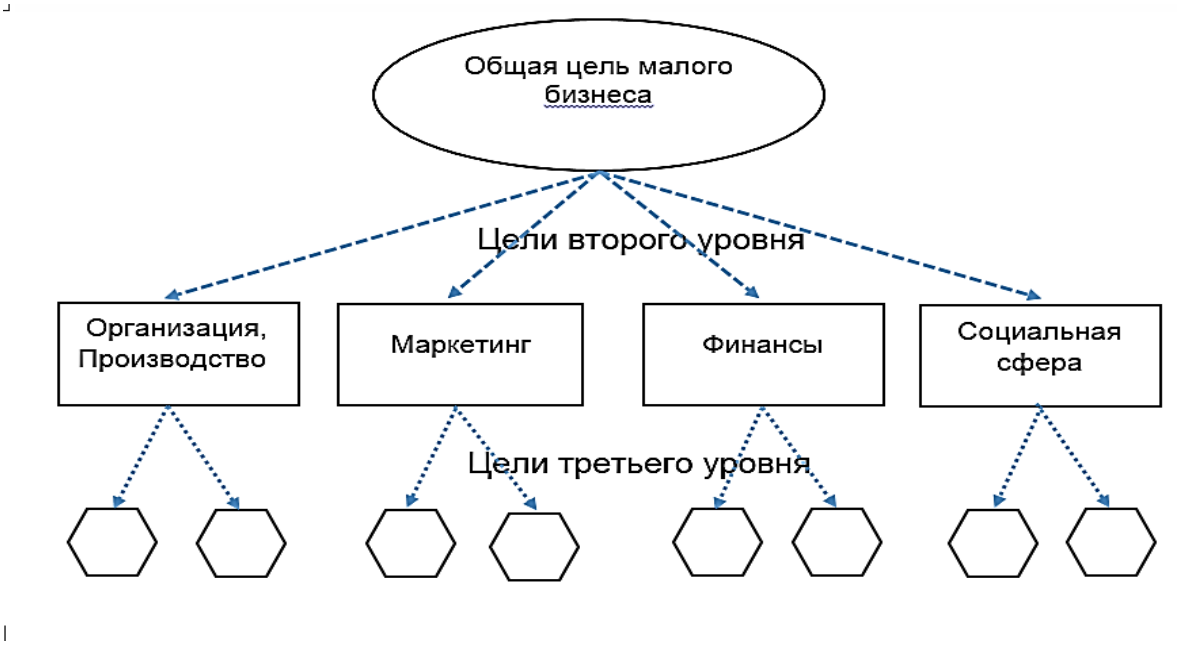
- при разделении общей цели в иерархическую структуру следует исходить из того, что реализация подцелей каждого последующего

уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;

- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать только результаты, которые эти цели должны достигнуть, а не способы их получения;

- цели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не дублировать друг друга;

- нижний уровень дерева целей должен составлять конкретные задачи, которые должны быть выполнены определенным способом в установленные сроки. Каждый бизнес должен строить это дерево исходя из своих конкретных условий. Дерево целей является очень хорошей базой для стратегического и оперативного планирования. Ведь пути достижения целей и могут быть основой планов бизнеса.



Примеры целей компаний мирового уровня.

Для наглядности приводятся примеры, как формируют цели, ведущие в своем направлении, компании:

- PV Corporation: «Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала на 20-25%, рентабельности привлеченного капитала не ниже 27% за 4 года»;

- Domino‘s Pizza: «Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль»;

- Atlas Corporation: «Стать низкозатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735,5 кг золота в год и создать золотой резерв в 4245 кг».

Bank One Corporation: «Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка».

Как видно из примеров, цель бизнеса должна быть конкретной и служить ориентиром для его развития. Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон бизнеса, его конкурентных преимуществ или недостатков. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (обычно два-три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного развития бизнеса.

Цели бизнеса могут корректироваться из-за изменений во внешней среде или из-за изменений внутренних возможностей самого бизнеса. Формирование целей служит основой для выбора стратегии бизнеса.

1.3. Бизнес и занятость

Малое предпринимательство играет особую роль в решении проблем придания реформационным процессам социальной направленности. Оно служит потенциально эффективным средством развития у населения деловых и предпринимательских навыков, повышения степени его приспособления к рыночным отношениям, позволяя людям стать собственниками не только своей рабочей силы, но и имущества, в том числе и производственного назначения. Малый бизнес создает базу для формирования среднего класса – социального слоя, способного обеспечить прогрессивное развитие общества, заинтересованного в демократии и социальной стабильности благодаря возможности быстрого образования нового поколения предпринимателей. Данный сектор экономика и также способствует привлечению свободных денежных средств, созданию новых рабочих мест и, как следствие, повышению уровня занятости, благосостояния и качества жизни населения.

Проблемы занятости, возможности их решения, в том числе путем развития малого предпринимательства, весьма актуальны. По данным Международной организации труда в 2018 году число безработных в мире достигло более 192,7 212 в 2020 млн. человек. В результате сейчас средний уровень безработицы в мире составляет 5,6 %. Дефицит совокупного спроса сдерживает восстановление рынков труда в мире. В развитых странах резкое сокращение государственных расходов и повышение подоходного и потребительского налогов ложатся тяжелым бременем на частные компании и домохозяйства. В развивающихся странах, по-прежнему широко распространена неформальная занятость, а темпы повышения качества рабочих мест

замедляются. Неутешительны и перспективы занятости: МОТ ожидает, что в 2020 году общее число безработных в мире увеличится до 174.0 млн. человек.[5]

В решении проблем занятости и в глобальном масштабе, и на национальном уровне главное место отводится малому бизнесу и частному предпринимательству. По данным Мирового банка, частный сектор является источником почти 90,0 рабочих мест в мире.

Малый бизнес способен быстро создавать новые рабочие места низкой капиталоемкости, при этом затраты капитала в расчете на одно рабочее место в этом секторе экономики существенно ниже, чем в крупных предприятиях. Кроме того, он имеет более ёмкое строение капитала, т.е. на единицу используемых средств производства приходится больше единиц труда. Малый бизнес не только прямо и косвенно инициирует появление дополнительных рабочих мест, но и расширяет поле деловой активности, вовлекая в трудовую деятельность тех граждан, которые не обладают высокой конкурентоспособностью на рынке труда.

Опережающее развитие малого бизнеса и частного предпринимательства сыграло в Узбекистане решающую роль в предупреждении и нейтрализации кризисных проблем, в том числе негативных последствий глобального финансово-экономического кризиса. Особенно большая роль принадлежит этому сектору в решении острейшей для страны социальной проблемы – обеспечения занятости трудоспособного населения. Учитывая это, га законодательном уровне введен принцип приоритета прав предпринимателей во взаимоотношениях субъектов малого бизнеса с государственными, правоохранительными и контролирующими органами, при котором любые противоречия и нестыковки в законодательстве должны трактоваться в пользу предпринимателей, а также введен порядок, запрещающий проведение плановых налоговых проверок субъектов малого бизнеса в течении трех лет с момента их регистрации и ограничивающий в последующем проведение налоговых проверок стабильно работающих и добросовестных налогоплательщиков.

Демографической особенностью Узбекистана являются высокие темпы прироста населения за счет высокой рождаемости и относительно низкой смертности. Об этом свидетельствует тот факт, что в настоящее время численность населения по сравнению с данными переписи в 1989 г. увеличилась с 19, 7 до 33, 0 млн. человек.

[5] Мот: Доклад «Глобальные тенденции занятости в 2018 году». – URL: http:// www.mln.kz/content/mot-doklad-globalhye-tendentsii-zahyatosti-v-2018-godu

Если в 1990 г. Количество трудовых ресурсов составило 18,8 млн населения. Количество экономически активного населения достигло 14,6 млн человек, а экономически неактивного населения - 4,1 млн.

Процесс естественного прироста населения в условиях рыночной экономики имеет ярко выраженный двойственный характер: с одной стороны, в условиях эффективно функционирующей рыночной экономики он обеспечивает потребности расширенного производства рабочей силы, а с другой – может способствовать формированию значительного контингента незанятого населения. Поэтому в республике наряду с модернизацией и диверсификацией национальной экономики, всемерным стимулированием малого бизнеса и частного предпринимательства, преобразованием сферы услуг широкий размах получило фермерское движение, сформировался семейный бизнес, возрождаются народные промыслы. В результате этого приоритеты населения стали смещаться на трудоустройство в негосударственном секторе, где шире диапазон для самореализации и больше возможностей для повышения оплаты труда. Число занятых в отраслях экономики достигло 13,2 млн человек. Количество занятых в официальном секторе экономики составило 5,4 млн человек. При этом отмечается рост показателей работающих на рынках (торговля, обслуживание покупателей и продавцов, челночный бизнес) и торгующих вне рынков (с лотка, вне стационарных точек торговли), одновременно со снижением показателей выполняющих временные сезонные работы (93,4%), выехавших на работу за пределы республики (91,9%), а также занятых в дехканских хозяйствах (96,0%).

В малом секторе национальной экономики ускоренно развивается сфера услуг, что позволяет создавать значительное количество рабочих мест. В настоящее время ее доля в ВВП страны составляет более 38,1%. Структура доли малого предпринимательства по отраслям экономики в сфере услуг составляет 55,2 %. Наиболее высокими темпами растут высокотехнологичные и инфраструктурные виды услуг – связи и информатизации, компьютерного программирования, по ремонту и обслуживанию технологического оборудования, финансово-банковские и другие, что способствует созданию дополнительных рабочих мест.

Фермерство стало основной формой организации сельскохозяйственного производства в республике. Примечательно, что фермерские хозяйства наряду с производством сельскохозяйственной продукции занимаются ее углубленной переработкой, проведением строительных работ и оказанием услуг сельскому населению. В 2018 году было создано 48,9 тыс. новых

малых предприятий и микрофирм (без дехканских и фермерских хозяйств), что на 28,2 % больше аналогичного периода 2017 года. Развитие и расширение субъектов предпринимательства на селе, особенно специализирующиеся на переработке и производстве готовой сельскохозяйственной продукции, позволили охватить занятостью более 138 тыс. человек.

Получили развитие и новые формы предпринимательства, таких, как надомный труд и семейное предпринимательство. В республике ежегодно создается около 80,0 тыс. рабочих мест в секторе надомного труда. В его разные сферы вовлечено более 208,0 тыс. многодетных женщин, инвалидов и других граждан, нуждающихся в социальной защите. В стране создана целостная система стимулов для предприятий, работодателей и населения, занимающихся надомным трудом.

Значительный импульс развитию надомного труда придают меры по поддержке национального ремесленничества. В настоящее время более 130,0 тыс. человек вовлечен в надомный труд путем организации семейного предпринимательства, преимущественно в сфере народных промыслов в традиционных центрах ремесленничества – Бухаре, Самарканде, Хиве, Гиждуване, Коканде, Маргилане, Шахрисабзе, Чусте и других городах республики.

Таким образом, формирование рыночных отношений в сфере занятости изменило принципы, а также количественные и качественные характеристики взаимодействия спроса и предложения рабочей силы на рынке труда.

1.4. Развитие малого бизнеса в Узбекистане

Опыт независимого развития Узбекистана, а также передовых демократических стран свидетельствует о том, что сектор малого бизнеса и частного предпринимательства, как никакой другой, способствует устойчивому росту экономики, созданию рабочих мест, повышению доходов и обеспечению благополучия населения. Сегодня в стране около 78% трудоспособного населения занято в этой сфере, более 90% предприятий находится в частной и корпоративной собственности, где производится более 80% промышленной продукции. Вся продукция сельского хозяйства, весь объем оптового и розничного товарооборота и сферы услуг приходятся на долю негосударственного и частного сектора.

Роль малого бизнеса и частного предпринимательства в современной экономике трудно переоценить. В развитых странах производимая в этом секторе продукция составляет большую часть

валового национального продукта и экспорта, в нем сосредоточено значительное число рабочих мест. Малый бизнес и частное предпринимательство являются сегодня ядром устойчивого экономического и политического развития.

В настоящее время развитие малого бизнеса и частного предпринимательства является одним из основ экономики Узбекистана. Малый бизнес и частное предпринимательство влияет на все социально-экономические сферы жизни общества. Поэтому Узбекистан внедряет новые экономические реформы для создания благоприятных условий для предпринимателей и бизнесменов. Примером приоритетных направлений развития кредитования малого бизнеса и частного предпринимательства является Указ Президента Ш.М.Мирзиёева «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», в котором четко указано «…обеспечение сбалансированности и устойчивости национальной экономики, увеличение в ее структуре доли промышленности, сферы услуг, малого бизнеса и частного предпринимательства;».[6]

Согласно существующему законодательству, в Узбекистане, к малым предприятиям относятся предприятия, предельная численность работников которых: в сельском, лесном и рыбном хозяйстве составляет до 50 человек, в промышленности варьирует от 100 до 270 человек в зависимости от видов деятельности; в торговле и сфере услуг – от 25 до 50 человек.

В Узбекистане реализуются масштабные реформы, направленные на ускоренное развитие малого бизнеса и частного предпринимательства в Узбекистане. В частности, за короткий период времени Президент Республики Узбекистан принял 20 указов, 35 постановлений, были внесены изменения и дополнения в ряд законов, направленных на дальнейшее улучшение инвестиционного климата, активную поддержку государства. В результате, меры по предоставлению государственных услуг предпринимателям, улучшению бизнес-среды, процедур лицензирования и разрешения, шаги по расширению прав бизнеса и корпоративного управления демонстрируют сегодня свою эффективность. Эффективность и результативность принимаемых мер по улучшению делового климата объективно отражаются в положительных оценках ведущих международных финансовых организаций и рейтинговых агентств. За последние пять лет Узбекистан поднялся с 146-го на 76-е место среди 190 стран в рейтинге Всемирного банка и Международной финансовой

[6] Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года № УП 4947«О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан»

корпорации. В частности, в докладе Всемирного банка «Ведение бизнеса 2018» Узбекистан вошел в первую десятку стран-реформаторов в мире по созданию наиболее благоприятных условий для предпринимательства. В свою очередь, сегодня, Узбекистан поставил своей первоочередной задачей приведение деловой среды в соответствие с международными стандартами и нормами, а также повышение ответственности государственных органов в обеспечении полного осуществления реформ развития бизнеса.

Так, например, в послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису от 28 декабря 2018 года было сказано что «будет активно продолжена работа по поддержке предпринимательской деятельности. Как говорил наш великий мыслитель Наджмиддин Кубро: «Я убедился, что успех и удача рождаются в действии, а неуспех – в беспечности и лени». Действительно, прогресса и процветания мы сможем достичь только благодаря активному предпринимательству, неустанному труду и целеустремленности. В рейтинге Всемирного банка, посвященном ведению бизнеса, Узбекистан по строительству занимает лишь 134-е место, что свидетельствует о наличии у нас многочисленных проблем в этой отрасли. К примеру, в нашей стране в сфере строительства существуют 17 разрешительных процедур, для прохождения которых требуется 246 дней. Разве это нормально? Перед Кабинетом Министров мы ставим задачу принять безотлагательные меры по совершенствованию соответствующих норм и правил».[7] В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 11 апреля 2018 года №УП-5409 «О мерах по дальнейшему сокращению и упрощению лицензионных и разрешительных процедур в сфере предпринимательской деятельности, а также улучшению условий ведения бизнеса», создаются широкие возможности для предпринимателей.

В республике для развития малого бизнеса и частного предпринимательства созданы следующие условия:

1. Время для регистрации малого бизнеса составляет 30 минут. Для регистрации субъекта, в качестве индивидуального предпринимателя требуется подготовить только один документ, а в качестве малого предприятия с юридическим лицом - два документа.

2. Ставка единого налогового платежа, по которому практически облагаются все малые предприятия, составляет 5% от объемов реализованных товаров и услуг, которая является важным фактором

[7]**« Послание парламенту о наиболее важных, приоритетных задачах развития страны на 2019 год» от 28.12.2018 года** https://www.norma.uz/nashi_obzori/opublikovano_poslanie_prezidenta_oliy_majlisu

создания благоприятных условий для развития малого бизнеса. Действующая ставка единого социального платежа, по которому облагаются все виды деятельности субъектов малого бизнеса, составляет 15%.

3. Вновь созданным производственным предприятиям с иностранными инвестициями предоставляется право применения в течение пяти лет ставок налогов и других обязательных платежей, действовавших на дату их регистрации. Начиная с 2018 года, субъекты малого бизнеса, владеющие свыше 1 га земли, выплачивают единый земельный налог.

4. Финансовая поддержка субъектов малого предпринимательства осуществляется посредством: выдачи банками кредитов с субсидированной ставкой; поручительства Государственного фонда поддержки развития предпринимательской деятельности субъектам бизнеса в размере до 50% от суммы получаемого кредита и представления Фондом компенсации процентных расходов по кредитам коммерческих банков. Предоставлены налоговые льготы, а также упрощена схема оформления кредитов на развитие частного и семейного бизнесов;

5. Интересы бизнеса защищены институтом Уполномоченного по защите прав и законных интересов субъектов предпринимательства. В Узбекистане отменены внеплановые проверки деятельности малого бизнеса, субъекты предпринимательства освобождены от всех видов ответственности, совершившие впервые финансово-хозяйственные правонарушения;

6. Во всех регионах страны созданы центры содействия предпринимательству с их дислокацией в помещениях, где функционирует единые центры по оказанию государственных услуг субъектам предпринимательства по принципу "одно окно". Начинающим предпринимателям созданы бизнес-инкубаторы, которые оказывают правовую и консультативную поддержку в подготовке бизнес - планов, получении необходимой информации. Облегчен процесс регистрации индивидуального предпринимательства с помощью Единого портала государственных услуг

7. Повсеместно в стране организованы учебные курсы для предпринимателей по ведению бизнеса, осуществляющих проекты на базе приватизированных объектов, созданы кластеры молодежного предпринимательства, где молодым начинающим предпринимателям предоставлены в аренду площадки по нулевой ставке сроком на 5 лет.

8. Установлен 2-летний мораторий на проведение проверок финансово-хозяйственной деятельности субъектов предпринимательства.

9.Упрощена система регистрации гостевых домов и предоставлены льготы на кредиты для их создания;

10 Ремесленники освобождены от уплаты фиксированного налога. Для них снижена стоимость аренды государственных объектов для ведения деятельности.

Постановления Президента Республики Узбекистан от 13 июля 2018 года «О мерах по дальнейшему улучшению рейтинга Республики Узбекистан в ежегодном отчете Всемирного Банка и Международной финансовой корпорации «Ведение бизнеса» и от 5 февраля 2019 года «О дополнительных мерах по улучшению рейтинга Республики Узбекистан в ежегодном отчете Всемирного банка и Международной финансовой корпорации «Ведение бизнеса» стали импульсом к повышению эффективности проводимых реформ по созданию максимально благоприятного делового климата, формированию позитивного имиджа страны на международной арене, повышению ответственности руководителей уполномоченных органов за достижение конечных результатов по улучшению условий ведения бизнеса в регионах, а также в соответствии с задачами, определенными в Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017 - 2021 годах.

Документом от 5 февраля 2019 года утверждена «Дорожная карта» по улучшению рейтинга, разработанная с участием Всемирного банка и других международных финансовых институтов, а также утверждены целевые показатели улучшения рейтинга Республики Узбекистан в ежегодном отчете, предусматривающие достижение республикой 20-го места в рейтинге к 2022 году - «Улучшение ведения бизнеса - 2022».

Результатом реформ в сфере малого бизнеса стал прирост числа предпринимателей. На 1 января 2019 года их общее количество составило 262,9 тысяч единиц, что на 14.4% больше, чем в 2019 году. Зарегистрировано 48,9 тысяч новых субъектов, что на 10755 субъектов больше чем в 2017 году.

В 2018 году доля малого бизнеса и частного предпринимательства в ВВП составила 59,4% (в Японии - 55%, Германии - 54%, США-52%, Казахстане - 25,6%, России - 20%).

Если в 2017 года количество субъектов малого предпринимательства в целом по республике (на 1000 человек населения, ед.) составляло 12,4 ед., то в 2018 году этот показатель

достиг 13,2 ед., что на 0,8 ед. выше показателя 2017 года. Доля малого предпринимательства (бизнеса) за 2018 года по отраслям экономики в промышленности составляла 34,7%, сельском, лесном и рыбном хозяйстве – 98,1 %, строительстве – 66,6 %, инвестициях – 34,9 %, торговле - 86,3 %, экспорте – 26,5 %, импорте – 55,8 % и услугах - 55,2 %.

В малом бизнесе работает 78,3% занятого населения страны, тогда как в 2000 году данный показатель составлял всего 49,7%.

В 2018 года наибольшее доля вновь созданных малых предприятий и микрофирм по видам экономической деятельности зафиксирован в:торговле – 23,9 %; промышленности – 23,0 %; строительстве – 13,0 %; сельском, лесном и рыбном хозяйстве – 11,4 %; услугах по проживанию и питанию – 8,0 %; перевозке и хранении – 4,3 %; информации и связи – 2,5 %; здравоохранение и предоставлении социальных услуг – 2,4 %; прочих видах – 11,5 %.

Высокий потенциал в развитии малого бизнеса в стране имеют такие сферы, как производство строительных и отделочных материалов, приборов, запасных частей и инструментов для машиностроения, электротехнической, химической, фармацевтической продукции, многих видов потребительских товаров и др.

Наращивание вклада малого бизнеса в экономику страны в перспективе следует ожидать в результате обеспечения высокой привлекательности создаваемых малых промышленных зон, улучшения инвестиционного климата и конкурентной среды, расширения объемов государственных закупок в рамках государственно-частного партнерства с малым бизнесом, усиления процессов взаимовыгодной кооперации крупного и малого бизнеса, привлечения субъектов бизнеса к разработке и внедрению инноваций.

Следует отметить важную роль финансовой поддержки успешно действующих и перспективных малых предприятий, обладающих достаточным экспортным потенциалом, но при этом сталкивающихся с нехваткой капитала для дальнейшего развития.

Таблица 1.1

Основные показатели малого предпринимательства по Узбекистану[8]

	ед.изм.	*2017 г.*	*2018 г.*	*(+-)*
Количество действующих малых предприятий и микрофирм	***ед.***	**229666**	**262930**	**33264**
Вновь созданные малые предприятия и микрофирмы	***ед.***	**38167**	**48922**	**10755**
ВВП	%	63,6	59,4	-4,2
Промышленность	%	41,2	34,7	-6,5
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	%	98,1	98,1	0,0
Инвестиции	%	34,8	34,9	0,1
Строительство	%	66,2	66,6	0,4
Торговля	%	88,3	86,3	-2,0
Услуги	%	58,4	55,2	-3,2
Перевозка грузов	%	54,2	54,4	0,2
Грузооборот	%	77,7	79,6	1,9
Перевозка пассажиров	%	90,1	90,8	0,7
Пассажирооборот	%	94,7	95,2	0,5
Экспорт	%	22,0	26,5	4,5
Импорт	%	53,6	55,8	2,2

[8] Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике https://stat.uz/ru/

Данные меры позволят создать более производительные рабочие места в малом бизнесе, увеличить его возможности для вхождения на рынки зарубежных стран, что отразится в расширении экспортного потенциала страны и роста благосостояния населения.

Таблица 1.2

Доля малого бизнеса и частного предпринимательства (в % к общему объему)

Годы	ВВП	Промышленность	Строительство	Экспорт	Импорт
2000	31,0	12,9	38,4	10,2	27,4
2001	33,8	12,5	40,4	9,3	26,9
2002	34,6	15,4	42,0	7,5	24,9
2003	35,0	10,8	39,9	7,3	33,7
2004	35,6	11,0	49,6	7,3	32,7
2005	38,2	10,0	50,9	6,0	33,7
2006	42,1	10,9	52,1	10,7	34,0
2007	45,7	13,2	55,4	14,8	32,0
2008	48,2	14,6	58,4	12,4	35,7
2009	50,1	17,9	42,4	14,6	42,5
2010	52,5	26,6	52,5	13,7	35,8
2011	54,0	28,6	67,6	18,8	34,3
2012	54,6	29,7	70,0	14,0	38,6
2013	55,8	33,0	70,6	26,2	42,4
2014	56,1	36,8	69,5	19,8	45,4
2015	54,5	40,6	66,7	27,0	44,5
2016	57,3	45,3	66,9	26,0	46,8
2017	54,9	41,2	64,8	27,2	50,2
2018	59,4	34,7	66,6	26,5	55,8

Высокий потенциал в развитии малого бизнеса в стране имеют такие сферы, как производство строительных и отделочных материалов, приборов, запасных частей и инструментов для машиностроения, электротехнической, химической, фармацевтической продукции, многих видов потребительских товаров и др.

Наращивание вклада малого бизнеса в экономику страны в перспективе следует ожидать в результате обеспечения высокой привлекательности создаваемых малых промышленных зон, улучшения инвестиционного климата и конкурентной среды, расширения объемов государственных закупок в рамках

государственно-частного партнерства с малым бизнесом, усиления процессов взаимовыгодной кооперации крупного и малого бизнеса, привлечения субъектов бизнеса к разработке и внедрению инноваций.

Следует отметить важную роль финансовой поддержки успешно действующих и перспективных малых предприятий, обладающих достаточным экспортным потенциалом, но при этом сталкивающихся с нехваткой капитала для дальнейшего развития.

Данные меры позволят создать более производительные рабочие места в малом бизнесе, увеличить его возможности для вхождения на рынки зарубежных стран, что отразится в расширении экспортного потенциала страны и роста благосостояния населения.

Таким образом, реализация предпринимаемых мер в республике, в том числе в рамках Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в «Год активных инвестиций и социального развития», будет способствовать дальнейшему укреплению позиций Узбекистана в рейтинге «Ведение бизнеса» и положительно отразится на предпринимаемых государством усилиях по созданию благоприятного инвестиционного климата и осуществления предпринимательской деятельности в республике.

Ключевые слова: бизнес, малое предпринимательство, предприниматель, система, фактор, предпринимательский климат, критерий, цель, стратегия, социальная проблема, занятость, демография, реформа, цель, рабочее место, показатель, экономист, характеристика, воздействие, инициатива, инвестиционный климат, меры, развитие, малое предприятие, партнерство, потенциал.

Вопросы для повторения

1. Что означает слово бизнес?
2. Какая экономическая деятельность называется бизнесом?
3. Что представляет собой предпринимательская деятельность?
4. Что называлось предпринимательством в римском праве?
5. Какое значение имело слово «предпринимательство» в средние века?
6. Каким экономистом был введен термин «предприниматель»?
7. Что относится к элементам внешней среды предпринимательства?
8. Объясните суть трактовки предпринимательства.
9. Какие группы людей выступают участниками бизнеса?
10. Какими свойствами наделена система бизнеса?

11. Какие факторы способствуют созданию благоприятного предпринимательского климата?
12. Какие факторы оказывают отрицательное воздействие на развитие предпринимательской деятельности?
13. Охарактеризуйте цели бизнеса.
14. Опишите критерии, по которым можно разделить цели бизнеса.
15. Что такое стратегические цели?
16. Какие цели можно отнести к неэкономическим?
17. В чем выражаются экономические цели бизнеса?
18. Условно по времени, на какие критерии можно разделить цели?
19. Опишите характеристики целей.
20. Что такое иерархия целей?
21. Какую роль играет предпринимательство в решении социальных проблем?
22. Что такое неформальная занятость?
23. Какова демографическая особенность Узбекистана?
24. В настоящее время, какие направления бизнеса, способствуют созданию дополнительных рабочих мест в Узбекистане?
25. Как развивается малый бизнес в Узбекистане?
26. Какие условия созданы в Узбекистане для развития частного бизнеса и малого предпринимательства?
27. Опишите результаты реформ РУЗ в сфере малого бизнеса.

ГЛАВА II. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

2.1. Сущность и понятие планирования и прогнозирования.
2.2. Методы планирования – экстраполяция, логический анализ, экономико-математический метод, экспертная оценка, корреляционный метод и другие.
2.3. Задачи экономического анализа
2.4. Цели и классификация основ нормирования.

2.1. Сущность и понятие планирования и прогнозирования

Планирование - это процесс научного обоснования целей, приоритетов, определения путей и средств их достижения. В общем виде планирование можно определить как процесс принятий решений, который предшествует будущему действию. Можно сказать, что планирование представляет собой проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения, конечным результатом которого являются плановые решения, лежащие в основе целенаправленной деятельности органов управления различных уровней.

Планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. В его книге (Планирование и контроль: концепция контроллинга) описано планирование в концернах «Даймлер-Бенц» и «Сименс». Таким образом, решения в области планирования - частный вид управленческих решений

План - документ, который содержит систему показателей и комплекс мероприятий по решению социально экономических задач. В нем устанавливаются пути и средства развития в соответствии с поставленными задачами, обосновываются принимаемые управленческие решения. Прогноз и план взаимно дополняют друг друга. Формы сочетания прогноза и плана могут быть самыми разными: прогноз может предшествовать разработке плана (в большинстве случаев), следовать за ним (прогнозирование последствий принятого в плане решения), проводиться в процессе разработки плана, самостоятельно играть роль плана, особенно в крупномасштабных экономических системах (регион, государство), когда невозможно обеспечить точное определение показателей, т. е. план приобретает вероятностный характер и практически превращается в прогноз. Поскольку прогнозирование в управленческом цикле всегда предшествует планированию, то его зачастую рассматривают как подфункцию планирования. Результатом прогнозирования и планирования является принятие органом управления решения о том, что должно быть сделано, где и каким образом. При реализации данных функций управления рассматриваются и оцениваются альтернативные варианты будущих действий, из которых выбирается наилучший.

Наиболее ответственной задачей планирования является прогнозирование или, как часто называют его американские специалисты, стратегическое планирование (само слово стратегия происходит от греческого strategos - «искусство генералов», стратегов). Прогнозирование должно обеспечить решение поставленной стратегической задачи, добиться определенной цели с помощью научного предвидения на основе анализа внутренних и внешних связей организации, изучения экономических тенденций. Вот что говорят об этом классики: «Предвидеть - значит управлять» (Блез Паскаль); «Знать, чтобы предвидеть, предвидеть, чтобы управлять» (Огюст Конт). Никколо Макиавелли утверждал, что управлять - это заставить верить, и видел в этом одну из важнейших задач руководителя. Термин "прогноз" (от греч. *prognosis*) традиционно обозначает предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных.

Прогнозирование - это оценка, предвидение, предсказание будущего развития избранного объекта управления. Оно должно предшествовать планированию. Главная цель прогнозирования - это формирование научных предпосылок принятия управленческих решений. Данные предпосылки включают:

- анализ тенденций и закономерностей изменения объекта управления;

- альтернативное предвидение его будущего развития;

- оценку последствий активного воздействия на предвидимые процессы в объекте управления.

В условиях ускоренного развития научно-технического прогресса и нарастающих тенденций глобализации резко возрастает неопределенность в будущем поведении объектов управления, увеличивается цена ошибок управленческих решений. Поэтому роль прогнозирования в XXI в. принципиально возрастает.

Прогнозирование является важнейшим инструментом принятия стратегических управленческих решений на основе анализа системы показателей: качественных (их часто называют ориентирами) и количественных (заданий). Основная задача стратегического планирования - определение путей и методов достижения поставленных целей.

Прогнозирование представляет собой целенаправленную деятельность государства, органов управления, хозяйствующих субъектов по разработке перспектив развития страны, регионов, отраслей, предприятий различных форм собственности.

Прогноз - это комплекс научно обоснованных предположений (выраженных в качественной и количественной формах) относительно будущих параметров экономической системы.

Прогнозирование соотносится с более широким понятием – предвидением. Предвидение опережает отражение действительности и основано на познании законов природы, общества, мышления.

В процессе прогнозирования используются два подхода: индуктивный и дедуктивный. Метод индукции, используемый при индуктивном подходе, построен на рассмотрении проблем от частного к общему, т. е. на основании фактических или зарегистрированных данных (эксперимента или развития процесса) об объекте устанавливается тенденция (или закономерность) общего развития объекта, которая и используется при обосновании прогноза. При дедуктивном способе, т. е. подходе от общего к частному, вначале определяются общие тенденции или закономерности развития анализируемой области техники, а затем на основе выявленной общей перспективы определяются уровни и пути развития отдельных направлений, а также конкретные технические характеристики интересующих в данном случае объектов прогнозирования. Индуктивному подходу в наибольшей степени соответствуют методы поискового прогнозирования, а дедуктивному способу - нормативного

(целевого) прогнозирования. При поисковом прогнозировании состояние объекта в будущем определяется закономерностями, выявленными по частным результатам опыта (эксперимента), его поведения в прошлом и настоящем. В этом случае прогнозирование осуществляется от имеющегося уровня знаний (по ходу времени), а конечные результаты развития объекта составляют содержание прогноза. В свою очередь, нормативное прогнозирование ориентировано на то, что задается конечная цель (или закономерность) развития (поведения) объекта в будущем, а содержанием прогноза является определение частных путей, средств и сроков достижения цели. Прогнозирование в этом случае осуществляется от заданной цели как бы навстречу ходу времени.

Планирование и прогнозирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность прогнозирования зависит от точности полученной и обработанной информации - фактических показателей прошлого. Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование же - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны.

Разберем простой пример, показывающий взаимосвязь прогнозирования и планирования. Представьте себе, что вы находитесь в степи, а ваша максимальная скорость ходьбы - 6 километров в час. Тогда можно предсказать, что через час вы будете находиться в какой-то точке круга радиуса 6 километров с центром в начальной точке. Результаты прогнозирования вы можете использовать для планирования. Если место, куда вы направляетесь, отстоит от начальной точки не более чем на 6 километров, то вы доберетесь туда пешком не более чем за час. Если же это расстояние - 18 километров, то прогноз показывает невозможность решения поставленной задачи. Что же делать? Либо отказаться от своего намерения, либо увеличить выделенной время (до 3 часов), либо воспользоваться более быстрым транспортным средством, чем ноги (автомобилем, вертолетом).

Возможные разновидности прогнозов можно представить в виде следующего ряда:

Экономические прогнозы - носят преимущественно общий характер и служат для описания состояния экономики в целом по компании или по конкретным изделиям.

Прогнозы развития конкуренции - характеризуют возможную стратегию и практику конкурентов, их долю на рынке и так далее.

Прогнозы развития технологии - ориентируют пользователя относительно перспектив развития технологий.

Прогнозы состояния рынка - используются для анализа рынка товаров.

Социальное прогнозирование - исследует вопросы, связанные с отношением людей к тем или иным общественным явлениям.

2.2. Методы планирования – экстраполяция, логический анализ, экономико-математический метод, экспертная оценка, корреляционный метод и другие.

Планирование должно учитывать множество управляемых и неуправляемых, хорошо и плохо прогнозируемых факторов.

Поэтому современное планирование, особенно долгосрочное, предполагает, прежде всего, выработку ориентиров и возможных альтернатив или сценариев их достижения, выбор которых будет осуществлен в будущем сообразно складывающимся обстоятельствам. Основными методами планирования являются нормативный и балансовый методы, методы экстраполяции, математического моделирования и экспертного опроса, логического анализа, корреляционного метода в рамках каждого из которых разработано множество конкретных методик. Все они могут применяться как самостоятельно, так и в комплексе.

Сущность **экстраполяции** заключается в изучении сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций развития объекта прогноза и переносе их на будущее. Экстраполяция, экстраполирование - от экстра... и лат. Polio – (приглаживаю, выправляю, изменяю) - распространение выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую его часть. Различают прямую и прогнозную экстраполяцию. В первом случае предполагается, что выявленные тенденции полностью сохранятся на протяжении всего периода планирования, во втором – тенденция рассматривается в соответствии с гипотезой о динамике ее изменения.

Различают формальную и прогнозную экстраполяцию. Формальная экстраполяция базируется на предположении о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций развития объекта прогноза; при прогнозной - фактическое развитие увязывается с гипотезами о динамике исследуемого процесса с учетом изменений влияния различных факторов в перспективе.

Основу экстраполяции составляет анализ статистических рядов, т.е. совокупностей числовых значений (показателей) последовательных состояний изучаемых факторов. В случае изучения двух или более

взаимосвязанных факторов между ними устанавливается тип зависимости. Зависимости могут быть линейными и нелинейными (гиперболическими, параболическими, степенными, экспоненциальными, логистическими и др.). Например, можно изучить и экстраполировать тенденции соотношения между численностью занятых и объемом выполненных работ. А этот прогноз может послужить отправной точкой для определения будущих потребностей организации в финансовых и материальных средствах.

Методы логического анализа являются алгоритмизированной методами, которые базируются на логических посылках и выводах. Данная группа методов обеспечивает получение быстрого результата без больших затрат, если возможно применение таких методов, как, например, метод исключения. Применение этих методов дает хорошие результаты, когда процессы трудно поддаются моделированию, или показатели не подлежат формализации. Метод логического анализа основан на выведении знания о будущем из другого знания - о настоящем и прошлом объекта, подтвержденном практикой. Он осуществляется с помощью логических правил дедукции, т.е. главным условием его эффективного применения является объективность исходных данных, полнота и глубина накопленных знаний о прошлом и настоящем прогнозируемого явления.[9]

Метод логического анализа проблем разработан для планирования и распределения ресурсов, выделенных на достижение поставленной цели. [10]

Применение метода логического анализа при составлении алгоритма управления связано, вообще говоря, с довольно сложными рассуждениями. Данный метод требует от составителя определенных навыков. Однако навыки приобретаются по мере решения практических задач, а сам метод логического анализа во многих случаях является единственным, с помощью которого удается сформулировать алгоритм управления и записать его в аналитической форме.

При отсутствии спектров сравнения необходимо расшифровать картину фрагментации методом логического анализа. На основании оценки возможных последствий предполагаемых вариантов бизнес-идей методом логического анализа делается выбор в пользу той или иной темы дипломного проекта. Оценка возможных последствий, как в ближайшей, так и в отдаленной перспективе на позитивные и

[9] Егоров В.В. Прогнозирование национальной экономики Изд «Высшая школа» 2002 г. с. 13

[10] Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент Учеб. пособие для вузов. М.: Юнити-Дана, 2003. - (Второе издание, перераб. и доп.) с. 136

негативные производится методом логического анализа. С этой целью анализируются все варианты развития событий. В случае дедуктивного вывода следствия содержатся в посылках в скрытом виде, и они должны быть извлечены из них в результате применения методов логического анализа.

Рассел полагал, что метод логического анализа может способствовать разрешению философских проблем (собственно, сами эти проблемы имеют логическую природу), и объявил, что логика составляет сущность философии. Дедуктивный вывод представляет собой цепь утверждений, каждое из к-рых есть или посылка, или утверждение, непосредственно следующее по законам логики из утверждений, уже имевших место в этой цепи. В случае дедуктивного вывода следствия содержатся в посылках в скрытом виде, и они должны быть извлечены из них в результате применения методов логического анализа

Экономико математические методы. Сущность их состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. В современных условиях практически любой показатель может быть запланирован посредством экономико-математического метода. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает научный уровень обоснованности плана. Однако применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и часто экспертной оценки полученных данных.

При прогнозировании наибольшее распространение получили методы математической экстраполяции, экономико-статистического и экономико-математического моделирования. Методы математической экстраполяции позволяют количественно охарактеризовать прогнозируемые процессы. Методы и приемы математической статистики, теории вероятности дают возможность использовать широкий круг функций для прогнозирования необходимого показателя во времени. Наиболее часто применяются при прогнозировании экономико-статистические модели. Данный метод позволяет научно обосновать показатели и нормативы, используемые при планировании. Процесс разработки экономико-статистической модели (моделирование) состоит из следующих стадий:

1. Экономический анализ производства. Определение зависимой переменной (результативный показатель) и выявление факторов, влияющих на неё (факторный показатель).

2. Сбор статистических данных и их обработка.

3. Установление математической формы связи (вид уравнения) между результативными и факториальными показателями.

4. Определение числовых параметров экономико-статистической модели.

5. Оценка степени соответствия экономико-статистической модели изучаемому процессу.

6. Экономическая интерпретация модели.

Используют различные виды экономико-математических моделей: корреляционные модели и производственные функции, балансовые модели, модели оптимизации.

Метод экспертных оценок. Существует множество процессов и явлений, количественная информация для характеристики которых отсутствует или очень быстро изменяется. В этом случае используются методы экспертных оценок, сущность которых заключается в том, что в основу прогноза закладывается мнение специалиста, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте. Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Примерами традиционных эвристических процедур являются консилиумы, совещания, заседания, поскольку порядок их проведения регламентируется традициями. Постепенно в эту область начинают проникать математические методы планирования и обработки результатов эвристической деятельности.

Выделяют два уровня экспертных оценок: количественный и качественный. Применение экспертных оценок на качественном уровне, например для возможных направлений деятельности, как правило, оправдано. Применение экспертных оценок в тех случаях, когда могут быть использованы математические методы, нередко обусловлено неумением использовать математические методы.

Этапы проведения экспертных оценок:

- постановка проблемы;
- отбор эксперта;
- опрос эксперта;
- обработка экспертных оценок.

Корреляционный анализ метод установления связи и измерения ее тесноты между наблюдениями, которые можно считать случайными и выбранными из совокупности, распределенной по многомерному нормальному закону.

Корреляционной связью называется такая статистическая связь, при которой различным значениям одной переменной соответствуют разные средние значения другой. Возникать корреляционная связь может несколькими путями. Важнейший из них - причинная зависимость вариации результативного признака от изменения факторного. Кроме того, такой вид связи может наблюдаться между двумя следствиями одной причины. Основной особенностью корреляционного анализа следует признать то, что он устанавливает лишь факт наличия связи и степень ее тесноты, не вскрывая ее причин.

В статистике теснота связи может определяться с помощью различных коэффициентов (Фехнера, Пирсона, коэффициента ассоциации и т.д.), а в анализе хозяйственной деятельности чаще используется линейный коэффициент корреляции.

Коэффициент корреляции между факторами x и y определяется следующим образом

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum_{i=1}^{n}(y_i - \bar{y})^2}},$$

или

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i y_i - \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i \cdot \sum_{i=1}^{n} y_i}{n}}{\sqrt{\left(\sum_{i=1}^{n} x_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^{n} x_i\right)^2}{n}\right)\left(\sum_{i=1}^{n} y_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^{n} y_i\right)^2}{n}\right)}}.$$

Таким же образом вычисляется коэффициент корреляции между факторами в двухфакторной регрессионной модели вида $y = ax + b$, а также при любой другой форме связи между двумя показателями.

Значения коэффициента корреляции изменяются в интервале [-1; + 1]. Значение $r = -1$ свидетельствует о наличии жестко детерминированной обратно пропорциональной связи между факторами, $r = +1$ соответствует жестко детерминированной связи с прямо пропорциональной зависимостью факторов. Если линейной

связи между факторами не наблюдается, r ≈0. Другие значения коэффициента корреляции свидетельствуют о наличии стохастической связи, причем чем ближе |r| к единице, тем связь теснее.

При |r|<0,3 связь можно считать слабой; при 0,3 < |r| < 0,7 - связь средней тесноты; |r| > 0,7 - тесная. Существуют и более дробные градации (например, таблица Чэддока).

Практическая реализация корреляционного анализа включает следующие этапы:

а) постановка задачи и выбор признаков;

б) сбор информации и ее первичная обработка (группировки, исключение аномальных наблюдений, проверка нормальности одномерного распределения);

в) предварительная характеристика взаимосвязей (аналитические группировки, графики);

г) устранение мультиколлинеарности (взаимозависимости факторов) и уточнение набора показателей путем расчета парных коэффициентов корреляции;

д) исследование факторной зависимости и проверка ее значимости;

е) оценка результатов анализа и подготовка рекомендаций по их практическому использованию.

Регрессионный анализ - это метод установления аналитического выражения стохастической зависимости между исследуемыми признаками. Уравнение регрессии показывает, как в среднем изменяется y при изменении любого из xi, и имеет вид:

$$y = f(x_1, x_2, \ldots, x_n),$$

где y - зависимая переменная (она всегда одна);

xi - независимые переменные (факторы) (их может быть несколько).

Если независимая переменная одна - это простой регрессионный анализ. Если же их несколько (п ≥2), то такой анализ называется многофакторным.

В ходе регрессионного анализа решаются две основные задачи:

построение уравнения регрессии, т.е. нахождение вида зависимости между результатным показателем и независимыми факторами x1, x2, …, xn.

оценка значимости полученного уравнения, т.е. определение того, насколько выбранные факторные признаки объясняют вариацию признака y.

Применяется регрессионный анализ главным образом для планирования, а также для разработки нормативной базы.

В отличие от корреляционного анализа, который только отвечает на вопрос, существует ли связь между анализируемыми признаками, регрессионный анализ дает и ее формализованное выражение. Кроме того, если корреляционный анализ изучает любую взаимосвязь факторов, то регрессионный - одностороннюю зависимость, т.е. связь, показывающую, каким образом изменение факторных признаков влияет на признак результативный.

2.3. Задачи экономического анализа

Экономический анализ хозяйственной деятельности является важным элементом в системе управления производством, действенным средством выявления внутрихозяйственных резервов, основой разработки научно-обоснованных планов-прогнозов и управленческих решений и контроля за их выполнением, с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

Цель экономического анализа – выявление и реализация резервов повышения эффективности деятельности предприятий, увеличения производства продукции (работ, услуг) при минимальных затратах труда и средств, обеспечение рентабельной работы предприятия.

Задачи экономического анализа:

1) изучение и объективная оценка выполнения плана и эффективности производства по предприятию в целом и по отдельным подразделениям;

2) установление количественных характеристик действия различных факторов на развитие экономики предприятия и его подразделений;

3) обеспечение научно-технического и расчетно-экономического обоснования принимаемых решений;

4) выявление внутрипроизводственных резервов и путей их рационального использования. Выявление резервов происходит путем сравнительного изучения выполнения плана внутренними подразделениями предприятия, однородными предприятиями, а также изучения и наиболее полного использования отечественного и зарубежного передового опыта;

5) обобщение и распределение передового опыта для повышения эффективности производства;

6) содействие осуществлению текущего контроля за деятельностью предприятий и его подразделений. Вся производственная деятельность предприятий и их финансовые

результаты зависят от соблюдения принципов коммерческого расчета. Он способствует осуществлению связи между предприятиями, объединяемыми одной формой собственности, между предприятиями, базирующимися на различных формах собственности, между предприятиями и государством. Правильная оценка соблюдения принципов коммерческого расчета и финансовых результатов требует анализа факторов, повлиявших на исследуемые показатели, зависящие и не зависящие от предприятий;

7) повышение научно-экономической обоснованности бизнес - планов и нормативов (в процессе их разработки). Достигается осуществлением ретроспективного анализа хозяйственной деятельности. Построение временных рядов за значительный период времени позволяет установить определенные экономические закономерности в хозяйственном развитии. Далее выявляются основные факторы, которые оказывали в прошлом и могут оказывать в будущем существенное влияние на хозяйственную деятельность предприятия. Выводы ретроспективного анализа совмещаются с текущими наблюдениями и в обобщенном виде используются в плановых расчетах. Ретроспективный и текущий анализ завершается перспективным (прогнозным) анализом, который дает выход на планово-предположительные показатели. Используются методы сравнительного анализа конечных производственно-финансовых результатов, показателей социально-экономической эффективности передовых предприятий и организаций;

8) определение экономической эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов;

9) обоснование и проверка оптимальности управленческих решений. Успех хозяйственной деятельности на всех ступенях управленческой иерархии непосредственно зависит и от уровня руководства, от своевременно принимаемых управленческих решений.

2.4. Цели и классификация основ нормирования

Качество разрабатываемых на предприятии планов в определяющей мере зависит от используемых при этом норм и нормативов.

Норма - максимально допустимая величина расхода i-го ресурса на производство единицы продукции или выполнение определенного объема работы установленного качества, на определенную дату или в соответствующем периоде времени.

Норматив - показатель, характеризующий относительную или удельную величину i-го ресурса на единицу объема продукции, площади, веса и т.д.

Цель норм и нормативов - использование в качестве исходной базы для определения потребности в оборудовании, сырье и материалах, при расчетах численности работающих, их фонда заработной платы, издержек производства и т. д., т.е. практически для расчета всех плановых показателей работы предприятия и его структурных подразделений. Следует иметь ввиду, что одновременно они используются при реализации других функций управления. В целом нормы и нормативы выполняют следующие функции:

- являются базой для расчетов организации производства в целом, а также производственных и трудовых процессов в частности;
- на их основе осуществляется планирование всех технико-экономических показателей работы предприятия и его структурных подразделений;
- являются основой организации заработной платы всех категорий работающих;
- на их базе организуется оперативный и бухгалтерский учет;
- используются в качестве инструмента контроля за использованием ресурсов, а также при проведении анализа.

Как экономическая категория нормы и нормативы являются мерой затрат i-го ресурса на единицу продукции или на выполнение определенного объема работы. Насколько эта мера прогрессивна, технически и научно обоснована, зависит ее влияние на качество выполняемых нормами и нормативами функций.

Ввиду большого разнообразия применяемых на предприятиях норм и нормативов, возникает необходимость в их классификации.

С точки зрения уровня управления нормы и нормативы можно разделить на 2 группы: вышестоящими органами управления (они используются при планировании и управлении предприятием в целом, их параметры (значения) заданы предприятию и не могут быть пересмотрены);

разрабатываемые для планирования и управления различными подсистемами предприятия (они не только используются для реализации различных функций управления, но изменяются и пересматриваются).

К первой группе норм и нормативов можно отнести:

- нормы (лимиты) использования различных ресурсов (трудовых, энергетических);

- природоохранные (допустимые пределы выброса в атмосферу вредных веществ, сброса сточных вод, потребления воды и т.д.);

- некоторые нормы и нормативы использования живого труда (продолжительность рабочей недели и рабочего дня, тарифная ставка 1-го разряда, тарифные коэффициенты и т. д.);

- некоторые нормативы использования средств труда (нормы амортизации, категория ремонтной сложности, ремонтный цикл и т. д.);

социальные нормативы (удельная площадь на 1 работающего, норма численности по медицинскому обслуживанию и т.д.);

- нормы и нормативы по охране труда (температура воздуха, освещенность, загазованность и т. д.);

- экономические нормы и нормативы (налоги включаемые в себестоимость и в цену, налог на прибыль, предельный уровень рентабельности и т. д.).

Вторую группу норм и нормативов можно представить в виде трех подгрупп:

- нормы и нормативы организации производственного процесса (длительность производственного цикла, размер партий запуска (выпуска) деталей в производство; нормы запасов сырья, материалов, топлива; нормы заделов и незавершенного производства). Они используются для организации производственных процессов, оперативного планирования и регулирования хода производства;

- нормы и нормативы, для планирования основных технико-экономических показателей (нормы и нормативы использования средств труда, материальных затрат, затрат живого труда, оборотных средств);

- нормы и нормативы оценки принятых управленческих решений и результатов работы предприятия или его структурных подразделений (уровень рентабельности, показатели качества продукции, нормативы по освоению новой продукции и т.д.). Их назначение вытекает из самого названия.

Ключевые слова: планирование, прогнозирование, прогноз, цель, экстраполяция, логический анализ, экономико-математический метод, экспертная оценка, корреляционный метод, экономический анализ, норма, норматив, нормирование, дедукция, индукция, процесс, анализ, задача, разработка, модель, управление.

Вопросы для повторения

1. Объясните сущность планирования?

2. Что представляет собой планирование согласно концепции профессора Д.Хана?

3. Что такое план?

4. Опишите формы сочетания прогноза и плана.

5. Что такое стратегическое планирование?

6. Что обеспечивает прогнозирование?

7. Что значит управлять?

8. Что означает слово «прогноз»?

9. Что такое прогнозирование?

10. Что включено в научные предпосылки целей прогнозирования?

11. Опишите роль прогнозирования в настоящее время?

12. Какие подходы используются в процессе прогнозирования?

13. На чем построен метод индукции в процессе прогнозирования?

14. На чем построен метод дедукции в процессе прогнозирования?

15. Опишите экономические прогнозы.

16. Охарактеризуйте прогнозы развития конкуренции.

17. Охарактеризуйте прогнозы развития технологии.

18. Где используются прогнозы состояния рынка?

19. Что такое социальное прогнозирование?

20. Какие методы входят в методы планирования?

21. Опишите сущность метода экстраполяции.

22. На чем базируется формальная экстраполяции?

23. Что составляет основу экстраполяции?

24. Каким методом является метод логического анализа?

25. На чем основан метод логического анализа?

26. Для чего разработан метод логического анализа проблем?

27. Опишите экономико математические методы.

28. Что такое метод математической экстраполяции?

29. Что позволяют обосновать экономико-статистические модели?

30. Из каких стадий состоит процесс разработки экономико-статистической модели?

31. Опишите метод экспертных оценок.

32. Опишите примеры традиционных эвристических процедур.

33. Опишите этапы проведения экспертных оценок.

34. Что такое корреляционный анализ?

35. Каким образом определятся коэффициент корреляции между факторами x и y?

36. Что такое регрессионный анализ?

37. Какие задачи определяются в ходе регрессионного анализа?
38. Что такое экономический анализ?
39. Перечислите задачи экономического анализа.
40. Что такое норма?
41. Что такое норматив?
42. В чем заключается цель норм и нормативов?

ГЛАВА III. БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Предприятие и его хозяйственная деятельность – как объект планирование.
3.2. Процесс стратегического планирования.
3.3. Выбор стратегических целей.
3.4. Финансовое планирование.

3.1. Предприятие и его хозяйственная деятельность – как объект планирование

Начиная свою деятельность, каждый субъект предпринимательства, в процессе ее осуществления и предполагая возможное расширение, должен ясно представлять потребность на будущее в трудовых, материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения. Должен уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы.

Предприниматели не смогут добиться стабильного успеха в рыночной экономике, если не будут эффективно и четко планировать свою деятельность. Постоянно аккумулировать и собирать информацию как о собственных возможностях и перспективах, так и о состоянии целевых рынков и положении на них конкурентов.

Объектом планирования на предприятии является его деятельность, под которой понимается выполнение им своих функций.

Как известно, основными функциями (видами деятельности) предприятия являются:

1. Хозяйственная деятельность. Главной задачей предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов собственника имущества и членов трудового коллектива. Достижение этой задачи возможно только путем производства и реализации необходимой обществу продукции и оказания услуг. Предприятие может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательством и отвечают целям, предусмотренным в уставе предприятия. Однако основным видом хозяйственной деятельности является производственная, в процессе которой ресурсы превращаются в продукцию.[11]

Чтобы процесс производства и реализации продукции осуществлялся непрерывно, необходимо скоординировать все его стадии во времени и в пространстве, что может быть достигнуто только на основе

[11] Ильин А.И. Планирование на предприятии. Минск. ООО «Новое знание» 2001. с.21-30

единого плана. Поэтому планирование охватывает разработку системы сбалансированных показателей, характеризующих взаимосвязи процессов производства и реализации продукции на намеченный период как в целом по предприятию, так и его структурным подразделениям.

2. Социальная деятельность. Она обеспечивает условия для воспроизводства работника и реализации его интересов. Сюда входит политика оплаты труда, деятельность предприятия, направленная на обеспечение безопасных условий труда для всех работающих. Предприятие несет ответственность за причиненный их здоровью и трудоспособности ущерб.

Важной составляющей социальной деятельности является подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров рабочих и служащих, что может осуществляться в собственных учебных заведениях или на основе договоров в государственной и негосударственной сети учебных заведений.

Предприятие обязано постоянно улучшать условия труда и быта работников. Для отдельных категорий работающих могут устанавливаться различные льготы. Например, женщины, имеющие малолетних детей, и подростки обеспечиваются работой преимущественно в дневное время, беременные женщины переводятся на более легкую работу с безвредными условиями труда, пенсионеры и инвалиды, работавшие до ухода на пенсию на данном предприятии, пользуются наравне с его работниками имеющимися возможностями по медицинскому обслуживанию, обеспечению жильем, путевками в оздоровительные и профилактические учреждения.

Перечисленные мероприятия требуют значительных средств и проводятся на плановой основе.

3. Экологическая деятельность. В процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятие может наносить вред окружающей среде. Экологическая деятельность предприятия направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия его производства на природную среду. Предприятие также несет ответственность за несоблюдение требований и норм по рациональному использованию, восстановлению и охране земель, недр, лесов, других природных ресурсов. Оно обязано возместить ущерб, причиненный окружающей среде в результате его деятельности. Финансирование таких мероприятий производится за счет собственных средств или иных источников и должно быть четко увязано с основной деятельностью.

Планирование охватывает все виды деятельности предприятия. Формы планирования и виды планов зависят от конкретных объектов планирования. С организационной точки зрения каждый вид деятельности разделяется на планируемые функциональные процессы. Например, хозяйственная деятельность включает производственные и управленческие процессы

Производственный процесс представляет собой процесс функционирования сложной системы «человек-машина». В различных типах производств роль человека и машины неодинакова. В автоматизированном производстве велика роль машины, в ручном, наоборот, возрастает роль человека. Однако человек - непременный и непосредственный участник любого производственного процесса. Он планирует, производит, строит, конструирует, корректирует. Даже в полностью автоматизированном производственном процессе человек играет ведущую роль, так как им осуществляется постановка цели перед производством и контроль за ее выполнением.

В процессе производства возникает широкий спектр различных отношений: экономических, политических, социальных, организационных, управленческих и т.п. Эти отношения усложняются тем, что они возникают между участниками производственного процесса, различающимися по образованию, полу, возрасту, характеру, интеллекту, личным наклонностям. Таким образом, функционирование производственного процесса наряду с материально-вещественным (техническим) дает еще экономический и социально-психологический результат. Причем значение социально-психологического результата с развитием производства все более и более возрастает. Как и любая сложная система, состоит из множества составляющих частей. В современной экономической науке и практике пока не сложилось единого, общепринятого мнения относительно состава этих частей, что затрудняет процессы планирования. Нет даже общепризнанного термина, который бы служил научным обоснованием составной части производственного процесса. Для обозначения рассматриваемого понятия используются такие термины, как «элемент производственного процесса», «стадия производства», «производственная фаза», «хозяйственный процесс» и т.д. Нет единого мнения и в отношении критериев выделения составных частей производственного процесса, что затрудняет разработку научно обоснованной концепции внутрифирменного планирования.

Планирование, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, обеспечивает своевременную реакцию

хозяйствующего субъекта на любые изменения, происходящие во внешней среде, позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Планирование - это искусство. Деятельность руководителя и специалиста, занимающихся решением проблем планирования, имеет свои особенности, которые вытекают из творческого характера их труда. Процесс принятия плановых решений, как правило, сопровождается переработкой больших объемов управленческой информации, связан с решением проблем достоверности и неопределенности информации, необходимостью организации коллективного труда и поиском групповых критериев предпочтений при формировании и оценке альтернативных вариантов решений.

Поэтому планирование тактики и стратегии производственно-хозяйственной деятельности является важнейшей задачей для каждой фирмы – субъекта предпринимательства.

Бизнес - планирование – это эффективный инструмент управления, широко применяемый в современной экономической практике, независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия.

Бизнес - планирование – вид плановой деятельности в составе общей функции планирования, удовлетворяющий потребности любого предприятия или организации иметь ясные цели своего развития и программу их достижения в рыночной среде.

Бизнес - планирование – это заблаговременное решение вопросов: что следует сделать? Как следует сделать? Когда следует сделать? Как должен сделать?

Бизнес - планирование в целом преследует следующие пять важных целей: снизить отрицательный эффект неопределенности и внешней среды; способствовать интеграции деятельности различных подразделений в достижении целей предприятия; сосредоточить внимание на главных задачах; добиться экономического функционирования; облегчить контроль за достижением заданий планов.

Бизнес - планирование рассматривается как рабочий инструмент для существующих и вновь создаваемых фирм и представляет собой доступное, краткое, понятное описание бизнеса.

Бизнес - планирование – это важнейший механизм при рассмотрении большого потенциально возможного спектра ситуаций. Оно позволяет выявить актуальные проекты на перспективу, рассчитать и определить средства для их достижения.

3.2. Процесс стратегического планирования

Мы часто употребляем понятие «стратегия» в самых разных сферах своей жизни. Но взаимодействие с разными людьми, показывает, что они вкладывают разный смысл в него. Википедия говорит нам, что слово стратегия с древнегреческого переводится как «искусство полководца», наука о войне. Наука полководца, общий, не детализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, То есть, стратегия изначально возникла, как определенный набор правил, который помогал полководцам побеждать противников. И чтобы лучше понять смысл стратегии необходимо обратится к опыту великих военных философов.

Возникнув, как технология победы в войне, в современном мире, понятие стратегии чаще всего рассматривается в бизнесе, политике, любой цивилизованной борьбе за ресурсы.

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели (стратегия как способ действий становится особо необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов).[12]

Стратегическое мышление - это процесс построения нескольких сценариев достижения цели с пониманием, что реализован будет только один из них, а время потраченное на остальные - потрачено впустую.

Стратегическое планирование - это функция стратегического управления, представляющая собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

Система стратегического планирования дает возможность руководству предприятий определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие структурные и организационные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного

[12] https://ru.wikipedia.org/

развития. До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования предприятия, состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.

2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

3. Выбор стратегии.

4. Реализация стратегии.

5. Оценка и контроль выполнения.

1. Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

2. Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Стратегический анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- внешней среды;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико - технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура

3. Выбор стратегии**.** Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица БКГ, Матрица Маккинзи, SWOT-анализ и др.).

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

4. Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к

достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

5. Оценка выбранной (реализуемой) стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Функции высшего руководства в процессе стратегического планирования:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.
2. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.
3. Решения по поводу организационной структуры.
4. Проведение необходимых изменений на фирме.
5. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегий называются стратегическими изменениями. Перестройка организации может быть в таких формах, как радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения и несущественные изменения.

Типы организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по СЕБ, матричная. Выбор организационной структуры зависит от размера и степени разнообразности деятельности, географического размещения организации, технологии, отношения к организации со стороны руководителей и сотрудников организации, динамизма внешней среды и стратегии, реализуемой организацией.

Чтобы провести изменения нужно вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения, уменьшить до возможного минимума это сопротивление и установить статус-кво нового состояния. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества. Задачей контроля является выяснение того, приведет ли осуществление стратегии к реализации целей.

3.3. Выбор стратегических целей

Хорошо управляемые малые предприятия обычно начинают свой процесс планирования с широкой миссии или видения. Хотя эта отправная точка является необходимой и достойной восхищения, она обычно не может быть использована руководством, пока миссия не будет переведена в стратегический план, который затем используется для руководства операциями. Руководители выигрывают от понимания различия между стратегическими и оперативными целями, поскольку

это различие играет важную роль в преобразовании всеобъемлющего видения в конкретные задачи.

Стратегические цели более конкретны, чем миссия организации. Они в развернутом виде представляют то, к чему организация стремится. И действительно, миссия обычно слишком абстрактна, а потому требует конкретизации в виде ряда стратегических целей.

Стратегические цели - это долгосрочные организационные цели, которые помогают преобразовать заявление о миссии из широкого видения в более конкретные планы и проекты. Они устанавливают основные ориентиры для достижения успеха и призваны быть измеримыми, конкретными и реалистичными переводами заявления миссии, которое может использоваться руководством для принятия решений. Стратегические цели обычно разрабатываются как часть двух-четырехлетнего плана (оперативного), определяющего основные сильные и слабые стороны, и излагаются конкретные ожидания, которые позволят компании или организации достичь более широкой миссии или видения.

Наиболее важным различием между стратегической и оперативной целью являются ее временные рамки; Оперативные цели - это краткосрочные цели, а стратегические цели - более долгосрочные цели. Стратегические и оперативные цели также функционируют по-разному на практике, поскольку стратегические цели по-прежнему обычно слишком широки, чтобы иметь смысл как определенный набор ежедневных задач или еженедельных проектов. Операционные цели, с другой стороны, являются конкретными и краткосрочными, чтобы их можно было использовать в повседневном использовании и распределении активов.

Связь между стратегией и операциями.

Хотя стратегические и оперативные цели существенно различаются, важно признать, что они тесно связаны между собой. Организация вряд ли сможет достичь стратегической цели, если она не сможет эффективно воплотить ее в реальные рабочие цели. В то же время, оперативные цели будут испытывать недостаток в сплоченности друг с другом и с общей организационной миссией, если они не предназначены для того, чтобы влиять на достижение стратегических целей. Проще говоря, стратегические цели становятся полезными только тогда, когда их переводят в оперативные цели, а оперативные цели эффективны только в том случае, когда они предназначены для выполнения стратегической задачи.

Стратегия организации - это система мер, которая рассчитана на перспективу, а потому обеспечивает достижение стоящих перед

организацией целей. Выработка стратегии осуществляется на самых высоких уровнях организации и зависит от ряда факторов и решения целого ряда задач:

- от того, какие ресурсы имеются у организации;
- от состояния рынка;
- от внутренних возможностей организации;
- от состояния внешней среды организации;
- от правильного анализа альтернативных путей развития организации.

В процессе выбора стратегии обычно вырабатывается ряд альтернативных стратегий, из которых затем выбирается наилучшая, та, которая в большей степени удовлетворяет значимым факторам. По этой причине процесс выбора стратегии можно разделить на три этапа: разработка, доводка и оценка.

Разработка - это этап, на котором формулируется несколько альтернативных формулировок стратегии.

Доводка - этап, на котором сформулированные стратегии согласуются с целями, которые ставит перед собой организация. В процессе доводки:

- стратегия проверяется на соответствие целям организации;
- формулируются основные задачи и устанавливаются приблизительные сроки их решения;
- определяется, сколько организации требуется ресурсов.

Оценка - этап, на котором альтернативные стратегии всесторонне рассматриваются и оцениваются с точки зрения того, дают ли они возможность достичь максимального эффекта от деятельности организации. После того как лучшая стратегия была выбрана, ее наполняют конкретным содержанием.

С точки зрения реализации стратегии важны следующие моменты:

- необходимо создать организационные возможности для реализации стратегии;
- следует так определить политику организации, чтобы она максимально способствовала реализации выбранной стратегии;
- необходимо обеспечить достаточное количество способов мотивации работников. Наиболее правильным в данном случае было бы установление непосредственной связи между вознаграждением и достижением результатов. Другими словами, мотивация работников должна быть увязана со стратегией организации. Детальное объяснение этого работникам помогает им лучше понять стратегию и действовать в соответствии с ней;

- в организации необходимо создать благоприятную для реализации стратегии атмосферу. Это касается как психологической атмосферы, так и условий труда, которые могли бы способствовать достижению поставленных целей;

- следует таким образом распределить полномочия среди руководителей, чтобы был обеспечен контроль за реализацией стратегии.

3.4. Научно обоснованное планирование

Научно обоснованное планирование обеспечивает разработку оптимального варианта плана. Оптимальный вариант должен предусматривать наиболее эффективное решение задач и наилучшее использование производственных возможностей и материальных ресурсов предприятия. Наконец, научно-обоснованное планирование возможно только в том случае, если данные характеризуются высоким уровнем достоверности, определяемой объемом выборки, применяемой методикой, спецификой получаемой информации, а также независимостью и профессионализмом органа, ответственного за сбор данных, поскольку в противном случае результаты могут оказаться спорными.

Научно обоснованное планирование должно создать необходимые условия для расширения, ускорения и повышения эффективности реализации различных инноваций - продуктовых, технологических, экономических, социальных и других, направленных на разработку конкурентоспособной продукции и получение прибыли. Это должно позволить в ближайшей перспективе создать высокорентабельные промышленные производства, в том числе ориентированные на экспорт. Научно обоснованное планирование позволяет более эффективно распределять и использовать ресурсы, выделяемые для целей освоения. Кроме того, умение планировать конечные результаты, которые будут получены в результате освоения, позволит уже на стадии проектирования прогнозировать экономические характеристики нового изделия и оценивать его конкурентоспособность на отечественном и мировом рынках сбыта.

Научно обоснованное планирование обеспечивает разработку оптимального варианта плана. В каждый период времени, возможно множество вариантов решения задач, стоящих перед предприятием. Оптимальный вариант должен предусматривать наиболее эффективное решение задач при наилучшем использовании производственных возможностей и материальных ресурсов предприятия.

Научно обоснованное планирование должно обеспечивать оптимальный вариант плана. В каждый период времени возможно множество вариантов решения задач, стоящих перед предприятием. Оптимальность планирования заключается в выборе наиболее эффективного варианта, обеспечивающего наилучшее использование производственных возможностей и ресурсов предприятия, и должна соблюдаться на всех ступенях планирования. Наиболее эффективными методами оптимизации планов являются экономико-математические.

Научно обоснованное планирование требует наличия или создания соответствующей нормативной базы. Разработка системы технико-экономических норм и нормативов, применяемых в планировании, является одной из важнейших задач предприятия и осуществляется на стадии подготовки производства. Научно обоснованное планирование и управление в развитом социалистическом обществе требует применения математического моделирования во всех сферах народного хозяйства.

Научно обоснованное планирование стандартизации базируется на познании объективно действующих экономических законов социализма, всестороннем анализе сложившихся тенденций и перспектив ее развития, предполагает разработку долгосрочных прогнозов, а также системный анализ целей и основных направлений развития народного хозяйства.

Научно обоснованное планирование издержек обращения основывается на их всестороннем анализе и определении затрат и нормативов по каждому виду расходов по отчетным данным за предплановый период. Для анализа разрабатывают таблицу, в которой рассматривают абсолютное и относительное (по отношению к объему реализации продукции) отклонение по разделам и каждой статье издержек обращения, а также определяют факторы, оказавшие влияние на перерасход или экономию средств.

Научно обоснованное планирование качества невозможно без комплексного подхода к этой проблеме, т.е. планирование улучшения качества конечной продукции должно быть неразрывно связано с планомерным повышением качества сырья, материалов и полуфабрикатов. Благодаря научно обоснованному планированию создается объективная возможность своевременно выявлять объем и структуру обществ, потребностей, правильно оценивать имеющиеся и предвидимые ресурсы для все более полного удовлетворения этих потребностей. Важнейшее значение имеет научно обоснованное планирование развития науки и техники, технического и

организационного развития промышленного производства, координация научно-технических разработок.

Ключевые слова: Объект, предприятие, деятельность, хозяйство, экологическая, бизнес, процесс, бизнес - планирование, стратегическое мышление, портфельный анализ, анализ, внешняя среда, внутренняя среда, функция, руководство, организационная структура, стратегическая цель, наука, техника, структура, планирование.

Вопросы для повторения

1. Что является объектом планирования на предприятии?
2. Что является основными функциями предприятия?
3. Что такое хозяйственная деятельность предприятия?
4. Что такое социальная деятельность предприятия?
5. Что такое экологическая деятельность предприятия?
6. Что представляет собой производственный процесс?
7. Что такое бизнес - планирование?
8. Какие цели преследует бизнес - планирование?
9. Что такое стратегия?
10. Что является задачей стратегии?
11. Что такое стратегическое мышление?
12. Что такое стратегическое планирование?
13. Что дает система стратегического планирования для руководства предприятия?
14. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
15. Что такое миссия предприятия?
16. Что такое «Портфельный анализ»
17. Для чего необходим анализ окружающей среды?
18. Что включает в себя анализ внешней среды?
19. По каким направлениям анализируется внутренняя среда?
20. С учетом чего выбирается стратегия на предприятии?
21. Перечислите основные составляющие успешного выполнения стратегии.
22. По каким направлениям проводится оценка стратегии?
23. Какие принципы стратегического контроля формулирует И. Ансофф в книге «Стратегическое управление»?
24. Укажите функции руководства в процессе стратегического планирования.
25. Перечислите типы организационных структур предприятия.
26. Что такое стратегические цели?

27. Перечислите различия между стратегической и оперативной целью.

28. Что такое стратегия организации?

29. От каких факторов и задач зависит выработка стратегии?

30. На какие этапы можно разделить процесс выбора стратегии?

31. Что обеспечивает научно обоснованное планирование?

32. На чем базируется научно обоснованное планирование?

ГЛАВА IV. БИЗНЕС - ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Значение и задачи бизнес - плана.
4.2. Общие требования к написанию бизнес - плана.
4.3. Этапы разработки бизнес - плана.
4.4. Официальный и рабочий бизнес - план.
4.5. Выбор структуры бизнес - плана.

4.1. Значение и задачи бизнес - плана

В экономике бизнес – план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес – план описывает процесс функционирования фирмы, показывает каким образом её руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес – план помогает фирме расти, завоёвывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес - план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри организации, так и изменениями на рынке, где действует фирма, так же и в экономике в целом. Бизнес–план увязывает внутрифирменный анализ и макроэкономический анализ, проводимые специализированными научными организациями. Его, как правило, составляет каждое предприятие, хотя возможности подготовки таких документов могут быть различны: мелкая фирма для разработки бизнес – плана может привлечь специалистов – консультантов. Таким образом, бизнес – план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов и кредиторов.

Бизнес - план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. 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.

Бизнес - план - программный продукт, вырабатываемый в ходе бизнес - планирования.

Бизнес - план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия.

Бизнес - план - план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес - план решает следующие важные проблемы:

– определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;

– конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;

– привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;

– помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую среду.

Бизнес - планы составляют обычно по следующим причинам:

1. Для внешнего использования. Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.

2. Для внутреннего пользования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес - план используется постоянно как инструмент управления.

Разработка бизнес - плана - важное условие для начала организации бизнеса и его функционирования. В идеале каждое предприятие должно иметь разработанный набор целей и задач, продумать стратегию преобразования целей в действия. В маркетинге принято считать, что наличие бизнес - плана является одним из инструментов повышения доходности предприятия и защищает от неоправданных рисков.

Каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых

рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес - плана для внутреннего использования. В процессе его написания рассматриваются многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем варианте бизнес - плана. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы "почувствовать" серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении. Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес - плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогда и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес - плана - в интересах обеих сторон. Бизнес - план обычно пишется на перспективу, и составляют его примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели обычно делают в месячной разбивке, для второго – поквартально, и лишь начиная с 3-го года, ограничиваются годовыми показателями. К сожалению, такое планирование в условиях нашей экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется. Планирование на время более года будет заведомо ошибочным. Многие сейчас ограничиваются написанием плана на год. Он является основным средством менеджмента. В нем определяются цели деятельности предприятия и пути их достижения.

На известном этапе экономического развития и становления рынка, рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства отсутствие бизнес – плана начнёт восприниматься настороженно со стороны партнеров, кредиторов и клиентов. Наличие бизнес – плана обязательное требование со стороны цивилизованного рынка. Привлечение денег для развития дела невозможно без того материала, который содержится в бизнес–плане.

Наличие бизнес–плана чисто психологически вызывает ощущение основательности, солидности предпринимательского начинания, его владельца. Процесс планирования заставляет адекватно оценивать затеваемые или продолжаемые предпринимательские действия.

Бизнес–план помогает обнаружить в задаточном состоянии те проблемы развития предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьёзные препятствия и существенно осложнят работу. Придаёт бизнесу целенаправленность т.е. чёткое определение конечных и промежуточных целей.

Бизнес–план – это инструмент контроля и управления позволяющий обеспечить планомерное продвижение предприятия к поставленным целям. В процессе составления бизнес–план является мощным инструментом самообучения, основой для сопоставления с фактическими достижениями. Чем больше нестабильность во внешней среде, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий предприятия, тем больше внимания следует уделять разработке стратегии рыночного и организационного развития и оперативным действиям по реализации этих стратегий.

Перечислим основные задачи бизнес - плана:

- максимальное сокращение издержек с целью увеличения прибыли;
- принятие мер по борьбе с предприятиями-конкурентами;
- составление списка всех товаров и услуг, которые вы будете предоставлять клиентам;
- выявление доступных целевых рынков и определение позиции фирмы на таких рынках;
- оценка совокупных издержек;
- определение целей компании на ближайшие несколько недель, месяцев и лет.
- выбор стратегии (с возможностью внести коррективы при снижении спроса и увеличении убытков);
- организация комплекса мероприятий, способствующих продвижению вашего дела на знакомых рынках и изучению пока что неосвоенных:
- выявление нехватки тех или иных ресурсов для успешного расширения бизнеса, выбор стратегии, нацеленной на их приобретение или восполнение;
- учёт всех рисков - от самых распространённых до незначительных;
- определение кадров компании и условий их работы и мотивации как соответствующие или не соответствующие основным требованиям руководства;
- изучить ёмкость рынка;
- оценить затраты;
- обнаружить «подводные камни»;
- определить финансово-экономические показатели.

4.2. Общие требования к написанию бизнес - плана

Общие требования к бизнес - плану необходимо учитывать для правильного составления документа. Это важно, так как бизнес - план

является первым источником, с которым будут знакомиться потенциальные инвесторы. После прочтения бизнес - плана должно создаваться впечатление о фирме как о самом выгодном способе вложения денежных средств. оформление должно быть привлекательным, но не слишком бросаться в глаза. Ведь проект бизнеса – это первое, что узнает о предприятия, потенциальный кредитор, а потому необходимо соблюсти приверженность имиджу;

Такой подход не означает, что нужно писать слишком броские фразы или перехваливать собственный бизнес. Степень детализации полностью зависит от целей предприятия. Структура плана должна правильно концентрировать внимание и при этом оставаться ненавязчивой. В бизнес - плане не должно быть лишних деталей, зато должна присутствовать структурированность, краткость и ясность мысли. Общие требования к бизнес - плану включают в себя следующее: Для удобства восприятия содержание не должно превышать 40-50 страниц. В случае необходимости документ можно увеличить до 80 страниц или уменьшить до 30;

План должен содержать больше конкретных фактов и цифр, вся второстепенная или справочная информация должна идти в качестве дополнений. Не допускается включать в текст, предположения и возможные прогнозы, если их невозможно подтвердить расчетами. Все риски, которые могут возникнуть в ходе работы, должны быть описаны в тексте. Требования написанию бизнес - плана предусматривают использование таблиц, графиков, схем. Не забывайте, что информация, изложенная в цифрах, запоминается значительно лучше

Текст должен быть изложен понятным и доступным языком. Требования к разработке бизнес - плана допускают применение различной терминологии, но термины должны быть общеупотребительны и понятны.

Бизнес - план должен основываться на реалистичных данных и иметь честный анализ. Сам анализ, должен быть проведен на основании достоверных данных. Все прогнозы и предположения необходимо подтвердить ссылками на источники информации.

В процессе составления документа необходимо учесть и индивидуальные требования к бизнес - плану, которые выдвигает конкретный инвестор.

Чтобы бизнес - план мог служить основанием для принятия взвешенных бизнес-решений, он должен соответствовать ряду критериев:

- Полнота. Бизнес - план должен содержать все необходимые разделы, чтобы максимально полно отражать рассматриваемый

инвестиционный проект. Это означает, что бизнес - план должен содержать всю информацию, которая может быть необходима потенциальному инвестору или деловому партнеру для принятия положительного решения.

Кроме того, полнота представления проекта в бизнес - плане означает, что этот документ должен охватывать период времени, достаточный для завершения описываемого проекта или для выхода на запланированный уровень производства, реализации, строительства и др.

- Полезность. Информация, представленная в бизнес - плане, должна быть не только полной, но и полезной. Не следует включать в бизнес - план то, без чего вполне можно обойтись и что никак не повлияет на принятие потенциальным инвестором (деловым партнером) положительного решения. Например, информация о среднесписочной численности работников предприятия - инициатора проекта может быть полезной и интересной. Однако подробное описание социальной структуры персонала (количество работающих мужчин и женщин, наличие работников с высшим или средним образованием, обозначение людей, стаж работы которых превышает пять лет, и т. п.) может оказаться лишним.

Еще один пример: если реализация проекта подразумевает наличие у предприятия тех или иных лицензий, то их перечень с указанием сроков действия каждой лицензии необходимо включить в бизнес - план. При этом подробное рассмотрение законодательных и нормативных актов, регламентирующих данный вид деятельности, рекомендуется оставить «за кадром» (можно кратко перечислить эти документы, указав их дату, номер и название органа, издавшего документ).

- Нейтральность. Бизнес - план следует писать в стиле рекламного проспекта. В нем с максимально возможной объективностью должны быть освещены все особенности проекта, его достоинства и недостатки.

- Реальность и достоверность. Бизнес - план необходимо составлять на основании информации, которая может быть оценена как достоверная. Не допускается умышленное искажение параметров проекта с целью улучшения его привлекательности.

Все выводы и предложения, содержащиеся в бизнес - плане, должны опираться на реальные и обоснованные доказательства, подкрепленные конкретными фактами и примерами. Кроме того, должна прослеживаться аналогия между представленными в бизнес - плане данными и текущим состоянием дел (или сложившейся

рыночной тенденцией). Все более или ме нее значимые расхождения следует аргументированно прокомментировать, иначе бизнес - план будет выглядеть авантюрным, что, скорее всего, вызовет отрицательную реакцию у потенциального инвестора (делового партнера).

В частности, если в течение последних нескольких лет ежегодный прирост прибыли компании составлял 5 %, а согласно прогнозным показателям бизнес - плана после реализации проекта он составит 20 %, то следует подробно и обоснованно аргументировать, за счет чего именно произойдет такое существенное увеличение. Все цифры должны подтверждаться соответствующими расчетами.

Прозрачность. Бизнес - план следует писать последовательно и логично, чтобы любой пользователь мог проследить обоснование параметров проекта и выводов бизнес - плана.

Гибкость. Бизнес - план должен быть написан с возможностью его корректировки с наименьшими трудозатратами. Потребность в изменениях возникает при появлении отклонений в ходе реализации проекта и преследует целью изменение параметров проекта таким образом, чтобы в новых условиях обеспечить максимально возможный эффект.

Контролируемость. Бизнес - план должен являться надежным и достоверным инструментом контроля, то есть он должен с помощью системы конкретных показателей позволять отслеживать соблюдение сроков выполнения работ, объемов производства (строительства), поставок и реализации, а также соответствие фактических показателей плановым данным.

Понятность. Одно из наиболее существенных требований к бизнес - плану - его написание доступным, понятным языком, с соблюдением принятой терминологии и четкими, недвусмысленными формулировками. Потенциальный инвестор или деловой партнер не должен и не будет вникать в малопонятные и неконкретные определения, разбираться в непонятных показателях и изучать ненужные выводы.

Компактность и структурированность. Оптимальный объем стандартного бизнес - плана - не более 50–80 печатных листов формата А4. Как показывает практика, в этот объем вмещается вся действительно необходимая информация даже о самом сложном и большом инвестиционном проекте. Существенное превышение достаточного объема бизнес - плана крайне затрудняет его восприятие потенциальными инвесторами.

Помимо бизнес - плана полезно также составлять краткую презентацию из 10–20 слайдов, в которых содержатся самые важные организационные, технические и финансовые параметры проекта.

Вся информация, представленная в бизнес - плане, должна быть сгруппирована по разделам, исключая неясности толкования и повторы. При этом основной текст бизнес - плана должен содержать только информацию, относящуюся к сути проекта. Все объемные элементы документа (формы бухгалтерской и финансовой отчетности, результаты исследований и т. п.) должны оформляться в виде приложений и располагаться в конце документа.

Наглядность. Во многих случаях словесное описание проекта не так эффективно и доступно для восприятия, как графическое представление. Например, описывать динамику изменения каких-либо показателей намного проще и удобнее не словами, а с использованием диаграмм. Так потенциальный инвестор тратит меньше времени на знакомство с проектом и с минимальными затратами, большим удовольствием и лучшим пониманием начинает представлять себе суть документа.

Таковы основные требования, которым должен отвечать каждый грамотно и профессионально составленный бизнес - план, цель которого - заинтересовать инвесторов и служить реальным инструментом реализации и контроля инвестиционного проекта.

4.3. Этапы разработки бизнес - плана

При разработке бизнес - плана необходимо придерживаться определенной последовательности этапов выполнения работ, а потому сам процесс разработки бизнес - плана должен быть спланирован.

Не существует стандарта на разработку бизнес - плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. Следовательно, требуются навыки и усидчивость, чтобы описать трех- или пятилетнюю перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях Узбекистана. Поэтому значительной частью любого бизнес - плана будут разделы планомерного контроля и регулирования бизнеса. Хотя бизнес - план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям. Дополнительные цели приведем так, как они сформулированы в Методическом пособии по разработке бизнес - плана, составленном Европейским союзом для новых независимых государств:

- выявление целей бизнеса;

- содействие выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса;
- создание системы измерения результатов деятельности;
- предоставление инструментария управления бизнесом;
- предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявление альтернативных стратегий выживания.

Овладение методами разработки бизнес - плана позволит предпринимателям выработать (в своем характере и манере вести дела) те основные черты, которые присущи преуспевающим бизнесменам:

- стремление к новшествам;
- готовность идти на разумный риск;
- уверенность в собственных силах;
- способность напряженно трудиться;
- умение ставить перед собой высокие, но достижимые цели;
- умение вести тщательный учет своих затрат и результатов.

Рассмотрим каждый из этапов в составлении проекта подробнее. При этом важно соблюдать последовательность разработки бизнес - плана. Это поможет разработчикам получить намного больше информации и структурировать ее.[13]

1 этап. Определение целей разработки бизнес - плана. Прежде чем перейти к успешному написанию бизнес - плана, необходимо определить цели его разработки и цели его потенциальных читателей (целевой аудитории), для которых предназначен этот бизнес - план. То есть этот шаг в разработке бизнес - плана включает сбор информации и анализ целей, которые преследует этот документ. Основная цель подготовки бизнес - плана определяет в дальнейшем постановку связанных с нею задач, требуемые результаты и требования к самому документу (бизнес - плану). Необходимо также выявить интересы, потребности и предпочтения целевой аудитории, для которой разрабатывается бизнес - план, поскольку от этого зависит, на каких ключевых моментах необходимо акцентировать внимание. Если такой документ планируется составлять для инвесторов, важно одновременно и заинтересовать их, и подробно указать все финансовые особенности данного проекта. В документе должна присутствовать конкретная цель. Она должна быть не только привлекательной, но и достижимой при наличии всех указанных финансовых или временных условий. Анализ целей:

- определение целей написания бизнес - плана;
- определение источников информации;

[13] Рекомендации подготовлены с использованием материалов «Outline fora Business Plan» консалтинговой компании Ernst & Young. https://bizplan.mgt.unm.edu/assets/pdf/ey-plan.pdf

- точное определение целевых читателей;
- установление общей структуры документа.

2 этап. Составление плана работ по подготовке бизнес - плана. На данном этапе, как правило, определяют состав работ и их распределение между членами рабочей группы. Решается вопрос о том, какие специалисты необходимы и кто конкретно будет участвовать в разработке бизнес - плана.

Составление плана работ включает в себя следующее определение перечня и объема всех работ, которые необходимо выполнить при подготовке бизнес - плана;

- определение сроков завершения отдельных работ и составление общего графика подготовки бизнес - плана;
- определение ответственных исполнителей по отдельным работам; формирование примерной структуры разделов бизнес - плана;
- определение перечня и сроков проведения текущих мероприятий, которые необходимы, чтобы координировать работу основных участников рабочей группы.

Этот план работ может быть представлен как в самом общем виде, так и более подробно. Но обычно подробный план работ оказывается более полезным, когда начинается работа по формированию бизнес - плана.

На этом этапе важно придерживаться выполнения следующих задач:

- решение организационных вопросов;
- интеграция компании к существующей обстановке;

На этом этапе определяют назначение создания документа, его сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы, бюджет.

3 этап. Пересмотр и уточнение плана работ. Подготовка бизнес - плана должна иметь четкие временные рамки. Не стоит растягивать написание проекта на длительный период, так как экономические условия меняются достаточно быстро и можно просто не успеть их учесть, либо уже произведенные расчеты придется делать заново, что еще больше затянет сроки. Если сбор данных для плана занимает довольно продолжительный период, то можно предусмотреть внесение поправок или изменений в проект, либо дополнения будут выступать в качестве приложений. Сроки подготовки важно учитывать для инвестиционных проектов, так как иногда небольшая заминка в работе может привести к потере инвестора. Поэтому лучше заранее

определиться с тем, сколько по времени займет подготовка проекта и оставить запасной срок на случай непредвиденных ситуаций.

Необходимо просмотреть еще раз план работ, чтобы выявить те области и разделы, которые должны быть составлены с учетом целевой аудитории и поставленных целей. Бизнес - план должен представлять компанию на должном уровне и в самом лучшем виде. При этом в большинстве случаев необходимо избегать детального описания вопросов в бизнес - плане. Однако в случае необходимости должна быть обеспечена детальная поддержка (представлены необходимые пояснения) по всем предположениям и допущениям, используемым в бизнес - плане.

4 этап. Сбор информации и разработка бизнес - плана. Последовательность, в которой разрабатываются отдельные разделы бизнес - плана, может быть различной в зависимости от возраста компании, а также от опыта самих разработчиков по подготовке бизнес - плана. Большинство из них начинают со сбора необходимой информации (о компании, о предполагаемом производстве продуктов/услуг и др.), а также с проведения необходимых исследований (анализа рынка, анализа финансового состояния компании и др.), прежде чем перейти к написанию отдельных разделов бизнес - плана. Это обусловлено тем, что разработка и описание в бизнес - плане стратегий, используемых предположений (допущений) должны опираться на результаты анализа проведенных исследований. Поэтому необходимо предусмотреть определенное время для проведения и завершения данных исследований. Все предположения и допущения, закладываемые в основу бизнес - плана, должны быть тщательно зафиксированы в письменном виде. Сведения можно собирать как по внутренним, так и по внешним ресурсам. К внутренним относят профессиональный опыт, расчеты, профессиональные знания и умения. К внешним – информацию, полученную из интернета, иных открытых ресурсов, сведения о деятельности конкурентов. Источником информации могут быть публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет- информация. Нужные данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, или провести собственные исследования.

Впоследствии это облегчит подготовку необходимых сносок, которые должны сопровождать основной текст бизнес - плана. В самую последнюю очередь пишутся резюме и краткое содержание бизнес - плана, поскольку они представляют собой краткий обзор основных разделов бизнес - плана. Эти разделы не могут быть должным образом

подготовлены до тех пор, пока не завершены все остальные разделы бизнес - плана.

Ответственность за составление проекта можно возложить на:

- Сотрудников (менеджеров) компании. Этот вариант является наиболее распространенным и удобным, поскольку деятельность фирмы лучше всего знает ее руководитель и инициатор составления бизнес - плана. Имея на руках основные идеи и цель, можно обозначить суть и направленность документа, а разработку экономической части поручить финансовым работникам.

- Сотрудников специальных компаний, занимающихся разработкой бизнес-проектов. При этом необходима тесная связь с руководством фирмы-заказчика.

Следующим шагом будет обсуждение документа. Здесь необходимо задействовать консультантов и специалистов, которые смогут подробно проанализировать каждый раздел документа и внести при необходимости правки. Руководители, ведущие специалисты структурных подразделений предприятия, консультанты сторонних организаций и авторы разделов изучают и обобщают все отзывы и по каждому обоснованному замечанию, готовят аргументированное заключение. После совместного обсуждения проект бизнес - плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке, либо о разработке нового варианта. Бизнес - план отправляется на доработку и после внесения изменений снова подлежит обсуждению.

5 этап. Редактирование и оформление бизнес - плана. Написанный бизнес - план - это результат процесса планирования, представленный в письменной форме. Как правило, сам процесс письменного оформления полученных результатов существенно улучшает эффективность всей деятельности, связанной с планированием. Когда проект бизнес - плана завершен и отредактирован, следует попросить кого либо из членов команды просмотреть его на предмет объективности представленной в нем информации, логичности изложения, презентабельности и эффективности его использования в качестве средства для передачи информации. Затем вносят корректировки в бизнес - план, опираясь на комментарии рецензента.

6 этап. Оценка выполнения бизнес - плана. Этот этап, по сути, формирует основу для реализации непрерывного процесса бизнес - планирования. Поскольку со временем внешняя среда и цели бизнеса меняются, необходимо периодически пересматривать и обновлять бизнес - план, чтобы отразить в нем происходящие изменения. Оценка

степени выполнения бизнес - плана и выявление причин расхождений запланированного и достигнутого результатов должны стать основанием для внесения корректировок в сам процесс планирования и в бизнес - план как результат этого процесса. Бизнес - планы должны быть «живыми» документами, а значит, их необходимо периодически обновлять, иначе они становятся бесполезными. Заметим, что именно пересмотр и регулярное обновление бизнес - плана обеспечивают его актуальность и жизнеспособность. В умелых руках профессиональных менеджеров бизнес - план выполняет свою вторую функцию - становится реальной плановой основой для управления функционированием и развитием компании. Имея на руках бизнес - план, можно сравнить фактические результаты деятельности новой компании с первоначально запланированными показателями.

Анализ выявленных отклонений позволяет поставить перед менеджерами компании ряд вопросов.

1. Что было предпринято руководством, когда изменилась внешняя ситуация?

2. Какие решения были приняты и как они реализованы?

3. Появилась ли в новых условиях необходимость в дополнительном финансировании?

Ответы на эти и другие вопросы позволяют руководству новой компании не только эффективно работать, но и учиться на своих ошибках и достижениях.

4.4. Официальный и рабочий бизнес - планы

Бизнес - план – это официальный документ. Для того чтобы его составить, необходимо собрать большое количество достоверных сведений по широкому кругу вопросов. Объем информации стабильно повышается по мере вступления в бизнес и (или) его развития. Рационально располагать двумя видами одного бизнес - плана.

Первый вид бизнес - плана – это официальный бизнес - план, который является кратким (не более 50 страниц) описанием на бумаге прошлого, настоящего и будущего организации. Он приготовлен для перспективных партнеров, инвесторов, менеджеров и акционеров организации для того, чтобы у них могло сформироваться общее представление о целях бизнеса. В него, как правило, включается три вида расчетов: оптимистический, пессимистический и реальный (оптимальный).

Второй вид бизнес - плана – это повседневный рабочий документ для руководителя организации, команды разработчиков плана и

консультантов. В него включается рабочий информационный материал. Он имеет название рабочего бизнес - плана и позволяет:

1) основательнее осознать важность официального бизнес - плана;

2) создать план действий задолго до того, как организация начнет работать;

3) подробно проанализировать все варианты решения проблем, а значит, быть готовым для преодоления их в будущем, поскольку нужно выбрать верное решение, чтобы уйти от ошибок в официальном бизнес - плане;

4) заранее определить и оценить два главных риска в бизнесе: внутренний, который руководитель может полностью контролировать (персонал, материальные запасы), и внешний (экономика, новое законодательство), который руководитель не может изменить;

5) реализовывать тщательный контроль за состоянием деятельности, учитывая частые изменения во внешней и внутренней среде на базе мониторинга делового окружения;

6) по мере необходимости он может использоваться в качестве справочника при внесении изменений в официальный бизнес - план. Рабочий бизнес - план – это деловое поле игры руководителя, в ходе которой появляются правила тщательно продуманного официального бизнес - плана.

Сведения в рабочем бизнес - плане необходимо разместить под теми же заголовками, что и в официальном плане, для того чтобы было проще выполнять ссылки. Его хранение необходимо оформить так, чтобы можно было свободно извлекать документы, иметь закладки по главным разделам.

Рабочие материалы должны содержать информацию, которую не нужно включать в официальный бизнес - план (краткосрочные и долгосрочные цели бизнеса, маркетинговая стратегия, информация о конкурентах и сумма капитала, направленная в бизнес).

Часть документации рабочего бизнес - плана может быть приложением к официальному плану.

4.5. Выбор структуры бизнес - плана

В целом необходимо отметить, что не существует жестко заданного, единого для всех формата бизнес - плана. Каждый бизнес - план по своему уникален, поскольку он в обязательном порядке должен учитывать особенности конкретного предприятия и рассматриваемого вида бизнеса, которые имеют значение для реализуемого проекта: рыночную ситуацию, особенности налогооб-

ложения, законодательные ограничения и другие факторы. Он должен отражать специфику той компании и ситуации, для которых он разработан. Например, бизнес - план нового производственного предприятия будет отличаться, от бизнес - плана страховой компании, а также от бизнес - плана предприятия, работающего в сфере общественного питания. И даже в рамках одного вида бизнеса бизнес - планы разных компаний, работающих в различных регионах, будут различаться. В деловом планировании не существует какой-либо заданной структуры бизнес - плана, поскольку на ее выбор влияют многие факторы. К ним, например, относится:

- профиль предприятия;
- задачи, стоящие перед бизнес–планированием;
- особенности предпринимательской стратегии предприятия;
- особенности внешней рыночной среды.

Соблюдая требования к оформлению бизнес - плана, не стоит забывать о правильном составлении его структуры, которая включает в себя: Титульный лист. Оглавление. Резюме. Информация о производимых товарах или оказываемых услугах. Анализ рынка. Маркетинговый и организационный план. Структура производства. Информация, включающая данные о финансах и налогах.

Требования к разработке бизнес - плана в каждом конкретном случае могут меняться в зависимости от особенностей, связанных с работой предприятий. Каждому разделу бизнес - плана следует уделить должное внимание и стараться не упускать важные моменты.

Если инвесторы собираются сотрудничать с предприятием, то в первую очередь они обращают внимание на четыре раздела бизнес - плана. Исходя из знания примерной структуры бизнес - плана, можно сформировать собственную структуру бизнес - плана с учетом специальных требований потенциальных инвесторов, особенностей производства или продукции, уникального преимущества при продажах, особенностей финансовой ситуации или особенностей рынка.

1. Учет требований потенциального инвестора

Инвесторы в первую очередь они обращают внимание на четыре раздела бизнес - плана:

- управленческий коллектив;
- текущие и планируемые показатели;
- продукция;
- маркетинговый план.

Инвестор всегда придает большое значение управленческой команде - ведь именно она принимает все жизненно важные решения

для предприятия. Поэтому любой успех или неудача тесно взаимосвязаны, и в первую очередь зависят от управленческой команды, ее зрелости, компетентности и наличия здравого смысла и опыта работы в той или иной сфере бизнеса.

Необходимо обратить внимание в управленческом коллективе на основные функции управления:

- организаторские способности;
- планирование;
- контроль;
- активизацию;
- управление.

В управленческом коллективе необходимо гармоничное сочетание поведенческих, технических и концептуальных особенностей. Ведь именно они проявляются при организации производства, поставках продукции или предоставлении услуг. Управленческая команда должна обладать и развивать в себе навыки и способности в маркетинговой и финансовой деятельности, в организации производственных процессов.

Поэтому необходимо отразить все сильные стороны управленческой команды, сделав на этом акцент в бизнес - плане. Предприятие, имеющее строго формализованную структуру управления, обладает большими возможностями, чтобы заработать капитал и достичь своих поставленных целей за довольно короткий промежуток времени.

Если управленческий коллектив слаб в какой-то области, необходимо постараться повысить квалификацию имеющихся сотрудников. Провести оценку руководителя его возможностей, всех сотрудников, не уходя от реальностей, какими бы они не были. Разработать формализованную организационную схему. Для малых и средних предприятий наиболее оптимальной будет разработка не очень масштабной организационной схемы. Определить руководителей по всем уровням управления предприятием, их место и роль в бизнесе. Использовать схему, чтобы задействовать весь управленческий персонал, четко очертив его круг ответственности.

В случаях, когда невозможно своими силами реализовать часть каких-либо обязанностей, выделить этот блок из схемы и нанять по контракту профессионалов, специализирующихся в данных областях. Тогда можно добиться роста и развития предприятия с наименьшими затратами и усилиями.

2. Учет влияния финансовых проблем.

Для успешного ведения бизнеса необходимо определить потребности в наличных средствах и спрогнозировать расходы. Сделать анализ продаж и определить цели по прибылям, которых можно достичь. Можно использовать различные программы по составлению бизнес - планов. Эти программы сэкономят время, помогут разработать бюджет по расходам текущих наличных средств, используя отчетные данные. В качестве такой программы можно использовать и MS Excel, который поддерживает практически все известные методы финансовых расчетов.

Необходимо тщательно продумать и спланировать финансовые прогнозы, которые входят в документальную часть бизнес - плана. Выделить достаточное количество времени для их проработки. Необходимо включить в бизнес - план следующие прогнозы:

- баланс;
- прогноз прибылей и убытков;
- прогноз движения денежных средств.

Нужно стараться правильно скалькулировать торговые издержки, не забывая о стоимости всей системы поставок. Всегда помнить ответ на вопрос, сколько будет стоить вся деятельность предприятия.

3. Учет особенностей производства, продуктов и услуг

Информация о изделии или услугах очень важна, если нужно привлечь новые источники капитала. Поэтому необходимо обсудить качественные характеристики товаров и услуг и выделить их конкретные преимущества по сравнению с аналогичными товарами и услугами, предоставляемыми на рынке конкурентами. Попытаться предугадать реакцию потребителей на изделия или услуги. Пояснить, как удовлетворить потребности и запросы клиентов. Описать любую уникальную качественную характеристику, повышающую стоимость изделия или услуги, и какое преимущество она дает по сравнению с прочими в конкурентной борьбе. Если в течение последних нескольких лет изделие улучшалось, то пояснить как и почему. Описать, как работает изделие или как используется услуга. Обязательно предоставить документы, подтверждающие важнейшую информацию в бизнес - плане. Расписать жизненный цикл продукта или услуги и пояснить его инвестору. Можно даже разработать не очень сложный график жизненного цикла и также включить его в бизнес - план. Включить также временные факторы, влияющие на возможности получать прибыль и отразить это влияние на экономические циклы:

Подготовительная стадия - интенсивные маркетинговые исследования - начало продаж и периода роста.

Стадия высокого уровня развития - насыщение рынка уникальным изделием или услугой - рост конкуренции по мере становления информации о продукте общеизвестной.

Стадия выравнивания - появление на рынке новых изделий - у вас остаются только преданные покупатели, а остальные переключают свои деловые интересы на новинки

Рассмотреть планы относительно нового поколения изделий или услуг, которое появятся в ближайшем будущем. Приготовиться к анализу возможных источников капитала, чтобы выбрать наиболее оптимальный из них.

4. Учет влияния рынка при составлении маркетингового плана.

Эта задача требует тщательного изучения и анализа. Необходимо определить не только сильные и слабые стороны своего предприятия, но и активизировать его деловую активность. От того, какой вид стратегии взят вооружение, будет зависеть успех или неудача бизнеса.

Если предположить структуру бизнес - плана, предназначенную для предприятий, имеющих потребительскую ориентацию. То в этом случае центральным разделом бизнес - плана является раздел «Клиентура» (анализ потребителя продукции). Эти предприятия используют стратегию массового маркетинга или сегментирования рынка по фактору клиентуры. Главное в таком бизнес - плане - определить тип клиента и его запросы. На этой основе выстраивается вся дальнейшая политика предприятия (продуктовая, производственная, организационная, финансовая).

Если предположить товарную ориентацию предприятия (стратегия сегментации по продукции), то центральным разделом бизнес - плана станет не «Клиентура», а «Товарная политика предприятия» (планирование ассортимента). В этом варианте клиентура может быть рассмотрена в следующем разделе бизнес - плана или же в разделе «План маркетинга». Товарная ориентация предприятия может быть двух видов:

· выпуск некоторого универсального товара, исключающего сегментацию по клиентуре;

· выпуск специфического товара, которого нет у предполагаемых важнейших клиентов. Данная стратегия тесно связана с проблемой конкуренции, которая рассматривается в самостоятельном разделе бизнес - плана.

Если предприятие использует стратегию конкуренции, то центральным разделом бизнес - плана будет «Анализ конкуренции» (диагностика конкуренции). Здесь также возможны два варианта в зависимости от вида конкуренции:

· горизонтальная конкуренция (производство аналогичной продукции).

Структура бизнес - плана будет строиться исходя из сильных и слабых относительно ближайших конкурентов сторон бизнеса предприятия. Если применяется ценовая конкуренция, то последующим разделом бизнес - плана будет «Ценовая политика». В случае, если конкуренцию определяют финансовые возможности предприятия, то применяется «Финансовый план», а если ассортимент - то «Планирование ассортимента»;

· вертикальная конкуренция - со стороны производителей комплектующих, поставщиков, сбытовиков и пр. После общего анализа конкуренции необходимо разработать систему распределения и продвижения продукции предприятия. В этом варианте клиентура станет иметь номинальное значение, и в самостоятельном разделе бизнес - плана будет рассматриваться редко. Только обслуживающее значение приобретает товарная политика предприятия. Однако на первый план выходят: техника сбыта (поставок), распределительная сеть, контрактные соглашения, система льгот для контрагентов, ответственность за продукцию и пр.

При технологической ориентации предприятия наибольшее значение в бизнес - плане соответственно имеют технологический (производственный) план предприятия, а также вопросы обслуживания оборудования, патентования продукции, защиты коммерческой тайны и пр. «Поддерживающими» разделами бизнес - плана могут быть «Товарная политика», если результатом технологических усовершенствований является качественный продукт, или «Ценовая политика», когда в результате применения технологии продукция становится дешевле. В своей стратегии предприятие также может быть ориентировано на создание особого имиджа. В этом варианте в бизнес - плане рассматривается следующее: развитие дизайна; психологическое восприятие продукции со стороны клиентов; принципы работы персонала и пр.

Исходя из знания примерной структуры бизнес - плана, можно сформировать собственную структуру бизнес - плана с учетом специальных требований потенциальных инвесторов, особенностей производства или продукции, уникального преимущества при продажах, особенностей финансовой ситуации или особенностей рынка.

Заметим, что основные разделы бизнес - планов, используемых как в отечественной, так и в зарубежной практике, по сути своей одинаковы. Вместе с тем они могут содержать некоторые отличия как

по форме представления материала, так и по составу и расположению отдельных частей.

В зависимости от того, с какой целью (внутренней или внешней) пишется бизнес - план и для решения каких задач он предназначен, будут определяться и различия в структуре его разделов и тех ключевых моментах, на которых следует акцентировать внимание. Однако одно из важнейших преимуществ бизнес - плана состоит в логической последовательности всех его разделов, которая постепенно переводит читателя от глобальных проблем к конкретным, от стратегического курса к тактическим мероприятиям по его реализации. При использовании любых модификаций структур необходимо соблюдать следующие проверенные на практике требования.

Таблица 4.1

Требования к структуре бизнес - плана

№	Характеристика	Описание характеристики (требования)
1	Количество разделов	Должно быть таким, сколько необходимо и достаточно для достижения целей и задач бизнес - плана, раскрытия специфики той отрасли и сферы бизнеса, которым он посвящен
2	Ключевые разделы	В любом бизнес - плане так или иначе должны быть представлены ключевые вопросы, раскрывающие: цели бизнес - плана и его бизнес-идею; анализ рынка; продукты и услуги; операционную деятельность компании; маркетинг; финансы и риски
3	Четкость структуры	Лаконичная и ясная структура разделов должна помочь читающему в условиях дефицита времени быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию
4	Логичность структуры	Определенная последовательность согласованных между собой разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес - плана

Требования к содержанию бизнес - плана. Бизнес - план должен дать краткую и ясную информацию относительно всех важных аспектов рассматриваемой бизнес модели предприятия. В нем должны быть представлены сведения относительно начального этапа

подготовки и запуска предприятия, организации его операционной деятельности и системы управления, анализа затрат, будущих объемов продаж, ожидаемой рентабельности и перспектив роста бизнеса и т. д.

Профессионально подготовленный бизнес - план отвечает следующим требованиям (табл.4.2).

Таблица 4.2

Характеристики профессионально подготовленного бизнес - плана

№	Характеристики бизнес - плана	Описание характеристик
1	Эффективный	Содержит все то, что необходимо знать потенциальному читателю (инвестору, кредитору или топ-менеджеру) для принятия соответствующих решений - ни больше и ни меньше
2	Системный	Содержит единую, целостную концепцию бизнеса, цели и стратегию их достижения, которые раскрываются в системе связанных между собой разделов
3	Обоснованный	Содержит отдельные части и элементы, которые имеют смысл, подкреплены аргументами и фактами, описанием необходимых ресурсов, непротиворечивы, согласованы и совместимы между собой, а также указывают одно направление Опирается на использование общепризнанных методик (на-пример, методика UNIDO) и соответствует определенным требованиям (например, требованиям конкретных финансовых институтов, у которых запрашивается финансирование)
4	Релевантный	Содержит существенную, значимую для принятия решений информацию, адекватную целям и задачам бизнес - плана
	Структурированный и логичный	Имеет четкую и логичную структуру основных разделов бизнес - плана
	Реалистичный	Опирается на реальную, достоверную информацию, соответствующую существующим условиям и характеристикам внешней среды бизнеса

		Продолжение таблицы 4.2
	Доступный для понимания	Написан ясно, четко, просто и по существу, без орфографических ошибок Используется понятный, несложный язык, что обеспечивает правильное понимание содержания и облегчает возможность быстрого чтения Используются точные формулировки, а при необходимости содержится расшифровка используемых специальных терминов
	Привлекательный	Представляет содержательную информацию по-деловому, реалистично и оптимистично, но без чрезмерного приукрашивания (к примеру, указывает не только возможные риски, но и пути их преодоления) Информация подается интересно и увлекательно Содержит для наглядности рисунки и таблицы, которые понятны, легки для восприятия и убедительны; форма так же важна, как и содержание
	Краткий	Имеет общий объем в среднем около 30 страниц (от 20 до 40 страниц, не включая приложения)
	Легкий в использовании	Содержит читабельный и хорошо структурированный текст, размер шрифта - не менее 12 пунктов, через 1,5 интервала, поля - по 2,5 см

Расположение информации в бизнес - плане должно привлекать внимание, а содержание - легко восприниматься и быть понятным читателю. При написании бизнес - плана важно лишний раз убедиться, что используемые фразы и предложения не содержат двойного смысла.

Следует по возможности избегать дублирования и ненужных повторов, хотя иногда в бизнес - плане одна и та же информация может подаваться в разных разделах в различном контексте.

Ключевые слова: бизнес - план, бизнес - планирование, задачи, требования, резюме, структура, критерий, этап, решения, процесс, разработка, решение, разделы, информация.

Вопросы для повторения

1. Что такое бизнес - план?
2. Какие проблемы решает бизнес - планирование?
3. Для чего составляется бизнес - план?
4. Какие задачи выполняет бизнес - план?
5. Какие требования к написанию бизнес - плана существуют?
6. Что такое резюме в бизнес - плане?
7. Что включает в себя структура бизнес - плана?
8. Укажите требования к разработке бизнес - плана.
9. Каким критериям должен соответствовать бизнес - план для принятия взвешенных бизнес-решений?
10. Из каких этапов состоит процесс разработки бизнес - плана?
11. Опишите официальный и рабочий бизнес - планы
12. В чем их различие?
13. Какова последовательность работ при подготовке к процессу разработки бизнес - плана?
14. Какие требования предъявляются к структуре бизнес - плана?
15. Каким требованиям должен отвечать профессионально подготовленный бизнес - план?

ГЛАВА V. ДОСТОВЕРНОСТЬ И ОБОСНОВАННОСТЬ БИЗНЕС - ПЛАНА

5.1. Необходимость управления в разработке бизнес - плана.
5.2. Ресурсное обеспечение бизнес - плана.
5.3. Страхование бизнеса.
5.4. Юридические риски.
5.5. Производственные риски.
5.6. Маркетинговые риски.
5.7. Финансовый, инновационный, социальные риски.

5.1. Необходимость управления в разработке бизнес - плана

Содержание бизнес - плана как функции управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность бизнес - плана проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение бизнес - плана как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий.

Бизнес - план – это продукт внутренней управленческой деятельности, хотя потребителем его являются чаще всего внешние контрагенты: инвесторы, кредиторы, деловые партнеры. Он предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением предприятия. Поэтому бизнес - план призван обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями предприятия, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку

имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры[14].

Известно, что предприятие подвержено постоянным, во многом противоречивым изменениям и воздействиям. Руководящая роль первого лица в процессе составления бизнес - плана обусловливает необходимость его участия в моделировании будущей деятельности, соизмеряя с ней свои силы, ресурсы предприятия, возможности привлечения дополнительных средств и их эффективное использование. Личное участие руководителя в составлении бизнес - плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес - план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Включаясь в эту работу лично, руководитель как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя - хватит ли сил довести его до успеха и двинуться дальше? Это не означает, конечно же, что не надо пользоваться услугами консультантов - наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами.

Ни один юридический документ пока еще не закрепляет обязательности подготовки бизнес - плана. Не всегда его требуют даже банки, предоставляя кредиты. Но пренебрегая составлением бизнес - плана, предприниматель оказывается не готов к ожидающим его неприятностям и начинает обычно лихорадочно импровизировать. А это чаще всего заканчивается плачевно. Поэтому лучше не пожалеть времени (несмотря на то, что для крупного проекта разработка бизнес - плана может продолжаться до 200 и более часов) и заняться бизнес - планированием, пользу которого подтверждает и зарубежный опыт.

Статистика показывает, что в США ежегодно свое дело начинают 600 тысяч новых предпринимателей, из которых только половина удерживается на плаву хотя бы 18 месяцев. Лишь одному из пяти удается не разориться на протяжении первых 10 лет.

Основными причинами неудач, как показывают исследования, чаще всего являются:

- некомпетентность (более 40%);
- отсутствие управленческого опыта (15 - 17%);
- нехватка жизненного опыта и знаний (15 - 17%);
- отсутствие профессиональных навыков (13 - 15 %).

[14] Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник.. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. – С. 217.

Бизнес - план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Таким образом, обобщая сказанное, можно дать следующее определение.

Управление исполнением бизнес - плана - это определение и применение необходимых управляющих воздействий с целью успешной реализации бизнес - плана.

Если исполнение бизнес - плана происходит в соответствии с намеченным планом, то управление фактически сводится к исполнению – доведению до работников предприятия плановых заданий и контролю их реализации. Эти процессы включены в процессы исполнения. Другое дело, если в процессе реализации возникли отклонения, анализ которых показал, что необходимо определение и применение корректирующих воздействий. В этом случае требуется найти оптимальные корректирующие воздействия, скорректировать план оставшихся работ и согласовать намеченные изменения с руководителями предприятия.

Итак, процессы управления предназначаются для определения, согласования и внесения необходимых изменений в бизнес - план предприятия. Такие процессы управления часто называются управлением изменениями и инициируются процессами анализа.

К основным процессам управления, встречающимся практически в каждом бизнес - плане, относятся:

- общее управление изменениями - определение, согласование, утверждение и принятие к исполнению корректирующих воздействий и координация изменений.
- управление ресурсами - внесение изменений в состав и назначения ресурсов;
- управление целями - корректировка целей по результатам процессов анализа;
- управление качеством - разработка мероприятий по устранению причин неудовлетворительного исполнения.
- Среди вспомогательных процессов управления отметим:
- управление рисками - реагирование на события и изменение рисков в процессе исполнения бизнес - плана;
- управление контрактами - координация работы (суб)подрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов.

5.2. Ресурсное обеспечение бизнес - плана

Бизнес - план помогает в выборе новых источников ресурсов, партнеров и подкрепляется точным экономическим обоснованием всех суммарных затрат в стоимостном и натуральном выражении.

После разработки бизнес - плана предприниматель четко знает, что он имеет в наличии, что и у кого необходимо приобрести.

Обеспечение ресурсами является важным условием при разработке бизнес - плана. К ресурсам, необходимым для осуществления бизнес - плана, относятся природные, трудовые, производственные, интеллектуально- информационные и финансовые.

Ресурсы предприятия классифицируются на пять групп:

- природные – потенциально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают неисчерпаемые и исчерпаемые;

- материальные – все созданные человеком средства производства, которые являются результатом производства.

Основные средства представляют собой крупное производственное оснащение в виде служебных помещений, зданий, оборудования, транспорта, мебели, техники. Эти средства, в отличие от остальных, как правило, используются не в пределах одной бизнес-операции, а на протяжении длительного времени.

Оборотные средства являются подвижными материальными ресурсами, которые играют важную роль в производственной деятельности фирмы. К ним относятся полуфабрикаты, материалы, сырье. Оборотные средства требуют вложения капитала и приобретаются с момента начала операции и до заключительного ее этапа.

- трудовые – население в трудоспособном возрасте.

Трудовые ресурсы являются необходимым условием для осуществления бизнес - плана. Трудовые ресурсы определяются в самом начале операции и имеют два основных источника. Одним источником является сам бизнесмен или предприниматель, это означает, что он в первую очередь принимает участие в трудовой деятельности фирмы. Другим источником являются наемные работники, на оплату труда которых затрачиваются денежные средства фирмы

- интеллектуально-информационные – интеллектуальный продукт и информация, созданные творческим трудом человека и используемые непосредственно в процессе производства и в процессе принятия управленческих решений. К ним относятся экономические, финансовые, юридические документы, бухгалтерские отчеты, проекты,

патенты, изобретения. Эти ресурсы также требуют вложения денежных средств на всем протяжении осуществления бизнес - плана.

Источниками информации являются как внутренние, в виде специалистов, входящих в штат фирмы, так и внешние информативные сведения.

- финансовые – денежные средства, которые выделяются на организацию производства продукта и его реализацию.

Финансовые ресурсы занимают особую роль. Источником денежных средств (в первую очередь) является первоначальный денежный капитал, имеющийся у бизнесмена или предпринимателя. Если объемы собственных денежных средств, имеющихся у предпринимателя, не позволяют должным образом провести бизнес - план, существует возможность взятия кредита. При помощи первоначального капитала и предоставленного кредита образуется стартовый капитал, который позволяет осуществить планируемую операцию. На практике различают долгосрочные финансовые ресурсы в виде основных фондов и краткосрочные финансовые средства.

Ресурсное обеспечение бизнес - плана должно ориентироваться на удовлетворение имеющегося спроса на продукцию и соответствующего предложения с максимально возможной эффективностью производства.

В процессе планирования потребности ресурсов длительного пользования должны решаться следующие задачи:

– определение состава необходимых входных ресурсов и их группировка по видам, функциям, способам закупки, срокам хранения и другим признакам;

– установление обоснованных сроков закупки требующихся ресурсов;

– выбор основных поставщиков по видам необходимых предприятию ресурсов;

– согласование с поставщиками основных требований производства к качеству входных ресурсов;

– расчет потребных ресурсов, размера транспортных партий и числа поставок материалов и комплектующих изделий;

– определение издержек на приобретение, транспортировку и хранение материальных ресурсов.

Ресурсное обеспечение бизнес - плана на многих предприятиях является наиболее разработанной стадией внутрипроизводственного управления. Оно должно воздействовать на все остальные процессы производства, распределения и потребления материальных благ и находиться, в свою очередь, под воздействием каждого из них. Вместе

с тем на большинстве наших предприятий, как и на зарубежных фирмах, определение потребности ресурсов сводится в основном лишь к финансовому планированию. Деньги не являются единственным и наиболее важным ресурсом в ресурсном обеспечении бизнес - плана. Многие экономисты полагают, что при наличии денег все другие ресурсы можно будет приобрести по мере необходимости. Однако на предприятиях это не всегда именно так происходит, например, ни за какие деньги нельзя купить в нужное время технологическую энергию или профессиональную квалификацию персонала, которых нет в наличии или их потребность не была ранее запланирована. В любом случае более вероятно, что квалифицированные специалисты быстрее привлекут деньги, а не деньги привлекут их. Кроме того, критический дефицит нефинансовых ресурсов, по меньшей мере, столь же вероятен, как и критическая нехватка денег.

Следовательно, сказанное подтверждает необходимость более широкого использования в бизнес - плане известных натуральных измерителей потребности ресурсов. При планировании входных ресурсов, производственных сооружений, технологического оборудования, а также различных категорий персонала и других ресурсов длительного применения экономисты обычно рассчитывают следующие важнейшие показатели:

1. Сколько потребуется ресурсов каждого вида, когда и где они будут использоваться?

2. Какое количество ресурсов будет в наличии в необходимом месте и в планируемое время, если поведение предприятия и среды останется в будущем неизменным?

3. Каков разрыв между требующимися и имеющимися ресурсами на предприятии?

4. Как устранить этот разрыв, и какие источники лучше для этого использовать?

5. Каковы будут затраты на устранение разрыва в потребности различных ресурсов?

В планируемой перспективе потенциальный дефицит и рост цен на отдельные виды ресурсов могут часто сочетаться. В мировой практике существуют три способа, которые предприятия и фирмы могут противопоставить дефициту и высокой стоимости ресурсов: замена материала, вертикальная интеграция, изменение технологии.

Предварительные допущения, используемые при оценке потребностей в ресурсах, необходимо периодически пересматривать, чтобы знать степень реальности изменяющихся со временем

потребностей и возможность появления лучших поставщиков и эффективных способов выполнения поставок.

5.3. Страхование бизнеса

Страхование во всем мире является не только гарантом стабильности бизнеса, но и стимулом его скорейшего развития. Главными условиями нормального функционирования страхового рынка являются надежность и эффективная деятельность его участников-страховщиков.

В современной экономике страхование выступает в роли финансового стабилизатора, позволяющего обществу компенсировать ущербы, которые наступают вследствие непредвиденных случайных событий, наносящих урон государству, бизнесу и населению.

Существует много факторов, способных уменьшить прибыль или обанкротить предприятие: рост темпов инфляции; корректировки в налоговом законодательстве; принятие законов, ограничивающих предпринимательскую деятельность; экономический кризис, влекущий за собой снижение спроса на продукцию; уход квалифицированных сотрудников; человеческий фактор; непредвиденные обстоятельства: техногенные катастрофы и природные катаклизмы. Техногенная среда, экологические и социальные условия многократно увеличивают риски, угрожающие человеку, и порождают катастрофические убытки.

Страхование бизнеса – это продукт, с помощью которого можно сохранить капитал и продолжить предпринимательскую деятельность без страха финансовых потерь.

Информация о риске дает возможность человеку выработать решения и разработать мероприятия, направленные на устранение или максимальное ограничение негативных последствий риска, размеров ущерба. Общий подход, который лежит в основе страхования – создание в течение срока нормальной деятельности резервов, способных служить буфером при реализации риска и при необходимости нести убытки, связанные с неблагоприятной ситуацией. Кроме этого, деятельность человека, связанная с возможностью возникновения негативных последствий и неблагоприятных ситуаций, становится объектом разработки методов и средств, уменьшающих вероятность проявления негативных явлений и результатов или локализирующих их вредоносные отрицательные последствия

Страхование предпринимательских рисков – это страхование предпринимателями рисков своих убытков и неполучения ожидаемых доходов при нарушении обязательств контрагентами или изменении

условий деятельности по независящим от страхователя обстоятельствам.

Объектами риска предпринимательской деятельности являются:

- трудовые ресурсы предприятия, измеряемые в человеко-часах, фондом заработной платы и характеризуемые производительностью их труда;

- имущество предприятия (здания, сооружения, оборудование, незавершенное производство, запасы, готовая продукция);

- финансовые ресурсы;

- информация.

Как известно, обычно выделяют три стадии кругооборота средств в процессе товарного производства:

- денежная, связанная с вложением капитала и приобретением на имеющиеся денежные средства необходимых средств производства;

- производственная, которая состоит в создании новой стоимости путем переноса на готовый продукт стоимости основных фондов, рабочей силы, потребляемого сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов;

- товарная, выражающаяся в реализации готовой продукции и ее оплате. В соответствии с этими стадиями кругооборота можно разделить все виды страхования, связанные со страховой защитой предпринимательской деятельности.

Первая стадия связана с инвестированием капитала, которое может быть осуществлено в основные и оборотные средства, научно-техническую продукцию, а также ценные бумаги.

Страховая защита предпринимателя на второй стадии кругооборота может быть обеспечена различными видами страхования имущества, гарантирующими компенсацию ущерба от различных стихийных бедствий. Здесь производится также страхование на случай перерывов в хозяйственной деятельности в связи с авариями и другими нежелательными событиями, что обеспечивает защиту от косвенных потерь, связанных с прекращением выпуска продукции и дополнительными затратами по возобновлению производства.

На третьей стадии кругооборота осуществляется страхование риска неплатежа, экспортных кредитов и т.п.

Все причины, влияющие на величину прибыли предприятия, можно разделить на две группы:

- нарушение процесса производства при наступлении стихийных и техногенных страховых событий;

- изменение рыночной конъюнктуры, изменение контактов со стороны поставщиков или потребителей продукции.

Зарубежная страховая практика называет в качестве основных объектов страхования бизнеса: страхование ответственности, имущественное страхование, страхование людей, страхование от перерывов в производстве. Здесь необходимо отметить, что страхование предпринимательской деятельности включает и такие виды страхования, как страхование жизни, страхование от несчастных случаев и др. Объекты страхования носят комплексный характер, так как принадлежат к различным отраслям и подотраслям страхования: страхование имущества юридических лиц, технических рисков, убытков вследствие перерывов в производстве, ответственности товаропроизводителя, инвестиций, невыполнения финансовых обязательств, потери прибыли, работников предприятия.

Таким образом, необходимо выделить следующие моменты:

1. Предпринимательство – это законная, инициативная, рисковая деятельность граждан и их объединений, направленная на извлечение прибыли с помощью своих способностей и удовлетворяющая общественные потребности.

2. Объектами риска предпринимательской деятельности являются трудовые ресурсы, имущество предприятий, финансы, информация.

3. Страхование предпринимательской деятельности в соответствии со стадиями кругооборота средств товарного производства можно разделить на страхование: инвестированного капитала; имущества; риска неплатежа.

4. Страхование предпринимательской деятельности включает в себя также и страхование жизни от несчастного случая.

5. Финансовые риски содержат кредитные, косвенные и биржевые риски.

6. В настоящее время в предпринимательской деятельности при условиях невысокого уровня техники безопасности, необязательности в договорных отношениях приобретает особую роль страхование ответственности.

5.4. Юридические риски

Юридические риски представляет собой комплекс негативных последствий, которые могут наступить за совершение или несовершение каких-либо действий, предусмотренных законом или договором.

Юридические риски - риски, связанные с юридическим обеспечением бизнеса:

а) риски контактов с государственными органами (регистрация, лицензирование, акционерные дела, претензии налоговых и антимонопольных органов, уголовные преследования и т.д.);

б) риски гражданской ответственности, т.е. связанные с исками о причинении вреда со стороны третьих лиц, в т. ч. риски ответственности производителя;

в) договорные риски, т.е. риски, связанные с ошибками и упущениями при оформлении договоров (невозможность защитить права фирмы).

Иногда к юридическим относят все риски, связанные с изменением регулирования и нормативных документов, хотя, это не совсем удачно. Подобные изменения удобнее рассматривать как внешние причины реализации рисков, относящихся к соответствующей сфере деятельности предприятия (финансам, производству, логистики и т.д.).

Правовой риск возникает под воздействием внешних и внутренних факторов.

К внутренним факторам относятся:

- несоблюдение организацией законодательства.
- несоответствие внутренней документации требованиям законодательства, неспособность организации адаптировать свою деятельность и внутренние документы под законодательные изменения.
- неэффективная организация правовой работы, в результате чего специалистами и органами управления совершаются юридические ошибки.
- нарушение организацией условий договоров.
- недостаточная проработка правовых аспектов при внедрении в организации новых технологий, использовании инновационных разработок.

К внешним же факторам возникновения правового риска можно отнести:

- общее несовершенство правовой системы, которое может выражаться в изменчивости и часто противоречивости законодательства, некорректном применении зарубежного законодательства, невозможности досудебного урегулирования некоторых вопросов.
- нарушение условий договоров контрагентами и клиентами организации.
- нахождение филиалов, зависимых обществ, контрагентов и клиентов под юрисдикцией различных государств.

Управление правовыми рисками, предполагает возможность целенаправленного уменьшения вероятности возникновения рисков и минимизацию ущерба в случае их наступления. В соответствии с классическими представлениями об управлении правовыми рисками на них можно воздействовать в следующих формах: снижение, сохранение, передача.

Решение о применении того или иного способа управления рисками или сочетания способов принимается после проведения аналитической работы, одним из результатов которой должна быть оценка эффективности выбранных действий. Снижение риска заключается в снижении вероятности его наступления вплоть до фактической ликвидации или в уменьшении возможного ущерба. Сохранение риска совершенно не означает полного отсутствия деятельности. Осознанное сохранение риска предполагает, прежде всего, детальный его анализ и подготовку мероприятий по минимизации его последствий, в случае их наступления. Обычно сохранение риска выбирается в качестве решения, когда стоимость мер по его снижению (предупреждению) явно больше величины ущерба в случае его реализации. Соотношение методов воздействия на риск может быть самым различным и меняющемся для одних и тех же налогоплательщиков в различные годы.

Как правило, механизмы правовой безопасности основаны на снижении риска через минимизацию возможного ущерба с помощью проведения заблаговременной аналитической и организационной работы.

Можно привести несколько основных примеров знания правовых рисков налоговой безопасности.

1. Наиболее важным элементом налоговой безопасности является профилактическая работа. Прежде всего, налогоплательщику важно предупредить появление моментов, которые могли бы вызвать повышенный интерес налоговых органов. А для этого необходимо определиться с налоговой стратегией и тактикой, принципами оптимизации налогообложения, организацией учета и т. п.

2. Вторым важным элементом системы налоговой безопасности является непосредственная готовность к налоговым проверкам. Знание процедуры налоговой проверки, прав и обязанностей сотрудников предприятия и налоговых органов при ее проведении очень часто позволяет нейтрализовать (или, по крайней мере, свести к минимуму) негативные последствия претензий сотрудников налоговых органов. Не менее важно знать предусмотренные законом возможности влияния на выносимое налоговым органом по результатам проверки решение.

3. Третьим элементом системы налоговой безопасности является грамотная и эффективная реакция на заключение по акту проверки. С этим решением можно согласиться или обжаловать его. 4. Еще одним элементом налоговой безопасности является готовность к возбуждению уголовного дела и разработка мероприятий по защите своих руководителей. Также необходимо подготовить сотрудников всех уровней.

5.5. Производственные риски

Производственный риск - это вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоями или остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала и т. п. К основным причинам производственного риска относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;
- снижение цен, по которым планировалось реализовать продукцию (услугу), в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;
- увеличение расхода материальных затрат из-за перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других дополнительных расходов;
- рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;
- увеличение налоговых платежей и других отчислений предприятия;
- низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;
- физический и моральный износ оборудования.

Для промышленного производства наиболее тяжелым проявлением риска является возникновение аварийной ситуации. Это может произойти на промышленных объектах в результате событий различного характера:

- природного - землетрясение, наводнение, оползни, ураган, смерч, удар молнии, шторм (на море), извержение вулкана и т. д;

- техногенного - износ зданий, сооружений, машин и оборудования, ошибки при проектировании или монтаже, злоумышленные действия, ошибки персонала, повреждение оборудования при строительных и ремонтных работах и др.;

- смешанного - нарушение природного равновесия в результате техногенной деятельности человека, например возникновение нефтегазового фонтана при разведочном бурении скважин или оползня при строительных работах.

Проанализируем наиболее важные виды хозяйственных и финансовых рисков в деятельности предприятия, а также некоторые рекомендуемые меры по компенсации рисков в деятельности предприятия.

1. Риск нереализации профильной технологии предприятия из-за незаключения договора на поставку исходных продуктов.

Причины: отказ традиционных поставщиков от заключения договоров; неприемлемые для предприятия условия договоров (в том числе цены); переход традиционных поставщиков на выпуск другой продукции; невозможность закупки на мировом рынке из-за сложности таможенного законодательства, отсутствия валюты и т. д.

Факторы риска: чрезмерная концентрация входных материальных потоков на ограниченном количестве поставщиков; недеверсифицированность поставок; нестабильность общей социально-экономической ситуации; принятие поставщиками стратегии «максимальная прибыль сегодня любыми средствами».

Рекомендуемые методы компенсации", диверсификация производства путем расширения числа готовых к использованию технологий и видов продукции; диверсификация поставок; постоянный сбор и актуализация информации о возможных поставщиках, их намерениях, осваиваемых технологиях и социально-экономической ситуации вокруг них; установление некоммерческих связей с реальными и потенциальными поставщиками; вертикальная интеграция «вниз» и квазиинтеграция, т. е. объединение отдельных функций управления; приобретение предприятием акций предприятий-поставщиков; расширение и поддержание личных контактов с поставщиками; подготовка кредитных линий на случай необходимой предоплаты; создание страхового резерва исходных продуктов.

2. Риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке.

Причины-, непредвиденная ситуация у поставщиков; техническая невозможность производства необходимой для предприятия продукции; невозможность выполнения условий договора; принятие

поставщиком решения о разрыве договора и смене потребителя; принятие поставщиком решения об изменении условий договора (сроков, цен, объемов, требований к качеству поставляемой продукции); аварийность на транспорте.

Факторы риска: общая нестабильность социально-экономической ситуации; отсутствие традиции обязательности общеправовых и контрактных условий; неравномерность темпов инфляции; всплески роста цен в отдельных отраслях и регионах; неравномерность динамики доходов различных слоев населения; недостаточность средств у предприятия для компенсации повышения цен поставщиком.

Рекомендуемые методы компенсации: диверсификация поставок; расширение состава поставщиков; создание финансовых резервов или организация «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат; прогнозирование динамики цен; вовлечение традиционных поставщиков в деятельность предприятий путем заключения договоров участия в прибылях или приобретении акций; создание страховых запасов исходных материалов; заблаговременная разработка системы функционирования предприятия в условиях поиска альтернативных поставщиков.

3.Риск невозвращения предоплаты поставщиков.

Причины: те же, что и в случае невыполнения договоров поставки, а также решения поставщика о временном или окончательном присвоении полученных в качестве предоплаты сумм, невозможность их выплаты данному предприятию по причине использования до срыва договора.

Факторы риска: кризисная ситуация во взаимозачетах предприятий; слабость хозяйственного арбитража и законодательной базы, низкая правовая культура управления; гипертрофированное стремление предприятий к абсолютной минимизации риска (откуда и возникает требование предоплаты); отсутствие развитой системы страхования хозяйственных и финансовых операций.

Рекомендуемые методы компенсации: некоммерческая интеграция; покупка и обмен акциями с поставщиком; установление неформальных личных отношений с руководством предприятия-поставщика; создание региональной системы страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования; привлечение независимых организаций (банков, страховых обществ, фондов) в качестве гарантов сделок; развитие залоговых сделок.

4. Риск незаключения договоров на реализацию производимой продукции (риск нереализации произведенной продукции).

Причины: изменение структуры и сокращение потребности в данном виде продукции; замещение данной продукции продукцией других предприятий; моральный износ продукции; переключение спроса; снижение спроса ввиду изменения структуры бюджета или снижения доходов потребления, производственного профиля или специализации традиционных потребителей продукции; отсутствие у предприятия полной информации о данном сегменте рынка.

Факторы риска: технический прогресс; появление новых технологий; экономическая рецессия (спад); вытеснение высокоразвитых технологий более простыми; зависимость результатов принимаемых потребителем решений от «личных» условий договора (попросту говоря, взятки); применение условий импорта, облегчающих ввоз иностранной продукции; активизация маркетинговой деятельности конкурентов; резкий рост объемов и рентабельности производства в отрасли (способствующий притоку конкурентов).

Рекомендуемые методы компенсации: диверсификация производства и структуры сбыта; создание и актуализация базы данных о возможных потребителях продукции, об их деятельности, намерениях, тенденциях, социально-экономическом статусе и окружении; активное использование всех форм маркетинга; вертикальная интеграция «вверх», обмен акциями с традиционными потребителями и приобретение их акций; поиск технологий и методов улучшения качества продукции, разработка долгосрочной стратегии производства и информирование о ней потенциальных потребителей; освоение гибких технологий производства, допускающих переключение на другие виды продукции; освоение гибких технологий маркетинга, позволяющих легко подключаться к новым секторам рынка.

5. Риск получения или несвоевременного получения оплаты за реализованную без оплаты продукцию.

Причины, принятие решения потребителем об использовании предназначенной для оплаты суммы на другие цели; отсутствие необходимой суммы у потребителя.

Факторы риска, кризисное состояние взаимных платежей; неравномерное повышение цен отдельными предприятиями; низкая правовая культура руководителей; слабость хозяйственного арбитража.

Рекомендуемые методы компенсации: наиболее распространенный - предварительная (до получения товара или услуги) оплата. Этот достаточно примитивный способ снижения риска является, по нашему мнению, вредным как для экономики страны в целом, так и для отдельных товаропроизводителей в частности.

Экономике в целом он принес кризис платежей, увеличение числа экономических преступлений, разрыв или снижение интенсивности хозяйственных связей, техническое ухудшение системы взаимных платежей, способствовал снижению объемов производства и реализации продукции. Для отдельного предприятия необходимость предоплаты существенно ограничивает возможность приобретения необходимых исходных материалов, сужает поле хозяйственного маневра, по существу искажает нормальные пропорции между производственной и финансовой деятельностью предприятия, способствует снижению качества продукции. Поэтому более целесообразным представляются: использование в различных сочетаниях и группировках мер некоммерческой вертикальной и диагональной интеграции, перекрестного владения акциями; страхование сделок у третьих лиц, залогов и, наконец, средств систематического информирования общественности о предприятиях, традиционно нарушающих (или, наоборот, соблюдающих) условия договоров.

6. Риск отказа покупателя от полученной им продукции (возврат).

Причины: несоответствие продукции требованиям к ее качеству; невозможность использования потребителем продукции данного качества; решение потребителями о переключении на другой вид продукции или на другого поставщика.

Факторы риска: нестабильность общей социально-экономической обстановки; излишняя концентрированность выходных потоков предприятия на малом числе потребителей; низкая степень культуры и правового сознания руководителей.

Рекомендуемые методы компенсации-, в целом те же, что и при компенсации риска неоплаты. Дополнительно следует принять меры к созданию барьеров на пути переключения потребителей на другие виды продукции, удовлетворяющие тот же вид потребности, и в особенности - на других поставщиков. В числе этих мер могут быть применены отдельные виды горизонтальной интеграции, т. е. договоры с конкурентами о своеобразном разделении сфер влияния. Здесь уместно еще раз подчеркнуть необходимость создания и ведения максимально полной базы данных о субъектах и процессах рынка. В состав этой базы должны входить данные о: реальных и возможных потребителях продукции; профильных технологиях, используемых на предприятиях-потребителях; продукции, производимой на этих предприятиях (для товаров конечного потребления - о типологии потребителей, структуре сегментов рынка, ее динамике и т. д.); поставщиках необходимых материалов и оборудования, а также об

остальных видах продукции этих предприятий, ее потребителях, необходимых исходных материалах. Для сбора требуемых данных целесообразно либо поддерживать постоянную связь со специализированными в области бизнес-информации фирмами, либо содержать (возможно, на паях с другими предприятиями) сеть информаторов.

7. Риск срыва собственных производственных планов или инновационных проектов.

Причины, непредвиденный недостаток финансовых средств; неблагоприятные погодные условия; несоблюдение технологии; технические аварии; забастовки; переход квалифицированных кадров на другие предприятия.

Факторы риска: нестабильность темпов и пропорций изменения цен; уровень предпринимательской активности в регионе и диапазон социального неравенства; недостаточные затраты на развитие устойчивых технологий.

Рекомендуемые методы компенсации: развитие технологической базы; проведение НИОКР в сфере технологии и производства; разработка стратегии технологического развития и технологической безопасности в составе комплексной технико-экономической и социальной стратегий предприятия; увязка социальной стратегии с целями и возможностями предприятия, региональными условиями; создание системы технико-экономического резервирования ресурсов.

8. Риск неверного прогнозирования ситуации и получения неправильных исходных данных.

Причины, отсутствие на предприятии необходимых традиций и системы непрерывного прогнозирования рыночной среды; неумение осуществлять рыночный мониторинг; отсутствие эффективной методики прогнозирования поведения рыночных субъектов, а также мезо- и макроэкономических факторов.

Факторы риска: низкий уровень управления предприятием; отсутствие квалифицированных менеджеров; недостаточные затраты на НИОКР в области обеспечения и совершенствования управления.

Рекомендуемые методы компенсации: резкое повышение внимания к стратегическому и перспективному планированию; создание сквозной системы сбора и анализа исходной информации, прогнозирования и принятия стратегических решений; выделение средств на эти цели в составе статей распределения прибыли или кредитных средств; приглашение профессиональных консультантов по маркетингу и управлению; повышение квалификации административно-управленческого персонала предприятия.

9. Риск неполучения внешних инвестиций и кредитов.

Причины: неблагоприятное впечатление инвесторов относительно перспектив и возможностей предприятия; неожиданная утечка негативной информации; публикация порочащих предприятие сведений; резкое падение курса акций предприятия в результате биржевой игры; выступления потребителей с критикой продукции предприятия.

Факторы риска: утрата контроля за «имиджем» предприятия; активные действия недобросовестных рыночных конкурентов; низкие затраты на маркетинг, в том числе на рекламу и поддержание «марки» фирмы.

Рекомендуемые методы компенсации: организация целенаправленного маркетинга, в том числе всестороннего информирования потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных сторонах продукции предприятия и о предприятии в целом. Для акционированных предприятий маркетинг фирмы должен предусматривать программу индивидуальной работы с акционерами, в особенности внешними, в целях поддержания их благоприятного отношения к предприятию. Известно, что 1 руб., вложенный в маркетинг (в пределах разумной сметы затрат), дает 100%-ный прирост прибыли. Если потребность и платежеспособный спрос на продукцию предприятия являются достаточно устойчивыми, то потенциальный инвестор в принципе всегда готов к кредитованию данного вида производства. Поэтому для внезапной отмены уже принятых решений о выделении инвестиций нужны серьезные основания, скорее всего связанные с разочарованием в уровне, квалификации и добросовестности (а иногда и недобросовестности) кадров инвестируемого предприятия.

5.6. Маркетинговые риски

Маркетинговые риски - это совокупность рисков, присущих маркетинговой сфере в деятельности компании, т.е. они характеризуются вероятностью возникновения определенных событий и их последствий, которые затрудняют или делают невозможным достижение целей на отдельных этапах маркетинговой деятельности или целиком в сфере маркетинга.

Маркетинговые риски в зависимости от уровня маркетинговой среды можно классифицировать на внешние и внутренние.

К внешним относятся риски, связанные с проявлением факторов внешней маркетинговой среды фирмы, как макро, так и микроуровня. Например, такие риски могут быть связаны с динамичным развитием

информационных и производственных технологий, которые приводят к значительному сокращению жизненного цикла товаров и услуг.

Маркетинговые риски целесообразно называть по генерирующему фактору. В научной литературе встречается множество различных трактовок «маркетинговых рисков», некоторые из них представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Научные трактовки категории «Маркетинговые риски»

Автор	Понимание маркетинговых рисков
А.А. Старостина, В.А. Кравченко	Совокупность рисков, присущих маркетинговой сфере в деятельности компании, т.е. они характеризуются вероятностью возникновения определенных событий и их последствий, которые затрудняют или делают невозможным достижение целей на отдельных этапах маркетинговой деятельности или целиком в сфере маркетинга.
С.М. Овчинников	Риски, внешние факторы которых относятся к состоянию и развитию рынка и его компонентов, и внутренние – связаны с маркетинговой деятельностью компании
В.П. Федько	Вероятность потерпеть коммерческое поражение на рынке или не достичь намеченных стратегических целей, понести в результате этого экономический и финансовый ущерб, потерять часть ресурсов и др.
А. Гордиенко	Высокая вероятность потери первоначально заинтересованных в продукте клиентов, просчет маркетологов в области выявления целевого рынка сбыта товара, жестких маркетинговых стратегий со стороны конкурентов в данном рыночном сегменте или снижение спроса на продукцию из-за её недостаточного качества или невозможности удовлетворить ожидания потребителей
Е. Дубинин, А. Старинская	Риск недополучения прибыли в результате снижения объема реализации или цены товара

Ко второй группе относятся риски, источником которых являются действие факторов внутренней маркетинговой среды фирмы. Причиной их возникновения может служить недостаточный уровень

компетенций сотрудников отдела маркетинга и других функциональных подразделений компании. В зависимости от уровня маркетингового планирования можно выделить стратегические и тактические риски. Стратегические риски могут быть обусловлены неправильным определением стратегических целей, выбором стратегии позиционирования, определением момента выхода на рынок, ошибочным выбором целевого сегмента, а также неверным определением общей стратегии фирмы. Появление таких рисков подрывает успех реализации стратегии фирмы на рынке, а следовательно непосредственно влияет на результаты ее деятельности, неполучения запланированной прибыли и возникновения значительных убытков.

Риски, связанные с принятием решений по комплексу маркетинга:

- риски, связанные с товарной политикой;
- риски ценообразования;
- риски сбыта продукции;
- риски продвижения.

Первая группа рисков включает в себя опасности и угрозы, заключающиеся в несоответствии товара запросам потребителей, недостаточном уровне качества товара и др. Компании несут значительные потери при выводе новых продуктов на рынок. Среди значимых причин, приводящих к фиаско новых товаров на рынке, как правило, выделяют медлительность в исследованиях и разработках, отсутствие очевидного конкурентного преимущества или незнание о нем потребителей, несовершенное планирование.

При детальном рассмотрении вышеизложенных причин можно прийти к заключению, что они нередко сопряжены с «воспринимаемым риском», т.е. риском, который, возникает у потребителя в процессе совершения покупки. Учитывая это, компания может проводить мероприятия по снижению воспринимаемого риска потребителя, и как следствие, минимизировать риски, связанные с выведением на рынок новых товаров. Примером может быть предоставление товара в пользование на некоторый срок, по истечению которого потребитель может либо отказаться от него, либо приобрести его. В рекламных компаниях некоторые производители гарантируют возврат денег покупателям, если купленный товар не оправдал их надежд и не принес в должной степени удовлетворение их запросов. Несмотря на статистику неудач новинок, большинство фирм не уделяет необходимого внимания воспринимаемым рискам потребителей и рискам неудач новинок. Одним из способов снижения

этих рисков может служить проведение маркетинговых исследований с целью выявления потребительских запросов к товару.

Риски ценообразования обусловлены проблемой правильного выбора ценовой политики, метода ценообразования, а также учетом психологического восприятия цены потребителем. С одной стороны, компания может снижать цены, обеспечивая доступность товара широким слоям населения. С другой стороны, заниженная цена товара может заставить покупателя задуматься о его качестве. На некоторые товары производителю не стоит устанавливать низкие цены, так как они позиционируются как «товары-премиум», привлекательность которых находится в непосредственной зависимости от уровня цен. Так, например, производитель бренда Parliament, реализовывая товар в низкой ценовой категории, не мог достичь больших объемов продаж, поскольку он имел эксклюзивный фильтр. Как только руководство компании приняло решение об установлении цены на данный продукт выше своих основных конкурентов, заняв нишу «премиум», прибыль фирмы резко возросла. Корректировка цены фирмой может быть ответной реакцией на изменение цен конкурентов. Следовательно, в целях своевременного реагирования на действия конкурентов необходимо спланировать меры для каждого возможного варианта их поведения.

Риски сбыта продукции могут возникать при проектировании компанией каналов распределения, определении величины партий товаров, условий транспортировки и складирования, в работе торговых посредников и др. Выбор каналов сбыта непосредственно влияет на все маркетинговые решения, принимаемые руководством предприятия. В то же время, сотрудничая с фирмами-посредниками, компания возлагает на себя определенные обязательства, зафиксированные в договоре, что сопряжено с риском невыполнения оговоренных обязательств, особенно в постоянно меняющихся условиях функционирования предприятий. Источником такого риска может быть конфликт в каналах распределения между поставщиком и посредниками (например, введение платы за включение товара поставщика в ассортимент розничной сети). В связи с этим, руководство предприятия должно формировать такую сбытовую стратегию, которая позволила бы учесть возможные риски, возникающие в каналах распределения.

Еще одной немаловажной группой рисков являются риски продвижения товара. В основном они связаны с нерациональным выбором коммуникационных инструментов – рекламы, средств стимулирования сбыта, личных продаж и др.

Риск недополучения потребителем информации о товаре, возможно обусловленный неэффективностью рекламы, опасен для компании тем, что потребители могут перейти к конкурентам, предлагающим развернутые сведения о своем товаре. Потребители могут быть не осведомлены о ценности и конкурентных преимуществах товара. Например, сковороды Tefal рекламировались с позиции, что при приготовлении «не требуется ни грамма масла». Впоследствии оказалось, что потребители искали сковороду, на которой пища не пригорает. Руководство компании приняло решение об изменении содержания рекламной кампании, что повысило отклик потребителей. Риски, связанные с продвижением продукта или услуги, могут привести к фиаско на международных рынках, если компания не приняла во внимание специфические факторы культурного характера, действующие на рынке.

Таким образом, маркетинговые риски имеют достаточно сложный и многоаспектный характер. Их идентификация и оценка имеет решающее значение для компании, так как позволяет своевременно реагировать на неблагоприятные ситуации, возникающие на рынке, предотвращая существенные потери и снижая степень неопределенности деятельности.

5.7. Финансовый, инновационный, социальные риски

Под финансовым риском предприятия понимается вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода и капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансовой деятельности.

Финансовые риски предприятия характеризуются большим многообразием и в целях осуществления эффективного управления ими классифицируются по следующим основным признакам:

На современном этапе к числу основных видов финансовых рисков предприятия относятся следующие:

1. Риск снижения финансовой устойчивости (или риск нарушения равновесия финансового развития). Этот риск генерируется несовершенством структуры капитала (чрезмерной долей используемых заемных средств), порождающим несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объемам. Природа этого риска и формы его проявления рассмотрены в процессе изложения действия финансового левериджа. В составе финансовых рисков о степени опасности (генерированные угрозы банкротства предприятия) этот вид риска играет ведущую роль.

2. Риск неплатежеспособности предприятия. Этот риск генерируется снижением уровня ликвидности оборотных активов, порождающим разбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени. По своим финансовым последствиям этот вид риска также относится к числу наиболее опасных.

3. Инвестиционный риск. Он характеризует возможность возникновения финансовых потерь в процессе осуществления инвестиционной деятельности предприятия. В соответствии с видами этой деятельности разделяются и виды инвестиционного риска - риск реального инвестирования и риск финансового инвестирования. Все рассмотренные виды финансовых рисков, связанных с осуществлением инвестиционной деятельности, относятся к так называемым "сложным рискам", подразделяющимся в свою очередь на отдельные их подвиды. Так, например, в составе риска реального инвестирования могут быть выделены риски несвоевременного завершения проектно-конструкторских работ; несвоевременного окончания строительно-монтажных работ; несвоевременного открытия финансирования по инвестиционному проекту; потери инвестиционной привлекательности проекта в связи с возможным снижением его эффективности и т.п. Так как все подвиды инвестиционных рисков связаны с возможной потерей капитала предприятия, они также включаются в группу наиболее опасных финансовых рисков.

4. Инфляционный риск. В условиях инфляционной экономики он выделяется в самостоятельный вид финансовых рисков. Этот вид риска характеризуется возможностью обесценения реальной стоимости капитала (в форме финансовых активов предприятия), а также ожидаемых доходов от осуществления финансовых операций в условиях инфляции. Так как этот вид риска в современных условиях носит постоянный характер и сопровождает практически все финансовые операции предприятия, в финансовом менеджменте ему уделяется постоянное внимание.

5. Процентный риск. Он состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной). Причиной возникновения данного вида финансового риска (если элиминировать раннее рассмотренную инфляционную его составляющую) является изменение конъюнктуры финансового рынка под воздействием государственного регулирования, рост или снижение предложения свободных денежных ресурсов и другие факторы. Отрицательные финансовые последствия этого вида риска проявляются в эмиссионной деятельности предприятия (при эмиссии

как акций, так и облигаций), в его дивидендной политике, в краткосрочных финансовых вложениях и некоторых других финансовых операциях.

6. Валютный риск. Этот вид риска присущ предприятиям, ведущим внешнеэкономическую деятельность (импортирующим сырье, материалы и полуфабрикаты и экспортирующим готовую продукцию). Он проявляется в недополучении предусмотренных доходов в результате непосредственного взаимодействия изменения обменного курса иностранной валюты, используемой во внешнеэкономических операциях предприятия, на ожидаемые денежные потоки от этих операций. Так, импортируя сырье и материалы, предприятие проигрывает от повышения обменного курса соответствующей иностранной валюты по отношению к национальной. Снижение же этого курса определяет потери предприятия при экспорте готовой продукции.

7. Депозитный риск. Этот риск отражает возможность невозврата депозитных вкладов (непогашения депозитных сертификатов). Он встречается относительно редко и связан с неправильной оценкой и неудачным выбором коммерческого банка для осуществления депозитных операций предприятия. Тем не менее случаи реализации депозитного риска встречаются не только в нашей стране, но и в странах с развитой рыночной экономикой.

8. Кредитный риск. Он имеет место в финансовой деятельности предприятия при предоставлении товарного (коммерческого) или потребительского кредита покупателям. Формой его проявления является риск неплатежа или несвоевременного расчета за отпущенную предприятием в кредит готовую продукцию, а также превышения расчетного бюджета по инкассированию долга.

9. Налоговый риск. Этот вид финансового риска имеет ряд проявлений: вероятность введения новых видов налогов и сборов на осуществление отдельных аспектов хозяйственной деятельности; возможность увеличения уровня ставок действующих налогов и сборов; изменение сроков и условий осуществления отдельных налоговых платежей; вероятность отмены действующих налоговых льгот в сфере хозяйственной деятельности предприятия. Являясь для предприятия непредсказуемым (об этом свидетельствует современная отечественная фискальная политика), он оказывает существенное воздействие на результаты его финансовой деятельности.

10. Структурный риск. Этот вид риска генерируется неэффективным финансированием текущих затрат предприятия, обуславливающим высокий удельный вес постоянных издержек в

общей их сумме. Высокий коэффициент операционного леверидж при неблагоприятных изменениях конъюнктуры товарного рынка и снижении валового объема положительного денежного потока по операционной деятельности генерирует значительно более высокие темпы снижения суммы чистого денежного потока по этому виду деятельности (механизм проявления этого вида риска подробно рассмотрен при изложении вопроса операционного левереджа).

11. Криминогенный риск. В сфере финансовой деятельности предприятий он проявляется в форме объявления его партнерами фиктивного банкротства; подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов; хищения отдельных видов активов собственным персоналом и другие. Значительные финансовые потери, которые в связи с этим несут предприятия на современном этапе, обуславливают выделение криминогенного риска в самостоятельный вид финансовых рисков.

12. Прочие виды рисков. Группа прочих финансовых рисков довольно обширна, но по вероятности возникновения или уровню финансовых потерь она не столь значима для предприятий, как рассмотренные выше. К ним относятся риски стихийных бедствий и другие аналогичные "форс-мажорные риски", которые могут привести не только к потере предусматриваемого дохода, но и части активов предприятия (основных средств; запасов товарно-материальных ценностей); риск несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций (связанный с неудачным выбором обслуживающего коммерческого банка); риск эмиссионный и другие.

Инновационный риск особенно важен в современной предпринимательской деятельности, которая находится на этапе увеличения капиталов, используемых как для производства существующих товаров и услуг, так и для создания новых, ранее не производимых.

Инновационный риск - это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Инновационные риски возникает в следующих ситуациях:

- при внедрении более дешевого метода производства товара или услуги по сравнению с уже использующимися. Подобные инвестиции будут приносить предпринимательской фирме временную сверхприбыль до тех пор, пока она является единственным обладателем данной технологии. В данной ситуации фирма

сталкивается лишь с одним видом риска - возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;

- при создании нового товара или услуги на старом оборудовании. В этом случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия качества товара или услуги в связи с использованием старого оборудования;
- при производстве нового товара или услуги при помощи новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает в себя: риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя; риск несоответствия нового оборудования и технологии необходимым требованиям для производства нового товара или услуги; риск невозможности продажи созданного оборудования, так как оно не подходит для производства иной продукции, в случае неудачи.

Уровень инновационных рисков достаточно высок. Возможность потерь и неудач в этой сфере гораздо выше, чем во всех остальных. Достаточно сказать, что в среднем только четыре из десяти инновационных проектов заканчиваются успешно, остальные шесть, согласно данным статистики, заведомо обречены на неудачу. Именно поэтому венчурные компании (фирмы, занимающиеся разработкой и внедрением инновационных проектов) при планировании своей финансово-хозяйственной деятельности используют самые высокие ставки рентабельности.

Социальные риски - это риски, пронизывающие все общественные слои, группы, одни из которых выступают субъектами, а другие - объектами риска. Управлять ими можно на основе совместного, взаимовыгодного участия и согласованности интересов участников.

Понятие социальные риски может быть определено как:

- риски, в преодолении которых участвует все общество, а большая часть членов общества подвержена им;
- вероятности всеобщих потерь, затрагивающих элементы качества жизни людей и минимизируемых при условии реализации социальной ответственности всех членов общества.

Рассмотрим сущностные признаки социальных рисков:

- всеобщность (социальные риски принимает на себя каждый индивид и общество в целом);
- неизбежность (социальные риски инициируют проблемы, которые нельзя исключить полностью, решить до конца, а можно лишь минимизировать их, управлять ими с той или иной степенью результативностью);

- социальная ответственность всех социальных и профессиональных групп общества (управление социальными рисками достигает успеха только при эффективном, партнерском, заинтересованном взаимодействии всех участников процесса);
- потенциальная кризисогенность (социальные риски являются потенциальными источниками, катализаторами кризисов экономических, политических, демографических).

Выделяют две группы факторов социального риска: предвидимые (действия которых можно ожидать, оценить, они достаточно изучены наукой, поддаются управлению) и непредвидимые (обозначить которые на априорной стадии анализа риска не представляется возможным, некоторые могут возникнуть впервые; эта группа рисков наиболее сложна для управления).

Зоной высокой концентрации социальных рисков является жилищная сфера. Подтверждением являются такие факторы, как кризисное состояние жилищного фонда в стране, низкая обеспеченность населения жильем, недоступность ипотеки для большинства граждан, недостаточные темпы ввода нового жилья, незначительная доля социального жилья, ограниченность бюджетных субсидий установленным категориям граждан.

Ключевые слова: бизнес - план, структурные подразделения, руководитель, статистика, управление, процесс, ресурсы, обеспечение, основные средства, оборотные средства, трудовые ресурсы, информации, страхование, бизнес, юридические риски, производственные риски, маркетинговые риски, финансы, инновация, социальные риски

Вопросы для повторения

1. В чем состоит содержание бизнес - плана как функции управления?
2. В чем состоит назначение бизнес - плана?
3. В чем заключается роль руководителя в процессе составления бизнес - плана
4. Назовите причину неудач начинающего предпринимателя.
5. В чем состоит управление исполнением бизнес - плана ?
6. В чем заключаются процессы управления бизнес - планом?
7. Что такое ресурсное обеспечение бизнес плана?
8. На какие группы классифицируются ресурсы предприятия?
9. Какие задачи должны решаться в процессе планирования потребности ресурсов длительного пользования?

10. Что такое страхование бизнеса?
11. Какие факторы способны уменьшить прибыль или обанкротить предприятие?
12. Что такое страхование предпринимательских рисков?
13. Что является объектами риска предпринимательской деятельности?
14. Назовите три стадии кругооборота средств в процессе товарного производства.
15. Назовите все виды страхования, связанные со страховой защитой предпринимательской деятельности.
16. Назовите объекты страхования бизнеса
17. Что такое юридические риски?
18. Как возникает правовой риск ?
19. Что предполагает управление правовыми рисками?
20. Что предполагает знание правовых рисков налоговой безопасности?
21. Что такое производственные риски?
22. Опишите наиболее важные виды хозяйственных и финансовых рисков в деятельности предприятия?
23. Что такое маркетинговые риски?
24. Что такое финансовые, инновационные, социальные риски?

ГЛАВА VI. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Титульный лист бизнес - плана.
6.2. Резюме бизнес – плана.
6.3. Описание отрасли.
6.4. Оценка предприятия.
6.5. Описание предприятия, SWOT анализ.

6.1. Титульный лист бизнес - плана

Оформление бизнес - плана начинается с подготовки титульного листа.

Титульный лист бизнес - плана утверждается руководителем предприятия.

Очень важно дать проекту емкое название, превратив его в логотип организации, который будет работать в рекламных целях на товаре, упаковке, вывеске и пр. Желательно, чтобы обложка была сделана на фирменной бумаге, с эмблемой и логотипом фирмы.

При оформлении титульного листа бизнес - плана могут быть использованы внешние атрибуты корпоративной культуры организации (бренд, корпоративные цвета, символы и т.п.).

Для создаваемых организаций и организаций, изменяющих наименование (включая изменение организационно-правовой формы и типа акционерного общества), указывается предполагаемое полное официальное наименование на русском языке.

На титульном листе указываются:

- Название и адрес предприятия
- Имена, адреса и телефоны основных учредителей с указанием доли в уставном капитале
- Фамилия, имя, отчество руководителя организации - претендента
- Суть проекта (3 - 5 строк)
- Форма участия государства в финансовом обеспечении проекта
- Финансирование проекта (в процентах): собственные средства заемные средства (отдельно - отечественные и иностранные) средства государственной поддержки
- Характер строительства
- Сметная стоимость проекта
- Сроки строительства
- Срок окупаемости проекта
- Кем и когда разработана и утверждена проектно - сметная документация

- Наличие заключений государственной вневедомственной (независимой), а также экологической экспертизы (наименование организации и даты утверждения)
- Заявление о коммерческой тайне
- Дата и место составления бизнес - плана

6.2. Резюме бизнес - плана

Резюме является одним из самых важных разделов бизнес - плана – с него непосредственно и начинается бизнес - план.

Основная задача резюме – заинтересовать предполагаемого адресата бизнес - плана, например, банк или инвестора, в дальнейшем его изучении. Зачастую, это наиболее часто читаемый раздел бизнес - плана, а, в ряде случаев, единственно изучаемый его раздел.

Резюме – это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес - плана: его идеи, шаги, осуществляемые для реализации идеи, требуемые затраты, итоговые показатели.

Резюме предназначено для высшего руководства, письменных обращений, рекламных объявлений. Этот раздел должен привлечь интерес того, кому он адресован. Именно из этого раздела потенциальные инвесторы получают свое первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом.

В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь проект, раскрывая сущность и цель предприятия. Основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес - плана. Резюме бизнес - плана содержит основную информацию и выводы по проекту. Несмотря на то, что резюме открывает бизнес - план, составляется оно в самом конце работы над бизнес - планом, когда уже готовы все остальные разделы.

По объему резюме состоит из 1-2 страниц (иногда 3-4, резюме большего объема делать не рекомендуется), предельная простота, лаконичность, минимум специальных терминов.

Резюме может включать следующую информацию:

- цель и задачи бизнес - плана;
- описание предприятия, его специализацию и предысторию развития предприятия;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими способностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал;

- преимущества продукции(услуг) предприятия на рынке и в отрасли;
- ресурсы предприятия, его текущее финансовое состояние;
- долгосрочную и краткосрочную стратегии предприятия;
- возможности роста производства и доходов, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- описание ситуации на рынке и в отрасли применительно к исследуемому производству;
- потребности в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, порядок возврата заемных средств;
- какие риски могут ожидать предприятие и каков их уровень;
- экономическое обоснование и эффективность проекта.

Резюме целесообразно завершить информацией о прогнозе спроса, объемах продаж, потребности в финансировании, финансовых результатах, которые ожидаются в результате реализации проекта. Эти данные могут быть представлены в виде таблицы.

Таблица 6.1

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

№	Показатель	0-год	1 год	2 год	3 год
1	Программа выпуска, натуральные ед. измерения				
2	Объем товарной продукции тыс. сум				
3	Объем реализованной продукции, тыс. сум				
4	Численность работников предприятия, чел				
5	ФЗП всего персонала, тыс. сум				
6	Производительность труда в расчете на одного работающего ППП				
7	Среднемесячная зарплата в расчете на одного работающего ППП, сум				
8	Себестоимость ед. изделия, тыс.сум				
9	Прибыль от реализации				

	продукции, тыс. сум				
10	Затраты на производство продукции, тыс. сум				
11	Валовая прибыль, тыс. сум				
12	Налоги				
13	Чистая прибыль, тыс. сум				
14	Баланс на конец года, тыс.сум				
15	Предельный уровень затрат на 1 сум товарной продукции, сум				
16	Прибыль на 1 сум товарной продукции, сум				
17	Рентабельность продукции, %				
18	Срок окупаемости затрат, лет				
19	Норма прибыли на капитал, %				
20	Экономический эффект, %				

Также в данном разделе целесообразно отразить потребность в инвестиционных средствах (табл.6.2).

Таблица 6.2

Потребность в инвестициях

№	**Статьи затрат**	**1- год**					**Всего**	**2 - год**				**3 год Всего**
		Всего	**По кварталам**					**По кварталам**				
			I	II	III	IV		I	II I	II I	IV	
1	Капитальные вложения по утвержденному проекту, подлежащие выполнению											
2	Капитальные вложения в объекты сбыта											
3	Приобретение оборотных средств											

4	Другие инвестиции в период освоения и эксплуатации производственных мощностей											
5	Итого – объем инвестиций											

6.3. Описание отрасли

Раздел содержит характеристику текущего состояния дел в отрасли, сведения о тенденциях и прогнозах ее развития, определяет место и положение предприятия - инициатора инвестиционного проекта среди других предприятий отрасли. Конечная цель раздела состоит в раскрытии потребности в продукции (работах, услугах) на общем фоне развития отрасли и ее способности наполнить рынок.

Важно, чтобы в разделе были указаны потенциальные конкуренты на рынке намечаемой к выпуску продукции, отражены их сильные и слабые стороны, определено, на какого именно потребителя рассчитана намечаемая к производству продукция, отражена динамика продаж в отрасли, факты и возможности появления новых видов или аналогов продукции.

Данный раздел содержит:

- анализ текущего состояния и перспектив развития производства намечаемой к выпуску продукции в отрасли;

- данные об объемах производства, реализации продукции (услуг) в отрасли, доле намечаемого объема производства в общем объеме производства в отрасли;

- географическое положение и состояние отраслевого рынка (включая перечень и характеристику потенциальных покупателей, их возможностей, фактический объем продаж, объем неудовлетворенного спроса, тенденции развития рынка).

Обзор состояния отрасли, к которой относится предприятие, призван определить состояние и тенденции развития отрасли как объекта инвестирования, дать прогноз объема производства продукции (услуг), которую может выпускать (оказывать) предприятие в условиях конкуренции.

Цель написания раздела «Обзор состояния отрасли» - обосновать необходимость и возможность создавать определенный продукт (услугу).

На основе анализа тенденций развития спроса в отрасли, определения емкости рынка, ведущих конкурентов, возможной доли

фирмы на рынке следует выйти на показатели возможных объемов продаж. Полученные данные будут использованы в последующих разделах бизнес - плана при определении объема производства продукции в плане производства и реализации.

Раздел можно разделить на две части:

- результаты исследования рынка;

-описание предлагаемой продукции.

Результаты исследования рынка включают сведения:

- о клиентах;
- о емкости рынка и возможных тенденциях ее изменения;
- об основных конкурентах;
- об оценке доли рынка и возможном объеме продаж;
- о сегментах рынка.

Анализ данных позволит определить конкурентные преимущества предприятия или выявить его недостатки, определить методы конкурентной борьбы с другими предприятиями. По результатам анализа потенциальный инвестор получит представление о возможностях предприятия вести успешную конкуренцию.

Исследование рынка - одна из важнейших частей бизнес - плана, к ее подготовке нужно отнестись очень ответственно. Обобщение опыта показывает, что неудача большинства провалившихся коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости. Емкость рынка продукта может быть определена через объем его потребления. Поэтому, готовя данный раздел, необходимо предварительно собрать и обработать большой объем исходной информации. Следует спрогнозировать и состояние рынка в будущем, т. е. найти ответы на вопросы о том, кто, почему и в каких количествах будет готов купить продукцию завтра, послезавтра, вообще на протяжении длительного периода времени.

Важно показать, как оцениваемая емкость рынка связана с развитием самой отрасли и ростом спроса потребителей, силой и недостатками конкурентов. В этом разделе требуется доказать себе, а затем инвесторам и кредиторам, что у фирмы есть свой круг потребителей и он не исчезнет в перспективе.

В экономике любой страны можно выгодно обнаруживать и заполнять тысячи и тысячи «ниш» даже на традиционных и давно поделенных рынках. Многие преуспевающие компании быстрым ростом обязаны не тому, что их руководство стремилось создать новый продукт, а потому, что оно внедрило на рынке ту же продукцию или услуги, что и другие фирмы той же отрасли, но совершенно иным образом.

6.4. Оценка предприятия

Оценка предприятия – это определение рыночной стоимости активов и пассивов (под которыми понимаются объекты недвижимости, транспортные средства и оборудование, запасы на складах, бренд, интеллектуальная собственность и наработанная база клиентов, квалифицированный персонал). Оценка предприятия, помимо всего прочего, также оценивает и эффективность его деятельности, устанавливает прошлые, настоящие и будущие доходы, перспективы роста, анализирует динамику рынка.

Оценка предприятия – это определение рыночной стоимости предприятия как хозяйствующего субъекта, со всей совокупностью принадлежащих ему прав и обязательств. Данная процедура включает в себя глубокий технологический, финансовый и организационный анализ деятельности компании и потенциала её развития.

Динамично и ускоренно развивающийся рынок купли-продажи предприятий, а также возросшие объемы инвестирования обуславливает необходимость в проведении качественной оценке предприятий, что предоставляет, как собственникам, так и инвесторам наиболее полные сведения об объекте сделки еще на стадии принятия решения.

Особенностью оценки предприятия является то, что она носит скорее рыночный характер, а значит, требует при определении стоимости учитывать не только затраты на создание, разработку или приобретение аналогичного объекта, но и факторы, оказывающие влияние на рынок и стоимость предприятия.

Оценка предприятия представляет собой отличный финансовый и маркетинговый инструмент, который можно избежать в различных целях. Так или иначе, своевременная и качественная оценка стоимости позволяет обеспечить надежность сопровождения сделок с капиталом, избежать многих рисков, в том числе и получения в собственность рискованного актива, а не налаженного и отлично работающего бизнеса.

Какие объекты входят в оценку предприятия:

1. Оценка недвижимости:

- Жилой недвижимости (квартиры, загородные дома, частные домовладения, таунхаусы);
- Нежилой недвижимости (торговые, офисные, складские, производственные помещения);
- Объекты незавершенного строительства;
- Имущественные комплексы;

- Доходная недвижимость – гостиницы, многофункциональные комплексы, объекты придорожного обслуживания.

2. Оценка земельных участков:

- Оценка земель сельскохозяйственного назначения и земельных участков из состава земель различных групп;
- Оценка платежа за сервитут;
- Оценка прав требования и обязательств при временном занятии и изъятии земельных участков.

3. Оценка машин и оборудования:

- Оценка технологических линий, комплексов;
- Оценка летательных аппаратов;
- Оценка транспортных средств;
- Оценка водных и речных судов;
- Оценка инструментов;
- Оценка станков и машин;
- Оценка вычислительной и оргтехники.

4. Оценка акций, ценных бумаг:

- Оценка обыкновенных акций;
- Оценка привилегированных акций;
- Оценка облигаций;
- Оценка векселей;
- Оценка депозитных сертификатов, фьючерсов, опционов и других финансовых инструментов по извлечению прибыли.

5. Оценка вещных и обязательственных прав:

- Права требования по выполнению обязательств по депозитам, гарантиям, контрактам и векселям, дебиторской задолженности и поручительствам;
- Права требования при изъятии жилых помещений;
- Права требования при временном занятии или изъятии земельных участков;
- Права на арендную плату, заключение договора аренды.

Стороны, которые могут быть заинтересованы в оценке предприятия:

- Собственник (учредитель, акционер);
- Партнеры;
- Потенциальный покупатель;
- Управленческое звено предприятия.

Также оценка стоимости предприятия необходима в целях определения стоимости ценных бумаг, паев и долей в капитале, и при таких операциях, как выкуп акций, эмиссия ценных бумаг, обжалование решения об отчуждении собственности и т.д. Таким

образом, оценка стоимости предприятия в первую очередь должна включать в себя изучение всех видов активов, необходимых для нормального и естественного осуществления деятельности.

Комплексный подход к оценке предприятия – это выяснение не только его реальной стоимости, но и изучение способности приносить доходы в будущем. Такая оценка стоимости предприятия включает в себя оценку рыночной стоимости и инвестиционной стоимости. Определение первой – это наиболее приблизительная цена, по которой предприятие может быть реализовано на открытом рынке при конкуренции и прочих равных условиях сторон сделки. Для этого вида оценки осуществляется инвентаризация основных фондов (упорядочить учет, определить рыночную и ликвидационную стоимость), провести анализ рынка, изучить финансовую и управленческую деятельность предприятия, оценить результаты и разработать отчет об оценке стоимости предприятия. В оценку предприятия включено определение стоимости пассивов и активов – недвижимого имущества, машин и оборудования, складских запасов и финансовых вложений, нематериальных активов. Также оценивается эффективность текущей и прошлой деятельности компании, её прошлые, настоящие и будущие доходы, конкурентная средства на изучаемом рынке и перспективы развития компания в целом.

Оценка инвестиционной стоимости предприятия – это расчет стоимости предприятия для инвестора или группы инвесторов. Данная оценка выражает способность компании вернуть вложенные в неё деньги и принести доход.

В результате такого комплексного подхода определяется реальная рыночная стоимость компании и её способность приносить прибыль.

Методология оценки предприятия

Современное предприятие является достаточно сложной инфраструктурой, объединяющей в себе большое количество активов различного толка – от объектов недвижимости до деловой репутации. Именно поэтому оценка стоимости предприятия осуществляется с позиций всех трех существующих методов оценки – затратного, доходного и сравнительного. При этом каждый подход оценки предприятия предоставляет информацию об определенных свойствах компании, так или иначе отображающих общую картину её стоимости.

Оценка предприятия затратным подходом в первую очередь используется для определения текущей стоимости предприятия, его совокупности активных и пассивных активов. Такой подход основывается на обычной мотивации и представлениях расчетливого

покупателя, который не будет платить за предприятие больше, чем стоят все его активы.

Оценка предприятия доходным подходом в первую очередь определяет доход, который может принести предприятие своему собственнику в будущем. Он основан на ожиданиях инвесторов, определяющих текущую стоимость предприятия на прогнозах величины будущих доходов, а не наличием у нее каких-либо активов, материальных или нематериальных.

Оценка предприятия сравнительным подходом в первую очередь определяет стоимость предприятия на основе мнении свободного рынка, которое выражается в совершенных сделках купли-продажи аналогичных предприятий или их долей, акций. Он основан на принципе замещения, декларирующего, что стоимость предприятия не может кардинально разниться со стоимостью похожих предприятий, обладающих эквивалентной для покупателя полезностью.

6.5. Описание предприятия, SWOT анализ

Назначение раздела – показать и доказать реальность предпринимательского начинания путем описания формы практических действий с учетом реальной ситуации в выбранной области. В этом разделе должны четко и кратко объяснить два основных момента:

- Что представляет собой предприятие как средство получения прибыли?
- На чем будет базироваться его успешная деятельность.

Примерное содержание данного раздела бизнес - плана приведено в таблице

Таблица 6.3

Содержание раздела бизнес - плана «Описание предприятия»

	Наименование подраздела	**Содержание**
1	Вид деятельности, клиенты	Вид продукции(работ, услуг), которые предприятие производит или собирается производить (выполнять, оказывать), их достоинства и пре-имущества, основная группа потребителей
2	Краткая характеристика предприятия	Полное и сокращенное наименование предприятия, его организационно-правовая форма, размер уставного

		капитала, организационная структура, учредители, персонал и партнеры, дата создания, место регистрации, номер регистрационного удостоверения, банковские реквизиты, принадлежность предприятия к различного рода объединениям, членство на биржах, наличие филиалов и представительств
3	Анализ деятельности предприятия за предшествующий период	Финансово-хозяйственные(экономические) показатели деятельности предприятия. Желательно представлять информацию о финансовом состоянии предприятия не в целом за год, но в разбивке по кварталам и месяцам. Графики и диаграммы сделают представление информации более наглядными. По возможности следует провести сравнительный анализ показателей деятельности предприятия со среднеотраслевыми значениями (если есть доступ к информационным базам). Также можно использовать открытую информацию, например, годовые отчеты для расчета финансовых коэффициентов компаний-конкурентов
4	Месторасположение предприятия	Адрес предприятия, характеристика здания или помещения, собственность или аренда, необходимость реконструкции, привлекательность места расположения предприятия для бизнеса: близость к заказчикам, смежникам и источникам сырья, транспортные возможности, налоги и сборы
5	Ситуация в сфере бизнеса, факторы, влияющие на деятельность предприятия	Как предприятие вписывается в выбранную сферу, положение дел в этой сфере, оценка перспектив развития, факторы, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность:

		- экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения, величина процентной ставки за кредит); политические(нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность); - демографические(рождаемость, старение населения, миграция, беженцы); - природные(дефицит некоторых видов сырья); - научно-технические; - культурные и мировоззренческие

Если предприятие только создается, то этот раздел должен дополнительно содержать обоснование успеха создаваемого предприятия и опыт предпринимателя в данной сфере бизнеса. В частности, желательны ссылки на договора или предварительные договоренности с поставщиками и потребителями.

Если проект реализуется в рамках индивидуальной предпринимательской деятельности, то приводится описание бизнеса, которым занимается предприниматель. Раздел должен убедить инвестора в надежности и перспективности фирмы, предлагающей проект. Обрабатывая информацию об истории и возникновении предприятия, формулируя цель и миссию предприятия, необходимо определить ценностные ориентиры предприятия, кодекс норм морали деловых взаимоотношений. Это положительно скажется на репутации, имидже предприятия.

На этом этапе разработки бизнес - плана очень важно четко сформулировать цель предприятия. В зависимости от особенностей вида деятельности цели могут быть определены в бизнес - плане следующим образом:

- предоставление необходимых обществу товаров(работ, услуг);
- достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;
- накопление необходимых средств для развития бизнеса;
- увеличение доли рынка;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов;

– выход на новые рынки сбыта;

– снижение затрат на единицу товара;

– освоение новых видов товаров(услуг);

– обеспечение конкурентоспособности продукции и удовлетворение спроса потребителей;

– развитие экспортной базы и содействие сбыту продукции на зарубежных рынках и т. д.

Важным фактором в принятии окончательного решения потенциальными инвесторами о привлекательности, конкурентоспособности предлагаемого проекта является наличие на предприятии гармоничного управленческого коллектива, способного успешно решать четыре основных элемента управления: планирование, организация, контроль, руководство.

Группа управления в целом должна обладать человеческими качествами, техническим и концептуальным опытом как в производстве, так и в организации поставок продукции предприятия (и/или комплекса услуг) на рынок. Поэтому сила группы управления должна быть четко отражена в бизнес - плане.

В данном разделе бизнес - плана целесообразно также привести результаты комплексного анализа среды функционирования предприятия. «Среда» или «окружение» предприятия – это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса). Внутренняя среда предприятия заключает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени. К ней относят:

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;

- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

Внешняя среда помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития. К внешней среде бизнеса относят:

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;

- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для

принятия решений о деятельности предприятия. Анализ внешней среды бизнеса(предприятия) представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа внешней среды, необходимо оценить внутреннюю среду предприятия, т.е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды. После анализа внутренней и внешней среды бизнеса необходимо сопоставить полученные данные и свести их воедино. Для этого можно использовать метод SWOT-анализа, который позволяет получить общую картину действительности.

Аббревиатура SWOT:

S – strengths – сильные стороны;

W – weaknesses – слабые стороны;

O – opportunities – возможности;

T – treaty – угрозы.

Метод SWOT-анализа выявляет в потенциале:

- силы предприятия (S) (например, то, в чем предприятие преуспело);

- слабости предприятия (W) (например, то, что у предприятия никак

не получается);

- возможности (O), предоставляемые предприятию внешней средой

(например, нечто, дающее предприятию шанс сделать что-то новое);

- угрозы (T) для предприятия со стороны внешней среды(например,

то, что может нанести вред предприятию).

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке(например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки).

Возможности могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т.д.

Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона в зависимости от того, на-сколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать предприятие уязвимым.

Угрозы могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок предприятия, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Таблица 6.4

Матрица SWOT-анализа

		Внешняя среда предприятия	
		Возможности (О)	**Угрозы (Т)**
Внутренняя среда предприятия	**Сила(S)**	Поле SO	Поле ST
	Слабость (W)	Поле WO	Поле WT

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.

Ключевые слова: Титульный лист, корпоративная культура, название, резюме, задача, информация, показатели, деятельность, потребности, отрасль, среда стратегия, возможности, угроза, проект, конкурентоспособность, деятельность, характеристика, состояние, исследование, оценка, SWOT анализ

Вопросы для повторения

1. С чего начинается оформление бизнес - плана?
2. Что используется при оформлении титульного листа бизнес - плана?
3. Что указывается на титульном листе
4. Что такое резюме?
5. Основная задача резюме.
6. Для кого предназначено резюме?
7. Какую информацию включает резюме?
8. Какой информацией завершают резюме?

9. Какую информацию содержит раздел - описание отрасли?
10. Что должно указываться в разделе - описание отрасли?
11. Цель написания раздела
12. Где могут быть использованы полученные данные «Обзор состояния отрасли»?
13. Что позволит определить анализ данных «Обзор состояния отрасли»?
14. Что такое исследование рынка?
15. Что такое оценка предприятия?
16. Особенностью оценки предприятия является?
17. Что представляет собой оценка предприятия?
18. Какие объекты входят в оценку предприятия?
19. Что такое комплексный подход к оценке предприятия?
20. Что такое оценка инвестиционной стоимости предприятия?
21. Что такое SWOT анализ?
22. Что включается в содержание раздела бизнес - плана «Описание предприятия»?
23. Какие виды целей деятельности предприятия можно определить в бизнес - плане?
24. Что означает аббревиатура SWOT?
25. Что выявляет метод SWOT-анализа?
26. В чем заключаются сильные стороны бизнес - плана?
27. В чем заключаются слабые стороны бизнес - плана?
28. В чем заключаются возможности бизнес - плана?
29. В чем заключаются угрозы бизнес - плана?

ГЛАВА VII. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Общая характеристика продукции и её оценка.
7.2. Экономические показатели продукции.
7.3. Показатели качества.
7.4. Показатели жизненного цикла товара.
7.5. **Патентное право.**

7.1. Общая характеристика продукции и её оценка

Хозяйственная деятельность предприятия направлена на получение прибыли, которая может быть получена благодаря преобразованию в денежный доход стоимости изготовленной продукции, выполненных работ и предоставленных услуг, когда они превращаются в товар и их получает покупатель. Таким образом, в процессе производства и реализации продукта воплощается известная схема преобразования: товар-деньги-товар.

В процессе производства человек взаимодействует с определенными средствами производства и создает конкретные материальные блага. Следовательно, последние являются продуктами труда, то есть потребительной стоимостью, веществом природы, приспособленным человеком с помощью орудий труда к своим потребностям. Результат труда в большинстве своем материализуется в виде конкретного продукта (продукции, изделия). Изготавливаемая на предприятии продукция на разных стадиях технологического процесса находится в виде незавершенного производства, полуфабриката или готового изделия (продукции).

Готовая продукция - это изделия и полуфабрикаты, полностью законченные обработкой, соответствующие действующим стандартам или техническим условиям, принятые на склад или заказчиком (покупателем), а также выполненные работы и оказанные услуги.

Вся готовая продукция, как правило, сдается на склад в подотчет материально ответственному лицу. Исключением являются крупногабаритные изделия и продукция, которые не могут быть сданы на склад по техническим причинам и поэтому принимаются организациями-заказчиками на месте изготовления, комплектации и сборки.

Полуфабрикаты - это полупродукты, техническая обработка которых закончена в одном из производств (цехов) предприятия, но требует доработки или переработки в смежном производстве (другом цехе) этого же предприятия или, которые могут быть переданы для дальнейшей обработки на другие предприятия.

Незавершенное производство - это продукция, не получившая законченного вида в пределах производства, а также продукция, не проверенная ОТК и не сданная на склад готовой продукции.

Вполне естественно, что в промышленном производстве результатом (продуктом) труда является продукция, на предприятиях транспорта - соответствующий объем выполненной работы (перевезенных грузов или пассажиров на то или иное расстояние), а в учреждениях связи и банках - предоставленные юридическим или физическим лицам услуги. Иногда продукт труда является одновременно и изготовленной продукцией, и выполненной работой, и оказанной услугой (например, отремонтированные часы, телевизор, холодильник, обувь и т. п.).

Общеизвестно, что большинство продуктов труда пригодны для употребления различными способами и в различных сферах народного хозяйства. Зерно, например, может быть сырьем для производства муки, изготовления пива или водки, может использоваться как корм для животных или посевной материал. Продукт труда, существующий в готовой для потребления форме может стать сырьем для производства другого продукта (например, виноград - для изготовления виноградного сока, вина). Станет ли конкретная потребительная стоимость средством производства или конечным продуктом потребления, целиком зависит от ее функций и места в процессе труда. Предметы труда, подвергающиеся обработке в процессе производства и изменяющие свою форму, превращаются в продукты труда, которые делятся на средства производства (средства труда и предметы труда) и предметы потребления (продовольственные и непродовольственные товары). Средства производства, в свою очередь, делятся на средства труда и предметы труда, а предметы потребления - на продовольственные и непродовольственные товары. Такое деление продукции, классифицирует ее по признаку экономического на значения.

Для общей характеристики продукции (работы, услуг) практическое значение имеет применение системы измерителей ее (их) объема

Оценивать продукцию предприятия можно следующими показателями:

- количественные показатели выражаются абсолютными величинами. Например, объем товарной, реализованной, валовой продукции; размер затрат различных производственных ресурсов: металла, топлива;

- качественные показатели являются величинами относительными. Они выражают экономическую эффективность производства, его отдельных факторов. К ним относятся те, которые выражают соотношение количественных показателей между собой. Например, производительность труда, рентабельность производства, фондоотдача, коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

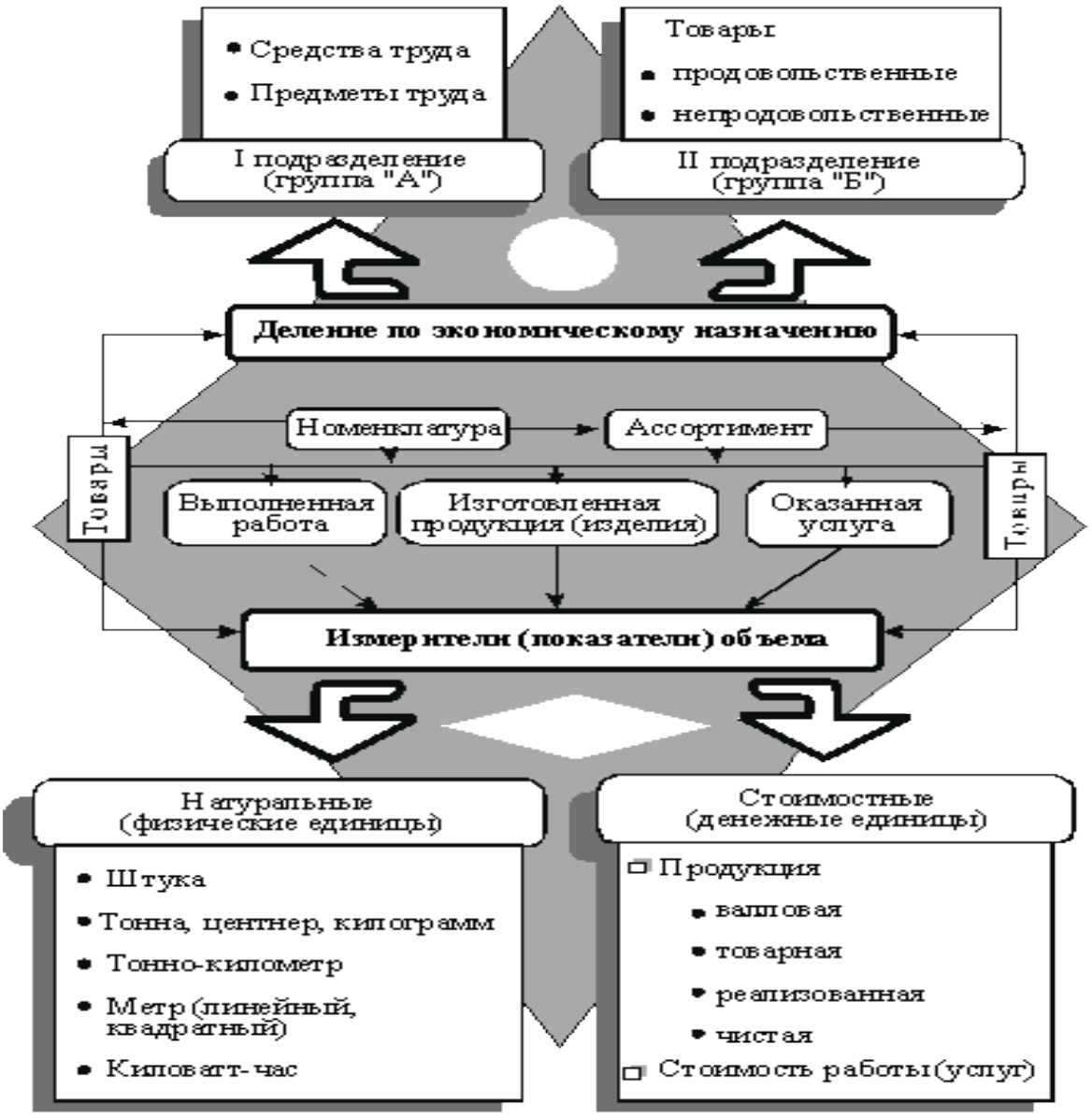


Рисунок 7.1. Общая характеристика продукции (работ, услуг)

В условиях рыночной экономики изготовленная продукция, выполненная работа, оказанная услуга являются товаром, имеющим не только потребительную стоимость, но и стоимость (меновую стоимость). Для постоянного и полного удовлетворения потребностей

рынка планирование и учет и оценка товаров, изготовляемых для продажи, осуществляются в натуральных (физических) и стоимостных (денежных) измерителях. Важно учитывать, что меру удовлетворения потребностей рынка можно охарактеризовать, исходя прежде всего из показателей товаров определенной номенклатуры и ассортимента в натуральном виде.

Номенклатура продукции - это перечень наименований изделий, задание по выпуску которых предусматривается планом производства.

Номенклатура продукции - это систематизированный перечень продукции в натуральном выражении. Номенклатура имеет три степени детализации:

1) сводная номенклатура продукции (работ, услуг);

2) групповая номенклатура;

3) специфицированная (развернутая) номенклатура по видам, группам, позициям и типам

Ассортимент продукции - это совокупность разновидностей продукции каждого наименования, отличающихся соответствующими технико-экономическими показателями (типоразмерами, мощностью, производительностью, дизайном и т. п.). Номенклатура и товарный ассортимент включают выпускаемую продукцию, спрос на которую сохраняется, а также новую продукцию, экспериментальные образцы принципиально новых изделий.

Ассортимент продукции - количественное соотношение отдельных видов продукции по маркам, сортам, профилям, размерам, моделям, артикулам и т.д. Это самая подробная классификация продукции внутри одного наименования.

Измерителями объема продукции в натуральном выражении являются конкретные физические единицы -применение того или иного конкретного измерителя зависит от физических свойств измерителя (кг, т, м, м2, м3, шт., пары обуви и др.,).

Существуют производства, где применение одного натурального показателя недостаточно для полной характеристики продукции, и в этих случаях используются двойные показатели измерения продукции. Например, выпуск бумаги и синтетических пленок оценивается в т и м2; производство труб - т и погонных метрах; ткани - погонных метрах и м2.

Условно-натуральные единицы применяются в тех случаях, когда одинаковые по назначению виды продукции имеют различную потребительскую стоимость (например, уголь имеет различную калорийность) или же выпускаемая продукция (машины, механизмы) неодинакова по мощности, производительности. Например, тракторы

имеют разную мощность двигателей. В этом случае за условную единицу принимают одно из однородных изделий, а все остальные приравниваются к нему по одному из признаков: тракторы в 15-сильном исчислении.

Стоимостные показатели (сум) - это всеобщий эквивалент и наиболее универсальный измеритель в условиях товарно-денежных отношений, используемый в плановой и учетной деятельности организаций. С их помощью определяют динамику, пропорции и темпы развития предприятия, взаимоувязывают все разделы плана, планируют объем реализации, товарную и валовую продукцию, затраты предприятия и др.

Объем продукции в стоимостной выражении на большинстве предприятий различных отраслей определяется показателями товарной, валовой, чистой и реализованной продукции.

1. Товарная продукция (ТП) - это стоимость продукции, предназначенной для реализации. Объем товарной продукции включает стоимость готовой продукции, предназначенной для реализации и своему капитальному строительству; полуфабрикатов своей выработки и продукции вспомогательных, подсобных хозяйств, предназначенных для отпуска сторонним организациям; работ промышленного характера для сторонних организаций; ремонтных работ по заказам со стороны; запасных частей для реализации сторонним организациям.

2. Валовая продукция (ВП) - это сумма стоимости всех видов продукции, выработанной предприятием и кроме элементов, входящих в состав товарной продукции, включает изменение остатков незавершенного производства на протяжении расчетного периода, стоимость сырья и материалов заказчика и некоторые другие элементы.

Можно рассчитать объем валовой продукции по формуле:

ВП = ТП + (Нк.г – Нн.г),

где Нн.г, Нк.г – остатки незавершенного производства на начало и конец года.

3. Чистая продукция (ЧП) характеризует вновь созданную стоимость в результате промышленно-производственной деятельности предприятия за определенный период. Она определяется вычитанием из объема валовой продукции материальных затрат (МЗ) и суммы амортизационных отчислений (АО):

ЧП = ВП – МЗ – АО.

4. Реализованная продукция (РП) - это стоимость отпущенной на сторону продукции и оплаченной покупателем в отчетном периоде. Товарная и реализуемая продукция по составу не отличаются,

количественно они различаются на величину остатков нереализованной готовой продукции.

Объем реализованной продукции по плану определяется по формуле:

РП = Он + ТП – Ок,

где Он, Ок – остатки нереализованной продукции на начало и конец периода.

7.2. Экономические показатели продукции

Экономические показатели - это расчетные величины, характеризующие затраты на разработку и изготовление продукции, связанные с обеспечением и повышением ее качества. Они характеризуют также экономическую эффективность использования продукции. Эти показатели позволяют дать экономическую оценку изделия путем учета затрат на всех стадиях его жизненного цикла.

В качестве экономических показателей при оценке и планировании качества продукции наиболее часто употребляются:

- общая сумма и структура производственных затрат (себестоимости) продукции;
- прайс-цена продукции;
- формируемая рыночными механизмами цена продукции;
- приведенные затраты на единицу продукции (годовые и за срок службы);
- относительный экономический показатель качества продукции, определяемый отношением затрат базового образца к соответствующим затратам оцениваемой продукции;
- интегральный показатель качества продукции;
- себестоимость или цена продукции, приходящаяся на единицу основного (определяющего работоспособность и полезность) параметра продукции.

Формирование экономических показателей определяется значениями показателей всех остальных групп и со многими из них связаны, аналитическими или корреляционными зависимостями.

Экономическим показателям отводится важная роль в определении и анализе затрат на обеспечение и повышение качества продукции на всех стадиях ее жизненного цикла.

В общем случае в состав затрат на обеспечение качества продукции входят затраты предприятия на:

- маркетинговые исследования рынка для выявления основных требований потребителей разных сегментов рынка к качеству продукции;

- прогнозирование тенденций развития основных показателей качества определенных видов продукции;

- выполнение научно-исследовательских работ с целью выявления возможностей и направлений обеспечения и повышения качества выпускаемой продукции в соответствии с требованиями рынка;

- разработку необходимой конструкторской и технологической документации для выпуска продукции повышенного качества;

- научно-техническую и организационную подготовку производства;

- организацию освоения производства продукции повышенного качества последовательным, параллельным или агрегатным методами;

- процесс производства продукции повышенного качества;

- осуществление технического контроля качества продукции;

- организацию тренировочных испытаний (приработки) продукции с целью локализации потенциальных отказов на предприятии-изготовителе;

- анализ возможных причин возникновения брака в производстве продукции, дефектов и отказов в процессе ее эксплуатации;

- профилактику брака, предупреждение возникновения дефектов и отказов;

- проведение периодических испытаний продукции на надежность и устойчивость (стабильность) во времени показателей назначения;

- проведение организационных и административных мероприятий по обеспечению и повышению качества продукции.

Экономические показатели качества продукции, выполняя рассмотренную самостоятельную роль в формировании и оценке качества, осуществляют и интегративную функцию, оказывая существенное влияние на конкурентоспособность продукции.

7.3. Показатели качества

Показатели качества продукции - это количественная характеристика свойств продукции, составляющих ее качество. Качество продукции определяет прежде всего потребитель этой продукции или услуг. А всевозможные стандарты и другие нормативные документы лишь фиксируют потребности и желания потребителя.

Совокупность показателей качества и будет определять качество изделия или услуги. Для оценки качества не каждого изделия следует

использовать все группы показателей. Все зависит от сложности изделия, его назначения и желания изготовителя.

В зависимости от характера решаемых задач по оценке качества продукции показатели можно классифицировать по различным признакам (рис.7.2). Наиболее широкое применение при оценке качества продукции производственно-технического назначения находят показатели, сгруппированные по характерным свойствам.

Показатели назначения характеризуют свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обусловливают область ее применения.

Они подразделяются на следующие категории:

- показатели функциональной и технической эффективности - производительность станка, прочность ткани и т.д.;
- показатели конструктивные - габаритные размеры, коэффициенты сборности и взаимозаменяемости и т.д.;
- показатели состава и структуры - процентное содержание, концентрация и др.

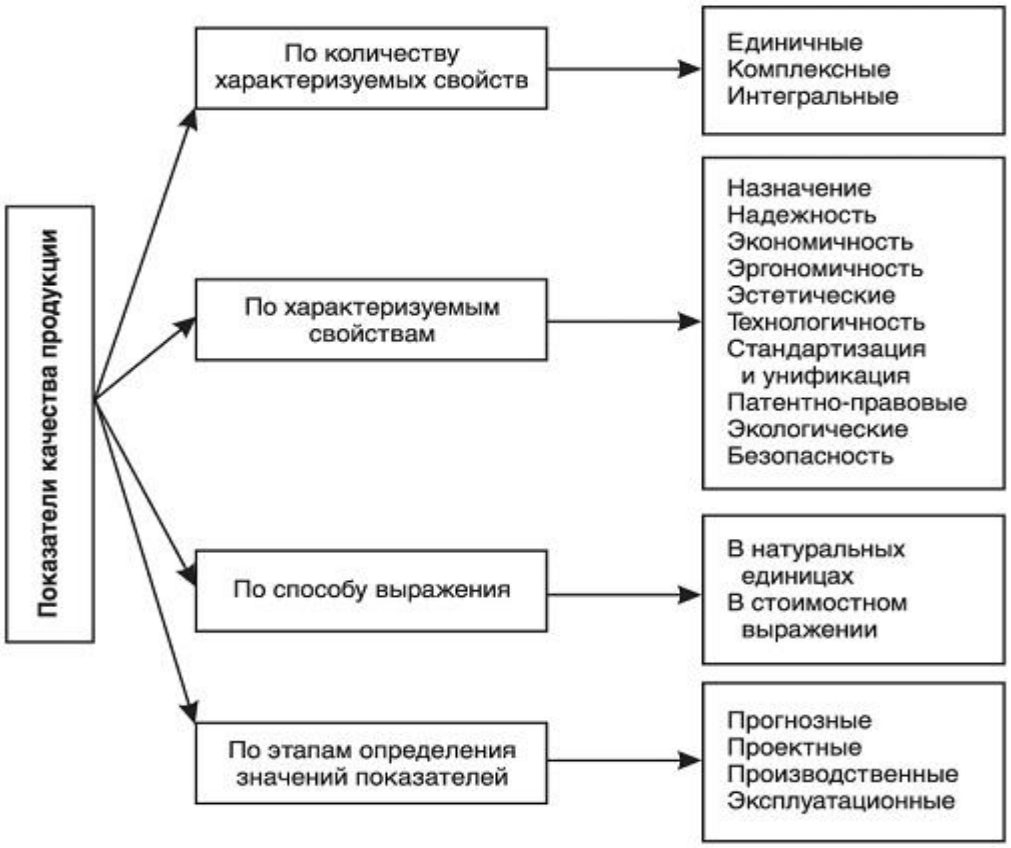


Рисунок 7.2. Классификация показателей качества продукции

Показатели надежности характеризуют следующие свойства:

- безотказность - свойство изделия непрерывно сохранять работоспособность в течение некоторого времени или некоторой

наработки, выражающейся в вероятности безотказной работы, средней наработки до отказа, интенсивности отказов.

- ремонтопригодность - свойство изделия, заключающееся в приспособленности его к предупреждению и обнаружению причин возникновения отказов, повреждений и устранению их последствий путем проведения ремонтов и технического обслуживания. Единичными показателями ремонтопригодности являются вероятность восстановления работоспособного состояния, среднее время восстановления.

- восстанавливаемость изделия характеризуется средним временем восстановления до заданного значения показателя качества и уровнем восстановления.

- сохраняемость - свойство продукции сохранять исправное и работоспособное, пригодное к потреблению состояние в течение и после хранения и транспортирования. Единичными показателями сохраняемости могут быть средний срок сохраняемости и назначенный срок хранения.

- долговечность - свойство изделия сохранять работоспособность до наступления предельного состояния при установленной системе технического обслуживания и ремонтов. Единичными показателями долговечности являются средний ресурс, средний срок службы.

Показатели экономичности определяют совершенство изделия по уровню затрат материальных, топливно-энергетических и трудовых ресурсов на его производство и эксплуатацию. Это в первую очередь:

- себестоимость;
- цена покупки;
- цена потребления;
- рентабельность и пр.

Эргономические показатели характеризуют систему «человек - изделие - среда использования» и учитывают комплекс таких свойств человека, как:

- гигиенические;
- антропометрические;
- физиологические;
- психологические.

Эстетические показатели характеризуют:

- информационно-художественную выразительность изделия;
- рациональность формы;
- целостность композиции.

Показатели технологичности имеют отношение к таким свойствам конструкции изделия, которые определяют его

приспособленность к достижению оптимальных затрат при производстве, эксплуатации и восстановлении заданных значений показателей качества. Они являются определяющими для показателей экономичности. К единичным показателям технологичности относятся:

- удельная трудоемкость;
- материалоемкость;
- энергоемкость изготовления и эксплуатации изделия;
- длительность цикла технического обслуживания и ремонтов и др.

Показатели стандартизации и унификации характеризуют насыщенность изделия стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, каковыми являются входящие в него детали, узлы, агрегаты, комплекты и комплексы. К данной группе показателей относятся коэффициенты:

- применяемости;
- повторяемости;
- унификации изделия или группы изделий.

Патентно-правовые показатели характеризуют степень патентной чистоты технических решений, использованных в изделии, определяющей ее конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке.

Экологические показатели определяют уровень вредных воздействий на окружающую среду в процессе эксплуатации или потребления изделия. К ним относятся:

- содержание вредных примесей, выбрасываемых в окружающую среду;
- вероятность выброса вредных частиц, газов и излучений, уровень которых не должен превышать предельно допустимой концентрации.

Показатели безопасности характеризуют особенности продукции, обусловливающие при ее использовании безопасность человека и других объектов. Они должны отражать требования к мерам и средствам защиты человека в условиях аварийной ситуации, не санкционированной и не предусмотренной правилами эксплуатации в зоне возможной опасности.

Показатель, по которому принимается решение оценивать качество продукции, называется определяющим. Свойства, учитываемые определяющим показателем, могут характеризоваться единичными, комплексными (обобщающими) и (или) интегральными показателями, которые относятся к классификационному признаку

показателей качества продукции по количеству характеризуемых свойств.

Единичные показатели характеризуют одно свойство продукции, составляющее ее качество применительно к определенным условиям создания, эксплуатации и потребления.

Комплексные (обобщающие) показатели являются средней величиной, учитывающей количественные оценки основных свойств продукции и их коэффициентов весомости.

Интегральные показатели отражают соотношение полезного эффекта от эксплуатации и затрат на приобретение и эксплуатацию продукции.

Оптимальным значением показателя качества продукции является такое, при котором достигается наибольший полезный эффект от эксплуатации (потребления) продукции при заданных затратах на ее создание и эксплуатацию (потребление).

Аналогичные показатели качества определяются для предметов потребления, однако они должны учитывать специфику назначения и использования этих предметов.

В мировой практике с целью оценки степени превосходства продукции используется градация (класс, сорт) - категория или разряд, присвоенные продукции, имеющей то же самое функциональное применение, но различные требования к качеству.

При численном обозначении высшему классу обычно присваивается число 1, а при обозначении количеством каких-либо знаков, например звездочек, обычно низший класс имеет меньшее количество таких знаков.

Согласно Закону РУз. «О защите прав потребителей»[15] изготовитель обязан устанавливать срок службы:

- по товарам длительного пользования;
- по продуктам питания, медикаментам, товарам бытовой химии.

Эти два показателя устанавливают сроки, по истечении которых товар представляет опасность для жизни, здоровья и имущества потребителя или становится непригодным для использования по назначению.

Особенности оценки качества продукции производственно-технического назначения и предметов потребления отражаются в отраслевой нормативно-технической документации, которая регламентирует выбор номенклатуры показателей качества, методики их расчета и область применения.

[15] Закон РУЗ № 221-1 «О защите прав потребителей» от 26 апреля 1996 года

7.4. Показатели жизненного цикла товара

На протяжении всей истории существования рыночных отношений в мире было произведено десятки миллионов различных товаров. Подавляющая их часть имеет ограниченный срок пребывания на рынке. Из повседневной практики известно, что каждый конкретный товар обладает своим жизненным циклом, в течение которого он проходит этап появления, существования, и удовлетворения каких-либо потребностей на данном промежутке времени. Исчерпав свои возможности, товар прекращает существование.

Период существования определенного товара - от момента его появления на рынке (в продаже) до момента исчезновения с рынка и называется жизненным циклом товара, который характеризует динамику объемов продаж и получаемой прибыли от момента выведения нового товара на рынок до ухода с рынка.

Информация о жизненном цикле товара играет важную роль, прежде всего для производственных предприятий при планировании своей деятельности, а также изучении рынков сбыта. Проведение исследований в области жизненного цикла товара становится одним из важнейших направлений деятельности современных предприятий во всем мире. Жизненный цикл товара (далее ЖЦТ) – это время активного пребывания товара на рынке. Концепция ЖЦТ основана на том, что любой товар рано или поздно может быть вытеснен новым, более улучшенным или дешевым товаром. Существуют товары-долгожители, но вечного товара нет. Посредством анализа ЖЦТ предприятие принимает срочные меры, позволяющие минимизировать затраты, максимизировать текущую и планируемую прибыль, и в результате продлить наиболее прибыльные этапы ЖЦТ. Принятие мер основано на изменениях следующих показателей: объема производства; объема сбыта; уровня цен; методов продвижения товаров.

Концепция ЖЦТ впервые как понятие была разработана и опубликована в 1956 г. в США известным экономистом и маркетологом Теодором Левитом. Концепция ЖЦТ основалась на том, что у каждого товара свой определенный срок жизни, в течение которого он проходит ряд этапов. Цель маркетинга состоит в том, чтобы как можно больше продлить срок пребывания товара на рынке. Посредством инструментов регулирования спроса некоторые этапы ЖЦТ следует сокращать, а некоторые наоборот продлять.

Для получения наиболее эффективного результата стоит в каждом конкретном случае разрабатывать концепцию ЖЦ товара или нескольких товаров.

Первый этап – этап внедрения товара на рынок. В данный период медленными темпами растут объемы производства и реализации. Из-за того, что товар является новым, предприятие сталкивается с трудностями его производства и реализации. Потребители также недоверчиво относятся к новшествам на рынке товаров. В итоге спрос низкий, производство не налажено, высокие затраты на рекламу, каналы движения товара только устанавливаются. Ответный маркетинговый ход, предпринимаемый фирмой: активная рекламная компания, борьба за рынок, в том числе посредством использования монопольного преимущества, если товар уникален.

Второй этап – этап роста спроса на товар. На данном этапе товар признается покупателем, в ходе чего резко возрастают темпы роста продаж. Налаживается и интенсивно модернизируется производство, издержки сокращаются, качество продукции повышается, каналы движения товара установлены и налаживается реклама. Предприятие активно вкладывается в модернизацию своего производства и модернизацию продукции, таким образом затраты на это могут занимать около 50-60% от всех затрат на производство продукции. Ответный маркетинговый ход: умеренная информационная рекламная компания, поиск новых сегментов рынка, возможные меры по ограничению спроса.

Третий этап – этап зрелости товара, при этом ЖЦТ относительно 3 стабилен. Большая часть покупателей уже совершила покупки. Достигается максимальный уровень продаж, и темпы из роста начинают падать. Предприятие разнообразными методами стимулирует спрос: понижает цены, предоставляет скидки при повторных или многократных покупках, также улучшая свой сервис. Ответный маркетинговый ход: снижение цен и внедрение новой, более дешевой модификации продукта, улучшение и расширение сервиса, в итоге – разработка нового товара.

Четвертый этап – этап насыщения. В этот период сокращается активный рост продаж. Цена сильно снижается, однако даже эти и другие меры воздействия на покупателя не могут повлиять на увеличение спроса, рост продаж прекращается. Для того чтобы расширить свой сектор на рынке, компании часто прибегают к повторному технологическому усовершенствованию товара и применяемых технологий. Ответный маркетинговый ход имеет 2 возможных направления:

а) предприятие уходит с рынка, распродавая остатки товаров по сниженным ценам, в последующем выводя на рынок новый товар;

б) предприятие продолжает снижать цену, активизировать рекламу, проводить акции для поддержания угасающего спроса.

Пятый этап – этап спада. Вследствие насыщения рынка товаром и удовлетворенности покупательского спроса, а также усиления конкуренции резко сокращаются объемы производства и реализации продукции. Предприятия вкладывают дополнительные средства в модернизацию производства, повышение качества продукции, ее удешевления. Неконкурентоспособные товары уходят с рынка. Ответный маркетинговый ход: удержание на рынке до тех пор, пока имеется возможность извлекать прибыль, после чего осуществить мероприятия 1-го и 4-го этапов. В ходе разработки стратегии компании, направленной на регулярное появление новых продуктов и развитие перспективных видов бизнеса широко используется анализ жизненного цикла, являющийся одной из наиболее 4 распространенных моделей, применяемых также для анализа последовательных стадий деловой активности производства какого-либо вида товара или услуги. Для обнаружения сигналов о возникновении явлений кризисного состояния предприятия необходимо постоянное наблюдение за его деловыми и финансовыми показателями. Одни и те же показатели могут иметь различное значение и тенденцию на разных этапах жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия, которое напрямую зависит от конкурентоспособности производимой продукции, и, соответственно, от ЖЦТ. Анализ показателей по этапам жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия позволяет выявить тенденцию развития кризисных явлений на основе количественных и качественных оценок. Деловые и финансовые показатели делятся на несколько групп: показатели ликвидности, финансового состояния, оборачиваемости, рентабельности. В таблице представлены показатели, требующие особого внимания на различных этапах жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия.

Таблица 7.1

Деловые и финансовые показатели

Этапы жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия	Показатели				
	Ликвидность	Финансовое состояние	Оборачи-ваемость	Рентабельность	
				капитала	продаж
Внедрение	+	+			

(зарождение)					
Активный рост			+		
Замедленный рост			+		+
Глубокая зрелость			+	+	+
Спад	+			+	+

Анализируя таблицу 7.1, можно сделать следующие выводы:

- на этапе внедрения и зарождения предприятия сконцентрироваться стоит на финансовом состоянии и показателях ликвидности. В данный период еще не работает на полную мощность, поэтому рано делать выводы по показателям рентабельности и оборачиваемости. Здесь важно добиться стабильности таких показателей как ликвидность и финансовое состояние.

- этап активного роста обычно характеризуется стабильной ликвидностью и финансовым состоянием. Важным моментом становится улучшение показателей оборачиваемости.

- на этапе замедленного роста активности и конкурентоспособности предприятия, помимо показателей оборачиваемости также анализируется рентабельность продаж. На предшествующих этапах производство только налаживалось, поэтому рентабельность могла быть не очень высокой.

- в период глубокой зрелости, как и на этапе замедленного роста, анализируются показатели оборачиваемости и рентабельности продаж, однако добавляется еще один показатель – рентабельность капитала. Очень важно здесь уделять внимание инвестиционной деятельности предприятия, что и позволяет анализировать показатели рентабельности капитала.

- спад характеризуется потерей стабильностей всех показателей финансовой и деловой активности. Ведущую роль здесь будут играть показатели ликвидности и рентабельности, так как показатели ликвидности дают прогноз о возможном банкротстве предприятия, а показатели рентабельности позволяют сделать вывод о правильности выбранного направления деятельности. Вследствие подробного анализа изменения ЖЦТ руководство предприятия может располагать информацией, связанной с:

- состоянием рынка в текущий момент времени, в какой стадии он находится; какие факторы окружающей среды ему угрожают;

- современными тенденциями на рынке, что предпочитают потребители и что для этого делают конкуренты;

- приемами маркетинга, приносящими успех товару.

Подводя итог анализа ЖЦТ, предприятием разрабатывается план действий по продлению наиболее прибыльных этапов жизненного цикла, что зависит как от самого товара, так и от выбранного рынка сбыта. Зачастую сырьевые товары имеют длительный жизненный цикл по сравнению с готовыми изделиями. В то же время на разных рынках «жизнь» одного и того же вида товара имеет разную продолжительность. Для продления «жизни товара» на рынке, существует несколько способов, выбор которых в полной мере зависит от факторов, так или иначе влияющих на товар.

Типичные рекомендации для повышения конкурентоспособности товара на рынке:

1. Модификация (усовершенствование) товара.
2. Модернизация товара. Такой способ вторичного внедрения товара на рынок предполагает придание таких свойств товару, которые способствуют расширению его сферы применения. Модернизированный товар обладает преимуществами перед конкурентными товарами, которые состоят в следующем: позволяет предприятию занять ведущие позиции в своей отрасли; повышает доверие постоянных покупателей к товару. Однако модернизация могут произвести и конкуренты. В этом случае ожидаемая прибыль от модернизации не поступит.
3. Новейший дизайн и упаковка;
4. Проведение широкомасштабной акции;
5. Выбор новой рекламной компании;
6. Выпуск нового продукта под той же маркой компании;
7. Регулирование ценовой политики.

Таким образом, нельзя недооценивать анализ ЖЦТ, ведь посредством него принимаются предприятием меры, определяющие основные направления деятельности предприятия, а именно: изменение объемов производства товаров, их сбыта и уровня цен; определяются методы продвижения товаров. Все это позволяет свести к минимуму затраты, достичь максимально возможно прибыли, и в итоге – пролонгировать прибыльные этапы жизненного цикла.

7.5. Патентное право

Основное предназначение норм патентного права заключается в регламентации процесса претворения в жизнь технических открытий, изобретений и иных достижений промышленного характера

Патентное право - в объективном смысле есть совокупность норм, регулирующих имущественные и личные неимущественные

отношения, возникающие в связи с признанием авторства и охраной изобретений, полезных моделей и промышленных образцов, установлением режима их использования, материальным и моральным стимулированием и защитой права их авторов и патентообладателей.

В субъективном смысле патентное право представляет собой имущественное или личное неимущественное право конкретного субъекта, связанное с определенным изобретением, полезной моделью или промышленным образцом.

В отличие от объектов авторского права изобретения, полезные модели и промышленные образцы как решения определенных практических задач в принципе повторимы. Они могут быть созданы независимо друг от друга разными лицами. Поэтому их охрана предполагает формализацию в законе их признаков, соблюдение специального порядка определения приоритета, проверку новизны и установление особого режима их использования.

Слово «патент» происходит от латинского «litterae patentes», что в переводе означает «открытая грамота». Изначально патенты выдавались властями и удостоверяли право на монопольное производство и продажу определенного товара, услуг или изобретений. Патент скреплялся соответствующей печатью так, чтобы грамоту можно было развернуть, не нарушая печать, предъявив ее содержание. Этим Litterae Patentes отличались от традиционных грамот, которые нельзя было прочесть, не взломав печати. С тех пор в той или иной форме образ этой печати сохранился до наших дней на патентах многих стран.

Патентное право является важным институтом интеллектуальной собственности. Объектами правоотношений, регулируемых патентным правом, результаты научно-технического творчества и художественного конструирования - изобретения, полезные модели и промышленные образцы. В основу правовой охраны указанных объектов положено то, что возникновение права интеллектуальной собственности на них связывается с получением охранного документа, которым удостоверяются права на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, – патента. Собственно, отсюда и происходит сам термин «патентное право».

Технические достижения признаются в качестве изобретений только в результате принятия решения патентным ведомством. В Узбекистане патентное право является важным институтом интеллектуальной собственности. Объектами правоотношений, регулируемых патентным правом, результаты научно-технического творчества и художественного конструирования - изобретения,

полезные модели и промышленные образцы. В основу правовой охраны указанных объектов положено то, что возникновение права интеллектуальной собственности на них связывается с получением охранного документа, которым удостоверяются права на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, – патента. Собственно, отсюда и происходит сам термин «патентное право». Такой документ действует только на территории государства, в котором он был выдан. Поэтому для приобретения права на это изобретение в другом государстве требуются подача заявки и самостоятельная выдача патента или иного охранного документа в этом иностранном государстве.

В субъективном смысле патентное право можно определить как определенные юридически обеспеченные возможности субъекта по изобретению, полезной модели, промышленного образца. При этом субъективное патентное право можно разделить на две составляющие – право на патент и право из патента:

- право на патент предусматривает юридически обеспеченную возможность субъекта обратиться в компетентный государственный орган с требованием о выдаче патента на созданный изобретение, полезную модель, промышленный образец. Отношения, возникающие между лицом, которое подало заявку на выдачу патента, и компетентным государственным органом при осуществлении права на патент, имеют публично-правовой характер;

- право из патента раскрывается через совокупность личных неимущественных и имущественных прав на изобретение, полезную модель и промышленный образец, вытекающие из патента как охранного документа.

Именно эти права являются гражданскими по своей природе. Изобретение получает правовую охрану только по получению на него патента.

Патент - это охранный документ, выдаваемый на объект интеллектуальной собственности от имени государства и действующий на конкретной территории в течение определенного промежутка времени.

Патент на изобретение – действует в течение двадцати лет с даты приоритета изобретения, выдается после проведения экспертизы по существу, может быть продлен по ходатайству патентовладельца ещё на пять лет.

Выдача патента осуществляются в каждом государстве на основе норм его внутреннего законодательства. К изобретению предъявляется требование новизны, а в ряде стран - также требование полезности.

Предложенное решение должно быть новым, т.е. не известным ранее во всем мире (так называемая мировая новизна) или в данной стране (локальная новизна). Новизна устанавливается путем проведения специальной экспертизы на новизну (прежде всего по патентной и научно-технической литературе). Обычно в случае выдачи патента исключительное право на изобретение предоставляется патентообладателю, в качестве которого чаще всего выступают крупные фирмы. Имея патент, патентообладатель может разрешить кому-либо использовать это изобретение, использовать его сам или вообще никому его не предоставлять для использования. Без согласия патентообладателя изобретение не может быть использовано. Если кто-либо сделает это, т.е. нарушит патент, то по решению суда с нарушителя можно будет взыскать убытки, связанные с нарушением патента, и наложить арест на изделие, созданное с использованием патента, например при ввозе его в страну.

Для получения патента необходимо оформить заявку на выдачу патента на изобретение и подать ее в Государственное патентное ведомство Республики Узбекистан. Патентное ведомство проверяет патентоспособность изобретения и по результатам такой экспертизы проводит официальную регистрацию, публикацию изобретения и выдает на него патент. В соответствии с законодательством Узбекистана критериями (или условиями) патентоспособности изобретения являются новизна, изобретательский уровень и промышленная применимость.

Изобретение признается новым, если оно не известно из уровня техники. Изобретение имеет изобретательский уровень, если оно явным образом не следует из уровня техники. Изобретение является промышленно применимым, если оно может быть использовано в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении и других отраслях деятельности.

Ключевые слова: продукция, товар, готовая продукция, полуфабрикаты, незавершенное производство, характеристика, производство, номенклатура, ассортимент, объём, показатели, качество, жизненный цикл, право, патент.

Вопросы для повторения

1. В виде чего материализуется результат труда?
2. Что такое готовая продукция?
3. Что такое полуфабрикаты?
4. Что такое незавершенное производство?

5. На что подразделяются средства производства?
6. На что подразделяются предметы потребления?
7. Что выражают количественные показатели?
8. Что выражают качественные показатели?
9. В условиях рыночной экономики чем является изготовленная продукция, выполненная работа, оказанная услуга?
10. Что такое номенклатура продукции?
11. Что такое ассортимент продукции?
12. Чем являются измерители объема продукции в натуральном выражении?
13. Где применяются условно-натуральные единицы?
14. Что такое стоимостные показатели продукции?
15. Что такое товарная продукция?
16. Что такое валовая продукция?
17. Что такое чистая продукция?
18. Что такое реализованная продукция?
19. Что такое экономические показатели?
20. Что употребляются в качестве экономических показателей при оценке и планировании качества продукции?
21. Что входит в состав затрат на обеспечение качества продукции?
22. Что такое показатели качества продукции?
23. Что характеризуют показатели назначения свойства продукции?
24. Что характеризуют показатели надежности свойства продукции?
25. Что характеризуют показатели экономичности свойства продукции?
26. Что характеризуют показатели эргономичности свойства продукции?
27. Что характеризуют эстетические показатели свойства продукции?
28. Что характеризуют показатели технологичности свойства продукции?
29. Что характеризуют показатели стандартизации и унификации свойства продукции?
30. Что характеризуют патентно правовые показатели свойства продукции?
31. Что характеризуют экологические показатели свойства продукции?

32. Что характеризуют показатели безопасности свойства продукции?

33. Какое свойство продукции характеризуют единичные показатели?

34. Что отражают интегральные показатели?

35. Что такое период существования определенного товара?

36. Что такое жизненный цикл товара?

37. Когда была разработана и опубликована концепция ЖЦТ?

38. Опишите типичные рекомендации для повышения конкурентоспособности товара на рынке.

39. Что такое патентное право?

40. От какого слова происходит слово «патент»?

41. Чем является патентное право?

42. Что такое патент?

43. Как необходимо оформить получение патента?

ГЛАВА VIII. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

8.1. Значение раздела маркетингового плана в условиях модернизации экономики.
8.2. Аналитическая функция маркетинга.
8.3. Функция управления и контроля маркетинга.
8.4. Стратегия маркетинга.
8.5. Бюджет маркетинга

8.1. Значение раздела маркетингового плана в условиях модернизации экономики

Целевые программы, разрабатываемые согласно Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Узбекистана в 2017-2021 годах направлены на обеспечение дальнейшего повышения качества жизни людей. Реализация этих программ будут эффективными, прежде всего при правильном использовании системы маркетинга, образующей фундаментальную основу экономики. В современных условиях инновационной и цифровой экономики наблюдаются большие изменения. Постоянные изменения в рыночной среде становятся не угрозой маркетингу, а его жизнью. Это, в свою очередь требует эффективное использование современных маркетинговых концепций в повышении конкурентоспособности национальных товаров. Предприятиям необходимо пересмотреть взгляды о целях и методах маркетинга в условиях «новой экономики». Вчерашние успешные стратегии маркетинга теряют свою актуальность. В новых экономических условиях роль маркетинга, как стратегического инструмента, значительно возрастает, и умение организации отвечать на вызовы рынка позволяет ей стабильно развиваться. Стратегический маркетинговый подход становится особенно актуальным в условиях модернизации экономики, при управлении организацией как нестабильной системой. В ситуации падения объемов продаж и прибыльности происходит оптимизация издержек, и несмотря на необходимость маркетинговой экспертизы, инвестиции в исследования и продвижение значительно сокращаются.

Маркетинг является одним из инструментов стратегического управления, являясь источником информации для организации и инструментом взаимодействия с внешней средой. По определению американского ученого Ф. Котлера «маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея удовлетворения человеческих нужд и потребностей

(физические нужды и потребности в пище, одежде, тепле, безопасности, социальные нужды и потребности, потребность в знаниях и самовыражении и т.п.)».

В условиях модернизации экономики значительно возрастает стратегическая роль маркетинга в организации. Роль маркетологов меняется, и на смену лидерам, решающим операционные вопросы коммуникации и продвижения, должны прийти руководители, ориентированные на запросы потребителей и продвигающие стратегические преобразовательные инициативы, которые приносят практический результат благодаря усилиям всей организации. Первостепенное значение приобретает способность организации быть ориентированной на рынок.

Под влиянием маркетинга как бизнес-культуры, формируется новый тип стратегического мышления, когда руководитель каждого подразделения и уровня принимает решение на основе оценки влияния его последствий на долгосрочные результаты функционирования организации на рынке. Такой рыночно-стратегический подход становится особенно актуальным в условиях модернизации экономики. Так, Ф. Котлер отмечал, что в кризисные времена роль маркетинга значительно возрастает, так как маркетологи помогают организации выжить за счет поиска новых рыночных ниш, модернизации продуктовой политики, поиска новых резервов и фокусов деятельности организации. По мнению Е.П. Голубкова именно маркетинговый подход к решению ключевых проблем организации в кризисный период способен помочь не только снизить последствия, но и продолжать основную коммерческую деятельность. Задача маркетинга, по мнению Е.П. Голубкова, – «выявить как внешние, так и внутренние причины кризисной ситуации и предложить меры по ее преодолению».

Эффективность деятельности коммерческих организаций также во многом основывается на показателях, рассчитываемых с участием маркетологов. Так, показатели рентабельности зависят от стабильности денежных потоков, обеспечиваемых маркетингом. Рентабельность активов определяется интенсивностью использования активов, прогнозирование которой также является прерогативой маркетинга, так как основано на объемах рыночного спроса, ценах и затратах. Показатели ликвидности зависят от маркетинговой деятельности, так как определяются эффективностью коммуникационной деятельности (создание лояльности, наличие торговых марок, известность бренда организации и его товаров), а также востребованностью товаров на рынке. На стратегическом уровне маркетинговые инструменты

помогают сформировать стоимость бизнеса, получить дополнительные доходы от его продажи либо управления его ценными бумагами, а также от продажи отдельных торговых марок и направлений бизнеса. Помимо этого, маркетинг в целом помогает экономить ресурсы хозяйствующих субъектов. Это выражается в том, что производитель, точно зная особенности своего покупателя, сможет превратить его в постоянного и лояльного контрагента, разрыв отношений с которым может вызвать появление новых затрат с обеих сторон.

Маркетинговый план компании является ключевым при планировании деятельности, наряду с бюджетом, производственным планом, планом продаж. Годовой план предприятия, соответственно, устанавливает общие цели предприятия, однако для работы в конкурентной среде маркетинга - усилия на рынке - являются основной функцией предприятия. В связи с этим, план маркетинга доминирует по значению над другими разделами, поскольку:

1. Целевые показатели маркетингового плана оказывают прямое влияние на показатели других разделов годового плана;

2. Решения, записанные в маркетинговом плане определяют, что именно предприятие будет производить, по какой цене и где продавать, как рекламировать;

План маркетинга служит ключевым руководством для работы персонала, занятого в маркетинговых мероприятиях фирмы.

План маркетинга подобен карте: он показывает, где находится предприятие в данный момент, куда оно движется и как собирается туда попасть.

8.2. Аналитическая функция маркетинга

Аналитическая функция маркетинга, которую иногда называют исследовательской, представляет собой фундамент всей маркетинговой деятельности предприятия. И это понятно, так как без глубокого знания состояния и перспектив развития внешней среды, без анализа внутренней среды предприятия практически невозможно заниматься хозяйственной и коммерческой деятельностью, управлять целенаправленно самим предприятием и изменять в интересах предприятия контролируемые факторы внешней среды.

В процессе реализации рассматриваемой аналитической функции последовательно исследуются элементы внешней и внутренней среды фирмы.

Первым шагом к познанию внешней среды является изучение рынка как такового. Цель: выбрать из множества потенциальных рынков такие, которые могут быть наиболее интересными и

приоритетными для предприятия и его товаров, на которых с наименьшими усилиями и затратами можно достичь коммерческого успеха. Для этого (т. е. средство достижения цели) проводят ранжирование, т. е. выстраивание национальных рынков и рынков зарубежных стран в определенном порядке: первый, второй, третий и т. д. по мере убывания интересов предприятия к этим рынкам в зависимости от условий реализации на них товаров и услуг, которыми располагает предприятие.

Критериями ранжирования выступают:

Ввозная (импортная) емкость рынка. Чем больше ввозная (импортная) квота и абсолютные объемы ввоза (импорта) товара, аналогичного или близкого по характеристикам товару, предлагаемому предприятием, тем выше вероятность его экспорта в эту страну.

Емкость рынка - это объем реализуемого в стране (регионе) товара, аналогичного тому, который производит предприятие в течение 1-го года.

Обычно исследователи ограничиваются при определении емкости рынка так называемым видимым потреблением товара, т. е.:

$$С = П - Э + И,$$

где С - емкость рынка (полное потребление товара в данной стране);

П - национальное производство товара в стране, регионе;

Э - экспорт (вывоз товара из страны);

И - импорт (ввоз товаров в страну, регион).

Так как получение точных данных о косвенном экспорте (вывозе) и импорте (ввозе) и о движении товарных запасов на складах крайне затруднено, то эти данные не могут существенно исказить результаты исследований

Уровень ВВП региона (страны), ВНП, доходов на душу населения. Эти и другие показатели национального богатства играют важную роль при ранжировании рынков, поскольку при прочих равных условиях предприятие будут интересовать такие рынки, где покупатели обладают большими средствами для приобретения предлагаемых товаров.

Инвестиционная политика в государственном и частном секторах. Предприятия должны прежде всего интересовать объемы и динамика инвестиций в отрасли, потребляющей товары, которые оно намерено предложить для продажи. Причем с точки зрения долговременного результата коммерческой деятельности предпочтение следует отдать тем рынкам, где проводится интенсивная и рассчитанная на ряд лет

инвестиционная политика в отраслях, потребляющих определенные виды изделий, интересующих предприятие.

Импортное регулирование (в случае внешнеэкономических операций). Экспортера привлекают прежде всего страны с наиболее либеральным режимом ввоза товаров, импортное регулирование в которых имеет минимум тарифных и нетарифных ограничений.

Географическое положение. Для многих видов машин и оборудования этот критерий не играет существенной роли. Однако при поставке крупных партий одинаковых изделий, а также сырьевых товаров показатель удаленности рынка от границы или выходных портов может оказать существенное влияние на выбор рынка для реализации продукции.

Стабильность правового режима. Это важный критерий ранжирования рынков, поскольку долговременного коммерческого успеха в прямом вывозе товаров и в случае производственного кооперирования в соответствующей стране можно добиться только в условиях стабильности режима власти и политической ситуации в регионе.

Вторым шагом является изучение потребителей. Известно, что на любом рынке действует, как правило, множество потребителей различного рода продукции и услуг. Это различные производственные предприятия самых разнообразных форм собственности, государственные предприятия и организации, огромное количество физических лиц, граждан - потребителей товаров индивидуального пользования, предприятия и организации хозяйственной инфраструктуры (транспортные и электроэнергетические компании, дорожно-строительные организации и предприятия, ремонтные и другие сервисные фирмы и т. п.).

Задача предприятия-поставщика состоит в том, чтобы из большого числа потенциальных покупателей (потребителей) определенного вида продукции выбрать такие более или менее однородные группы, которые при оптимальных усилиях предприятия легче и быстрее по сравнению с другими группами станут актуальными покупателями (потребителями) предлагаемых товаров и услуг. Решению этой основной задачи подчинена деятельность предприятия по изучению потребителей.

Выделение целевых групп потребителей, характеризующихся определенной однородностью вкусов, предпочтений, поведения в отношении предлагаемых предприятием товаров и услуг, в маркетинговой терминологии называется сегментация рынка (потребителей). Сегментация позволяет предприятию-поставщику

сосредоточить свои усилия на наиболее эффективных направлениях к коммерческому успеху, к завоеванию надежных позиций на рынке.

Результаты маркетинговых исследований, статистическая обработка социологических данных деятельности предприятий-производителей, торговых организаций и конкретных потребителей позволили вывести закон Парето. Смысл закона заключается в том, что 20% потребителей покупают 80% продукции данного вида. А значит, предприятию важно найти своего покупателя.

Скажем несколько слов о признаках сегментации покупателей товаров производственного назначения:

а) величина фирмы-покупателя. Чем более значительными являются масштабы хозяйственной деятельности потенциального потребителя, тем интереснее для предприятия может быть такая фирма-покупатель, ибо объемы закупок необходимых для нее расходных материалов, сырья: комплектующих изделий и технологического оборудования также весьма значительны. Этот критерий, однако, не следует абсолютизировать. Наличие у предприятия на конкурентном рынке нескольких и не очень крупных фирм-покупателей может оказаться более предпочтительным хотя бы с точки зрения возможностей для тактических маневров выбора на основе альтернативы более выгодного вариант поставок;

б) специфика (специализация) основного производства. По этому критерию отбираются потребители, производственная программа и характер выпускаемой продукции которых в наибольшей степени отвечают возможностям поставок предприятия. Если фирма - покупатель для закупок изделий, выпускаемых предприятием, выдвигает дополнительные требования, отличающиеся от стандартных, то такая фирма будет для этого предприятия менее предпочтительным покупателем, так как внесение в изделие изменений явно связано с увеличением производственных издержек;

в) деловая репутация покупателя. При прочих равных условиях предприятие, очевидно, отдает предпочтение такому покупателю, который обладает высокой репутацией в деловых кругах соответствующего региона. Установление деловых отношений с непорядочным партнером чревато не только повышенным коммерческим риском, но и может бросить тень на деловую репутацию этого предприятия;

г) платежеспособность покупателя. Важный критерий в выборе деловых партнеров: предприятие в любом случае должно застраховать себя от риска неплатежа за поставленный товар или осуществленные

услуги, так как от этого зависит его собственное финансовое положение и скорость оборачиваемости оборотных средств;

д) требовательность покупателя к качеству и техническому уровню покупаемых изделий. Сегментацию покупателей по этому критерию следует проводить с позиций объективной оценки конкурентоспособности предлагаемой предприятием продукции. Поиск разумного компромисса между слишком высокими требованиями покупателя и реальными возможностями в выполнении этих требований может заставить такое предприятие отказаться от поставок продукции «капризным» заказчикам и наладить контакты с менее требовательными покупателями. В некоторых случаях представляется целесообразным переключение на другие региональные рынки сбыта.

Сегментация потребителей необходима при продвижении на рынки товаров индивидуального потребления, в том числе культурно-бытового назначения, таких как телевизоры, холодильники, радио- и видеосистемы, пылесосы, стиральные машины, а также таких товаров длительного пользования, как легковые автомобили.

Одинаковых, типовых подходов к сегментации покупателей не имеется. Каждое предприятие, в зависимости от товара, особенностей его потребления и т. п., в состоянии разработать собственные правила сегментации. Успешно проведенная сегментация позволит получать хорошие коммерческие результаты. При этом рекомендуется комбинировать похожие сегменты на различных рынках, что дает определенные преимущества. Можно относиться к комбинации этих сегментов как к единому рынку и иметь в связи с этим заметную экономию средств, предназначенных для проведения маркетинговых мероприятий, особенно по формированию спроса и стимулированию сбыта (реклама, связь с общественностью, ценовая политика и т. п.).

Третий шаг: изучение фирменной структуры рынка.

На рынке работают, взаимодействуют, сотрудничают и конкурируют между собой множество других предприятий, фирм и организаций. Для того чтобы найти свою экономическую нишу на сложившемся рынке, предприятие должно проводить достаточно глубокую аналитическую работу в отношении фирменной структуры.

Необходимо выяснить:

- каковы участники рыночных отношений и как они действует на выбранном целевом рынке;

- какие фирмы и организации могут оказать содействие и поддержку предприятию в продвижении его продукции на выбранном целевом рынке;

- какие фирмы и организации могут оказать предприятию противодействие в его работе на выбранном целевом рынке.

Для ответа на эти вопросы проводят изучение и систематизацию участников рыночных отношений. Обычно осуществляется изучение фирменной структуры рынка по трем группам фирм:

- фирмы-контрагенты (фирмы-покупатели);
- фирмы-конкуренты;
- фирмы-посредники.

Фирмы-контрагенты – это сегодняшние и потенциальные покупатели продукции предприятия. Конечно, любой поставщик заинтересован в том, чтобы иметь как можно больше покупателей (потребителей) своей продукции. Через сегментацию фирм-покупателей необходимо выбирать наиболее интересные, прежде всего с коммерческой точки зрения. При этом критерии выбора фирм-покупателей практически полностью совпадают с критериями сегментации.

Важную информацию об условиях проведения сделок можно получить в результате изучения фирм-конкурентов. Предприятие должно заимствовать положительный опыт их деятельности. Если в процессе изучения будут обнаружены недостатки в работе конкурентов на рынке, то эти знания позволят предприятию сделать свои технические и коммерческие предложения более привлекательными для покупателя по сравнению с предложениями конкурентов.

Изучение фирм-посредников позволяет на основе объективных данных выбрать наиболее эффективного коммерческого посредника, который в состоянии в максимальной степени обеспечивать предприятию поддержку в коммерческой деятельности на выбранном рынке. При выборе коммерческого посредника (агента) для реализации продукции предприятия рекомендуются следующие критерии:

- посредник не должен представлять на выбранном рынке другую иностранную или национальную фирму, изготавливающую аналогичную продукцию;
- посредник должен располагать соответствующими торговыми, демонстрационными и складскими помещениями;
- торговый и технический персонал посредника должен обладать необходимыми знаниями и опытом работы с соответствующей продукцией;
- финансовое положение и деловая репутация посредника должны быть безукоризненными.

Четвертый шаг: изучение товарной структуры рынка.

Для предприятия очень важно знать, как удовлетворяется потребность в продукции, подобной той, которая планируется для поставок на выбранный целевой рынок.

Ответ на этот вопрос можно получить в результате анализа товарной структуры рынка, интересующего предприятия.

В рамках поставленной задачи предприятие изучает:

- технический уровень;
- качество обращающихся на рынке товаров;
- принятую на рынке систему товародвижения;
- уровень сервиса у конкурентов;
- особые (специфические) требования к товару со стороны потребителей.

Изучение товарной структуры рынка помогает предприятию ответить на вопрос о том, насколько конкурентоспособной может быть его продукция на данном целевом рынке.

Под конкурентоспособностью следует понимать характеристику продукции, которая отражает ее отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

Конкурентоспособность продукции - это совокупность потребительских и стоимостных характеристик производимой продукции, позволяющая ей выдержать конкуренцию на конкретном рынке и в определенном промежутке времени.

Для обеспечения привлекательности товара должны быть предусмотрены определенные окружающие товар характеристики (рисунок 8.1).



Рисунок 8.1. Факторы привлекательности окружения продукта

Для оценки конкурентоспособности необходимо сопоставить параметры анализируемого изделия и товара-конкурента с уровнем, заданным потребностью покупателя, а затем сравнить полученные показатели. Так как за базу сравнения берется конкретная потребность, возможно сопоставление и неоднородных товаров, поскольку они представляют собой только различные способы удовлетворения одной и той же потребности.

Для оценки конкурентоспособности продукции производственно-технического назначения предлагается схема на рисунке 8.2. Основные соревновательные моменты у конкурентов сосредоточиваются на новизне изделий, высоком техническом уровне и качественных показателях продукции.

Изучение товарной структуры целевого рынка неизбежно приводит предприятие и его исследователей к необходимости анализа деятельности конкурентов и, оценки качества, технического уровня, состояние сервиса и других элементов, сопровождающих конкурентные товары.

Результаты изучения помогут сосредоточить внимание на следующих важных для проведения целенаправленной политики моментах:

- степень новизны и уровень конкурентоспособности предлагаемых изделий по сравнению с теми, которые уже обращаются на выбранных рынках (сегментах);
- соответствие технических, экономических, эргономических и других характеристик предлагаемых изделий требованиям норм и стандартов, существующим в стране (регионе), правилам и обычаям эксплуатации и т. п.;
- способность удовлетворить с помощью предлагаемой продукции существующие в настоящий момент и перспективные потребности потенциальных покупателей и пользователей;
- необходимость адаптации предполагаемой для продажи продукции к требованиям и пожеланиям покупателей, целесообразность модификации предлагаемой продукции.

Тщательно проведенное изучение товарной структуры целевого рынка позволит предприятию избежать значительных финансовых, предпринимательских и организационно-коммерческих рисков.

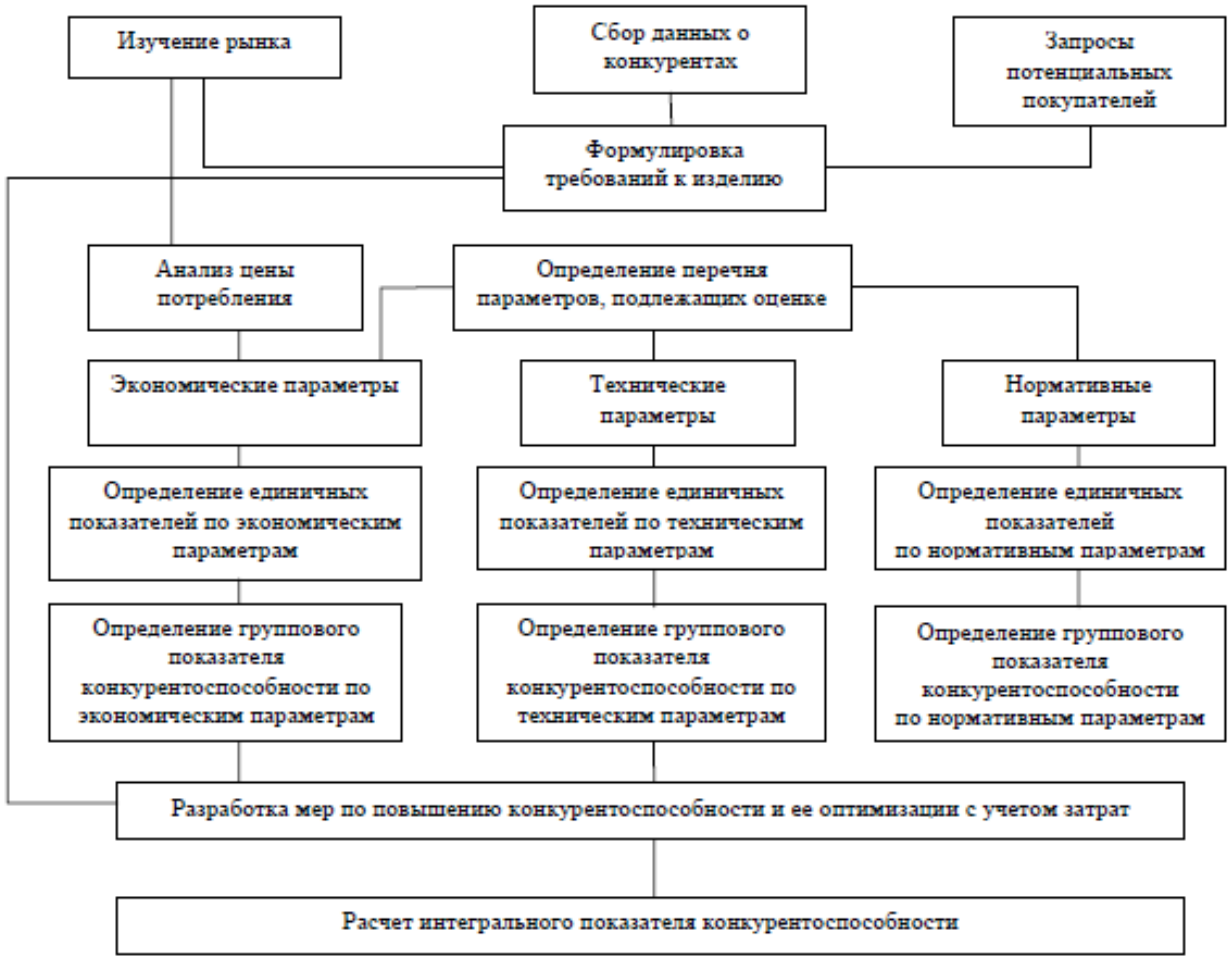


Рисунок 8.2. Схема оценки конкурентоспособности продукции

Пятый шаг: анализ внутренней среды предприятия. Благополучное существование любого предприятия и повышенный шанс на выживание в условиях острого конкурентного рынка могут быть гарантированы только таким хозяйственным структурам, руководство которых в состоянии критически оценивать положение дел внутри самого предприятия, т. е. проанализировать внутреннюю среду.

Анализ внутренней среды представляется одной из очень сложных задач в рамках аналитической функции маркетинга. Ведь далеко не каждому человеку (а руководители предприятий - тоже люди со всеми свойственными им недостатками и сильными сторонами) дано такое исключительное качество, как способность посмотреть со стороны на то, чем и как он и руководимое им предприятие занимаются (рефлексия).

Анализ внутренней среды предприятия в рамках маркетинговой подфункции рекомендуется начинать:

- с оценки творческих возможностей коллектива и способностей руководителей различного уровня выделять из общей массы

сотрудников людей, склонных мыслить и поступать неординарно, предлагать оригинальные идеи новых товаров, услуг, новые технологические решения, новые способы формирования спроса и стимулирования сбыта уже выпускаемой продукции.

В конечном счете в равных финансовых, производственных, технических и технологических условиях конкуренции предпочтительные позиции на рынке может занять только такое предприятие, которое отличается от других более высоким, мобильным и эффективно используемым интеллектуальным потенциалом сотрудников;

- в рамках общей задачи анализа внутренней среды предприятия существенную роль играет и оценка состояния и сравнительного развития научно-исследовательских и опытно- конструкторских работ (НИОКР). Критическая оценка состояния НИОКР может заставить руководство предприятия принять важные для перспективы развития производства и реализации, особенно новых товаров, решения об инвестициях в новые разработки, в создание «пионерных» товаров, т. е. таких, которых нет у конкурентов;

- оценка эффективности действующих организационных структур и методов управления процессами производства и реализации продукции предприятия играет не последнюю роль в аналитической работе, относящейся к внутренней среде предприятия. За последние несколько десятилетий, в условиях бурного научно- технического прогресса и связанного с ним сокращения жизненного цикла товаров, примерно каждые шесть-восемь лет происходит существенное обновление товарной массы готовых изделий, обращающихся на рынке.

Одновременно в связи с революционными изменениями в науке, технике и технологическом обеспечении производства примерно в эти же временные интервалы должна обновляться (и действительно обновляется!) большая часть основных фондов предприятия.

Для замеченной цикличности изменений в товарной структуре рынков и обновлений основных производственных фондов характерно и изменение организационных структур в ведущих западных компаниях. В современном менеджменте, особенно японском и американском, содержится четкая рекомендация: каждые шесть-восемь лет предприятие должно изменять и приспосабливать к новым условиям существования внешней среды и свою организационную структуру. Более того, примерно с такой же цикличностью рекомендуется осуществлять ротацию руководящего корпуса предприятия.

Считается, что предприятия, не проводящие с определенной цикличностью мероприятий по адаптации организационных структур к меняющимся условиям внешней среды, становятся более уязвимыми и менее приспособленными к выживанию в условиях конкурентного рынка.

8.3. Функция управления и контроля маркетинга

Функция управления и контроля маркетинга включает четыре подфункции.

1) Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии.

2) Информационное обеспечение управления маркетингом.

3) Коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии).

4) Организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

5) Управление рисками.

Организация планирования. Планирование - процесс определения целей, стратегий, а также мероприятия по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условий выполнения плана. Задача - уменьшить с помощью системы планирования степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности, обеспечить концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях развития. Виды планирования: стратегическое (долгосрочное, 3-5 лет и более), тактическое (оперативное, 1 год). Процесс планирования включает следующие стадии: определение целей маркетинговой деятельности; разработка альтернативных стратегий; выбор наилучшей стратегии; формирование плана маркетинговой деятельности; оперативно-календарное планирование (с разбивкой плана по ресурсам и исполнителям); бюджет маркетинга.

Информационное обеспечение маркетинга. Информация - средство общения людей, источник сведений об окружающем мире и происходящих в нем процессах. Информационное обеспечение - процесс удовлетворения потребностей конкретных пользователей в информации на основе применения специальных методов ее получения, обработки, накопления и выдачи (интерпретации) пользователю. Совокупность информации можно подразделить по трем подсистемам: система внутренней информации (бухгалтерская и статистическая отчетность, производственная и научно-техническая информация); система внешней информации (сведения о состоянии

внешней среды предприятия, рынке, поведении покупателей, поставщиков, конкурентов и т.д., собираемые на основе изучения публикаций в специальных изданиях, сборниках, периодической печати, а также посещения выставок, проведения переговоров); система информации маркетинговых исследований (данные анализа параметров рынка, политики цен, реакции потребителей на новые товары, товары конкурентов и т.д.).

Коммуникационное обеспечение управления маркетингом. Коммуникация - обмен информацией. Коммуникация обеспечивает воздействие на внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Внешняя среда: потребители (коммуникация посредством рекламы, стимулирования сбыта, личная продажа и т.д.); поставщики, посредники, конкуренты (коммуникация посредством “паблик рилейшнз” - мероприятий по взаимоотношениям с общественностью, пропаганда через СМИ - “паблисити”, специфические приемы коммуникации - ярмарки, рекламная литература и т.д.). Внутренняя среда: службы предприятия, его сотрудники (коммуникация посредством организации эффективной обратной связи, однозначного толкования управляющей информации исполнителями).

Организация контроля маркетинга. Контроль - сравнение фактических результатов деятельности предприятия с запланированными. Цель контроля - выработка корректирующих действий и рекомендаций по приспособлению деятельности предприятия к неконтролируемым факторам. Объекты контроля в маркетинге: объем продаж, размеры прибылей и убытков, реакция покупателей, соответствие запланированных и реальных результатов производственно-коммерческой деятельности фирмы. Направления контроля в маркетинге: соответствие плановых показателей реальным (доля рынка, затраты на производство, маркетинговая деятельность, поведение покупателей и конкурентов и т.д.); контроль прибыльности и рентабельности; стратегический контроль (ревизия маркетинга). Методы контроля: через обратные связи (связь между информационной и коммуникационной системами предприятия); с помощью ситуационного анализа (разбор конкретной ситуации с точки зрения всех аспектов маркетинговой деятельности).

Управление рисками. В процессе маркетинговой деятельности анализируют следующие виды рисков: внутренние и внешние.

Внутренние риски: риск недостаточности уровня кадрового обеспечения (непрофессионализм, необходимость переподготовки, найм высокооплачиваемого персонала), технические риски (ухудшение качества, нанесение вреда окружающей среде и уплата штрафов в этой

связи, сбои и поломка компьютерной техники), производственный риск (снижение намеченных объемов производства, риск перерасхода средств, прирост фонда оплаты труда), возникновение непредвиденных затрат и снижение доходов (пеня, вымогательство, ошибки работников), не обеспечение достаточного уровня финансирования (отсутствие собственных средств, непредвиденные расходы).

Внешние риски: политические (национализация, экспроприация предприятий, военные действия, гражданские беспорядки), имущественные (утрата прав на владение, уничтожение имущества), невыполнение договоров контрагентами по объективным и / или субъективным причинам, финансовые (изменения в налогообложении, валютные, кредитные, инвестиционные, инфляция); не обеспечение достаточным уровнем финансирования (проблемы со сторонними инвесторами), маркетинговые риски сбыта продукции (ошибки оценки рисков, спроса, в выборе ценовой политики, стратегии продаж, недобросовестная конкуренция), маркетинговые риски, связанные с наличием необходимых ресурсов (изменение конъюнктуры рынка, поставщиков, не готовность смежников).

8.4. Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга - это разработанное на основании изучения потребительского спроса, конъюнктуры, действий конкурентов общее направление деятельности компании на определенный период, позволяющее решать основные задачи компании с учетом имеющихся у нее ресурсов в условиях меняющейся рыночной ситуации. Для того чтобы выработанная стратегия маркетинга была эффективной, необходимо смоделировать ситуации, анализируя закономерности взаимодействия между потребностями людей, спросом, качеством продукции конкурентов с потребностями компании, ее способностью удовлетворять потребности покупателей, и выявить необходимость конкретных изменений.

Стратегия маркетинга - это комплекс базовых решений и принципов, направленных на достижение генеральной цели рыночного предприятия и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей.

Стратегия маркетинга включает в себя четыре направления: товар, цена, каналы распределения и способы продвижения.

В маркетинге, как правило, используются следующие варианты конкурентной стратегии:

- экспансионистская стратегия: она должна быть подкреплена собственным значительным потенциалом, направлена на расширение

рыночной доли (агрессивный маркетинг), вытеснение конкурента с рынка, рост продажи товаров, освоение новых региональных рынков, интенсивная противодействующая реклама;

- инновационная технологическая стратегия: выпуск новых конкурентоспособных товаров высокого качества, совершенствование технологии производства и продажи;

- ценовая стратегия: ценовая конкуренция, выпуск товаров по цене ниже, чем у конкурента, изучение реакции рынка на изменение цен; обеспечение эффективности издержек производства и обращения;

- коммерческая стратегия: совершенствование методов продажи и дистрибьюции; стимулирование продажи с помощью ряда поощрительных мер, организация интенсивной рекламной кампании; стратегия диверсификации: деятельность предприятия, традиционно выступающего на других рынках, но пытающегося проникнуть на наш рынок (конгломератная диверсификация);

- стратегия партизанской войны: выборочные снижения цен, рекламные атаки, новые, нетрадиционные формы продажи товаров, заимствование у конкурентов методов организации торгово-сбытовой деятельности.



Рисунок 8.3. Основные стратегии конкурентной борьбы

Поставив перед собой стратегическую цель - победить конкурента (или, как минимум, не отстать от него), предприятие решает две исследовательские задачи: объективную оценку собственного потенциала и характеристику потенциальных возможностей конкурента/конкурентов. Для этого изучаются объем и структура продажи товаров, цены, финансовые характеристики. Эти данные дополняются информацией о менеджменте фирмы, склонности руководителя к тем или иным приемам конкурентной борьбы. В анализ деятельности конкурентов входят: изучение направлений товарной политики конкурентов (структура и ассортимент производства и

продажи товаров, инновационный процесс); изучение уровня и динамики цен конкурентов; анализ организации сбыта и продажи товаров (торгово-сбытовой инфраструктуры, ее развития и размещения, форм товародвижения и дистрибьюции); оценки финансового состояния конкурентов. Здесь количественный анализ нередко заменяется качественным, а также приближенными оценками. Одновременно дается характеристика «человеческого фактора»: имидж руководства, квалификация работников маркетинговой службы и т.п. Важную роль играет опрос потребителей об их отношении к товарам и марке конкурентов, имеющиеся предпочтения товаров конкурента. Непосредственное наблюдение позволяет оценить нагрузку на конкурирующее предприятие, частоту покупок, характер сервиса. Стратегии маркетинга весьма разнообразны, и классифицируются по следующим основаниям: по производственно-технологическому критерию, по товарно-рыночной или географической детерминированности, по последовательности продвижения товара на рынке, по способам вхождения на международные рынки или взаимодействия с конкурирующими компаниями. В зависимости от производственно-технологического критерия компании эффективно применяют стратегию «технологического вталкивания», стратегию «рыночного втягивания» или стратегию снижения издержек. По критерию географической детерминированности стратегия маркетинга может быть национальной (крупные страны), региональной, многонациональной, глобальной. По критерию товарно-рыночной детерминированности стратегия маркетинга бывает направлена на развитие рынка (увеличение объемов продаж на новых рынках), узкий ассортимент, диверсификацию (бывает концентрическая, горизонтальная, конгломератная), расширение ассортимента или индивидуализацию потребителей. По последовательности продвижения товаров на рынки стратегия маркетинга может выражаться в одновременном вхождении на все доступные рынки или быть постепенной (каскадная стратегия маркетинга). При первом варианте компания ведет агрессивную ценовую и рекламную политику, вкладывая огромные средства в период вхождения. Такая стратегия маркетинга возможна для крупных компаний, а средний и мелкий бизнес чаще всего применяет каскадную стратегию, осваивая рынок постепенно.

Стратегия маркетинга компании при вхождении на зарубежные рынки бывает направлена на экспорт (прямой, непрямой, продажа лицензий), создание совместных предприятий (лицензионное соглашение, контрактное производство, совместная собственность),

или заключается в прямом инвестировании и создании производств за рубежом. По способу взаимодействия с конкурентами стратегия маркетинга бывает базовой (доступна в основном компаниям-гигантам или компаниям, действующим в условиях «глобальной ниши»), конфронтационной (фронтальная атака, окружение рынка, стратегия обхода и др.), кооперационной (создание стратегических альянсов малых и средних

8.5. Бюджет маркетинга

Бюджет маркетинга - это план действий по его выполнению в денежном выражении. Успешное выполнение бюджета означает обеспечение приемлемых затрат на реализацию всех мероприятий плана маркетинга.

Бюджет маркетинга формируется так, чтобы был обеспечен сбыт и получены средства от продажи издания, которые не только покрыли бы издержки по производству и реализации, но и принесли необходимый доход для увеличения чистой прибыли издательства. При этом необходимо помнить, что бюджет маркетинга формируется наряду с бюджетами по иным направлениям деятельности издательства и не может рассматриваться в отрыве от них.

Бюджет расходов на маркетинг в каждый конкретный период составляет определенный процент от объема продаж всей продукции издательства, хотя расходы на каждую конкретную книгу могут существенно разниться в зависимости от ряда факторов, в частности от тиража, качества исполнения, читательского адреса книги и др. Новое издание в переплете, массовое издание в обложке, школьный учебник, научная монография и специальное справочное издание - каждое требует индивидуального подхода и своей доли расходов на реализацию плана маркетинга. Эта доля может меняться в достаточно широком диапазоне, от 5% для массовых изданий до 20% для профессиональных справочников.

Бюджет маркетинга обычно планируется на основе планового годового оборота издательства, т.е. зависит от годового дохода. А поскольку бюджет маркетинга предусматривает использование финансовых средств с целью получения максимального дохода, то можно сказать, что величина дохода зависит от объема затрат на его получение.

В то же время при формировании бюджета маркетинга используется не только метод процентного соотношения с объемами продаж. К числу наиболее распространенных можно отнести также метод финансирования "от возможного", метод конкурентного

паритета, метод финансирования "от достигнутого", метод максимальных расходов.

Метод финансирования "от возможного". Суть этого метода проста: бюджет маркетинга формируется по принципу "сколько можно выделить", т.е. выделяются остаточные средства после удовлетворения потребностей производства, независимо от объемов продаж в будущих периодах и без конкретизации целей самого маркетинга. Фактически в данном случае речь может идти только о непредсказуемом маркетинге, эффективность которого предсказуемо ничтожна.

Надо признать, что все же этот метод используется достаточно часто и вполне прагматичная логика здесь прослеживается. Действительно, если оптимизация затрат на маркетинг все еще представляется проблематичной в связи с неочевидностью эффективности самого маркетинга, то можно довольствоваться любой суммой.

Метод конкурентного паритета. В этом случае для удержания завоеванных на рынке позиций, издательство выделяет на маркетинг столько, сколько тратят главные конкуренты. Для использования этого метода необходимо не только знать этих главных конкурентов, работающих на том же рынке и имеющих сопоставимые позиции и ресурсы, но и определить их маркетинговые бюджеты, что гораздо сложнее. Кроме того, всегда существует вероятность появления новых конкурентов, что делает этот метод малопривлекательным.

Применение этого метода предполагает наличие некоего статус-кво, при котором доля рынка каждого из конкурентов сохраняется на некотором фиксированном уровне, что, как правило, не соответствует действительности в должной мере. Кроме того, расходы конкурентов могут быть и не адекватными реальной рыночной ситуации, требуемый уровень расходов может быть как больше, так и меньше принятого у конкурентов уровня. Надо также учитывать, что ни один из участников рынка не является копией своего конкурента, имея в виду различие планируемых целей, возможностей их достижения и проч.

Метод "от достигнутого". Метод основан на сохранении объемов финансирования на уровне прошлого года с некоторой корректировкой, учитывающей реальные объемы продаж. Иногда бюджет маркетинга устанавливается в виде фиксированной доли от объема продаж прошлого года. В этом случае для достижения успеха, т.е. для развития маркетинга, необходимы успехи и в прошедшем периоде, что не всегда реально. Проще говоря, метод исчисления бюджета маркетинга в процентах к объему продаж предполагает наличие прямой зависимости между ними, т.е. увеличению продаж на

8% должен соответствовать рост бюджета маркетинга на те же 8%. Нетрудно догадаться об ущербности подобной жесткой привязки друг к другу параметров, каждый из которых находится под постоянным воздействием множества не связанных между собой факторов.

Метод максимальных расходов. Метод предполагает расходование на маркетинг максимально возможного объема средств. В этом случае достаточно сложно отслеживать эффективность затрат, поскольку они не оптимизированы и оторваны от конечного результата в силу временного разрыва между ними.

Существуют и иные, более сложные методы формирования бюджета маркетинга, например метод учета программы маркетинга, основанный на учете издержек на достижение отдельных целей программы в сравнении их с другими возможными путями, ведущими к тем же целям. Однако на практике используются интегрированные подходы при формированию бюджета маркетинга, предполагающие определенный симбиоз рассмотренных выше методов.

Независимо от целей маркетинга его бюджет распределяется по основным направлениям маркетинговой деятельности, таким, как исследования, реклама, стимулирование сбыта, продажи и др. Как правило, издательства формируют свои планы на полугодие. Соответственно на каждое полугодие ставятся цели по достижению определенных объемов продаж, и сообразно им формируется бюджет маркетинга.

При разработке бюджета маркетинга используют две схемы. Первая – планирование на основе показателей целевой прибыли. Вторая – планирование на основе оптимизации прибыли.

Рассмотрим первую схему планирования по этапам:

1. Оценка общего объема рынка на следующий год. Она формируется путем сопоставления темпов роста и объемов рынка в текущем году.

2. Прогнозирование доли рынка в будущем году. Например, сохранение доли рынка, расширение рынка, выход на новый рынок.

3. Прогноз объема продаж в будущем году, т.е. если доля рынка составляет п процентов, а прогнозируемый общий объем рынка в натуральных единицах равен т единиц, то расчетный объем составит Х единиц.

4. Определение цены, по которой товар будет продан посредникам (цена за единицу).

5. Расчет суммы поступлений планируемого года. Определяется умножением объема продаж на цену за единицу.

6. Расчет себестоимости товара: сумма постоянных и переменных издержек.

7. Прогноз валовой прибыли: разность валовой выручки (дохода) и валовой себестоимости реализованной продукции.

8. Расчет контрольного показателя целевой прибыли от сбыта, в соответствии с планируемым коэффициентом рентабельности.

9. Расходы на маркетинг. Определяются как разница суммы валовой прибыли и целевой прибыли по плану. Полученный результат показывает, какую сумму можно истратить на проведение маркетинга с учетом расходов на налогообложение.

10. Распределение бюджета на маркетинг по следующим составляющим комплекса маркетинга: реклама, стимулирование сбыта, маркетинговые исследования.

Вторая схема планирования основана на оптимизации прибыли. Оптимизация прибыли требует от руководства фирмы четкого осознания взаимосвязи между объемом продаж и различными составляющими комплекса маркетинга. Для обеспечения взаимосвязи между объемом продаж и одним или несколькими этапами комплекса маркетинга можно использовать термин "функция реакции сбыта". Функция реакции сбыта – это прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных условиях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга.

Ключевые слова: маркетинг, план, функция, критерий, ранжирование, сегментация, структура, рынок, фирма, контрагент, конкурентоспособность, продукция, среда, функция, контроль, управление, стратегия, бюджет.

Вопросы для повторения

1. Что такое маркетинг?
2. Какая идея лежит в основе маркетинга?
3. Определите задачи маркетинга?
4. Что представляет собой аналитическая функция маркетинга?
5. Какие элементы исследуются в процессе реализации рассматриваемой аналитической функции?
6. Как определяется ёмкость рынка?
7. Перечислите критерии ранжирования рынка.
8. Перечислите признаки сегментации покупателей товаров производственного назначения.
9. Для чего необходима сегментация потребителей?

10. Что такое аналитическая работа в отношении фирменной структуры?
11. По каким группам фирм осуществляется изучение фирменной структуры рынка?
12. Что такое анализ товарной структуры рынка предприятия?
13. Что такое конкурентоспособность?
14. Перечислите факторы привлекательности окружения продукта?
15. Что включает в себя изучение товарной структуры целевого рынка?
16. Что включает в себя оценку конкурентоспособности продукции?
17. Что включает в себя анализ внутренней среды предприятия?
18. С чего начинают анализ внутренней среды предприятия?
19. Какие подфункции включает в себя функция управления и контроля маркетинга ?
20. Что включает в себя организация стратегического и оперативного планирования?
21. Что включает в себя информационное обеспечение маркетинга?
22. Что включает в себя коммуникационное обеспечение управления маркетингом?
23. Что включает в себя организация контроля маркетинга?
24. Что включает в себя управление рисками?
25. Что такое стратегия маркетинга?
26. Какие варианты конкурентной стратегии используются в маркетинге?
27. Перечислите основные стратегии конкурентной борьбы?
28. Что такое бюджет маркетинга?
29. Как формируется бюджет маркетинга?
30. Как формируется бюджет расходов на маркетинг?
31. На основе чего планируется бюджет маркетинга?
32. Какие методы используются при формировании бюджета маркетинга?
33. Объясните метод финансирования "от возможного" при формировании бюджета?
34. Объясните метод конкурентного паритета при формировании бюджета?
35. Объясните метод финансирования "от достигнутого" при формировании бюджета?

ГЛАВА IX. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

9.1. Сущность, цель и задачи производственного плана в условиях модернизации экономики.
9.2. Производственная программа.
9.3. Производственная технология.
9.4. Структура, оборачиваемость и показатели оборотных средств.
9.5. Потребность в оборотных средствах.

9.1. Сущность, цель и задачи производственного плана в условиях модернизации экономики

Всесторонний анализ пройденного этапа развития страны, изменяющаяся конъюнктура мировой экономики в условиях глобализации и усиливающаяся конкуренция требуют выработки и реализации кардинально новых идей и принципов дальнейшего устойчивого и опережающего развития страны.

В целях коренного повышения эффективности проводимых реформ, создания условий для обеспечения всестороннего и ускоренного развития государства и общества, реализации приоритетных направлений по модернизации страны и либерализации всех сфер жизни, утверждена и разработана «Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017 - 2021 годах»[16] , которая предусматривает :

- развитие и либерализацию экономики, направленные на дальнейшее укрепление макроэкономической стабильности и сохранение высоких темпов роста экономики, повышение ее конкурентоспособности;
- модернизацию и интенсивное развитие сельского хозяйства;
- продолжение институциональных и структурных реформ по сокращению присутствия государства в экономике;
- дальнейшее усиление защиты прав и приоритетной роли частной собственности;
- стимулирование развития малого бизнеса и частного предпринимательства;
- комплексное и сбалансированное социально-экономическое развитие регионов, районов и городов;

[16] Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года № УП 4947«О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан»

- активное привлечение иностранных инвестиций в отрасли экономики и регионы страны.

В этих условиях всё больше проявляется потребность в необходимости планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий для эффективного функционирования в условиях модернизации и либерализации экономики. Любому предприятию необходим план как динамический процесс, позволяющий предвидеть и учитывать происходящие изменения внешней среды и адаптировать внутренние факторы производства для своего развития и дальнейшего роста.

Эффективная деятельность предприятий в условиях модернизации и либерализации экономики, в значительной степени зависит от того, насколько достоверно они предвидят, дальние и ближние перспективы своего развития. В настоящее время особенно необходимо изучение мирового опыта разработки и использования прогнозов экономической деятельности и применение его с учетом специфики отечественного развития.

В условиях рынка формирование предприятиями производственных программ осуществляется на основе прямых договоров производителями и потребителями продукции, учитывающих потребности в ней, а также производственные и ресурсные возможности их удовлетворения. Таким образом, эффективная деятельность предприятий в условиях модернизации и либерализации экономики возможна лишь при условии разработки планов развития, производственных программ, прогнозов социально-экономического развития предприятий.

Производственный план является разновидностью действующей схемы производственного планирования, отправной точкой при создании нового производства или осуществлении каких-либо преобразований на уже действующем предприятии, например: освоение новых видов продукции, расширение производственных мощностей для увеличения объемов выпуска ранее освоенной продукции, выхода предприятия в новые направления бизнеса т.д.

Производственный план представляет собой четкие правила процесса по созданию товара или оказанию услуги. Эффект от планирования лежит в основе любого производства. Это сложный процесс, который охватывает большое количество мероприятий, гарантирующих, что работников, оборудования и материалов достаточно, чтобы привести работу к логическому концу. Чтобы этого достичь их, нужен производственный план, которые ответит на все вопросы, возникающие в ходе работы.

Производственный план – административный процесс внутри производственного бизнеса. В него входят решения о необходимом числе персонала, объеме сырья и прочих ресурсов, приобретающих для изготовления товара.

Производственный план состоит из следующих ключевых элементов:

- производственный процесс, в ходе которого определяются сборочные и механические процессы, передаваемые субподрядчику;
- потребности предприятия в запасах, специфика закупочной политики;
- контроль качества продукции и производственного процесса;
- основные поставщики разных материалов;
- потребности в сырье, связанные с закупками и траты;
- производственные мощности – использование, расположение, преимущества, недостатки, площадь, необходимые изменения.
- помещения – определение полной потребности в помещениях, указывая, являются ли они арендованными, в собственности и пр.
- персонал – численность сотрудников для каждого уровня, необходимые навыки, оклад, особенности обучения.

В производственном плане предусмотрено:

- полное использование существующих возможностей производства, чтобы удовлетворить рыночные потребности в продукции, сократить отдельные издержки и обеспечить высокий уровень качества.
- проектирование – разработка конкурентоспособной продукции, поиск технологических новшеств, выявление нововведений, увеличение качества работ и продукции.
- снабжение – закупка больших однородных партий материалов с низкими ценами и высоким качеством, поддерживая небольшие запасы ресурсов.
- финансы – работа предприятия в рамках запланированного бюджета, ориентир на прибыльную продукцию, минимизация займов и пр. Учет - стандартизация отчетности по всем направлениям деятельности предприятия, унификация коммерческих сделок, подробная детализация производственных издержек.
- законотворчество – защита стратегии предприятия от возможных действий со стороны потребителей, поставщиков, конкурентов или правительства, что очень важно для производственного плана.

Производственные планы обычно классифицируются:

- по широте охвата (стратегические и операционные); согласно временным рамкам (краткосрочные и долгосрочные);
- по характеру (общие и конкретные);
- по способу использования (одноразовые и постоянные).

Долгосрочное стратегическое планирование предполагает принятие решений по четырем основным направлениям:

- загрузка производственных мощностей;
- размещение производственных мощностей;
- производственный процесс; размещение инструментов и оборудования.

После решения данных стратегических вопросов составляются три важных документа, которые потом будут включены в производственный план:

- общий. Отражает общий производственный план по всем направлениям деятельности.
- главный график работ – количество единиц каждого вида продукции для выпуска за определенное время.
- план потребности предприятия в материальных ресурсах.

Производственный план основывается на мозговых прогнозах объема продаж и номенклатуры продукции. В производственный план приводятся стандарты, нормативы, касающиеся организации производства, материальных затрат, материальных ресурсов и т.д.

Основные задачи производственный план - доказать, что:

- предприятие реально может организовать производство
- предприятие способно изготовить требуемый объем продукции соответствующего качества
- предприятие имеет возможность приобрести необходимые ресурсы.

Производственный план должен дать ответы на вопросы:

1 - какие производственные операции будут выполняться фирмой в процессе изготовления продукции

2 - какие материально-технические ресурсы необходимы для изготовления продукции

3 - какие внешние факторы могут влиять на производственные процессы.

Производственный план начинается с краткой характеристики производственного процесса и описания основных производственных операций в их последовательности. Описывая технологический процесс необходимо указать:

1) какие машины и инструменты необходимы для производства.

2) какое сырье и материалы будут использоваться.

3) работников, каких профессий и квалификаций необходимо нанять.

4) какие конкретно помещения необходимы.

5) какие работы будут выполняться фирмой самостоятельно, а какие - сторонними организациями.

9.2. Производственная программа

Термин «производственная программа» чаще всего применяется для характеристики деятельности промышленного предприятия и представляет собой совокупность мероприятий, направленных на организацию процесса производства и, в конечном итоге, получение прибыли. В более узком смысле производственная программа - это план выпуска продукции и услуг с указанием видов и объемов в предстоящие периоды.

По видам планирования производственные программы делятся:

- стратегические программы, которые определяют план выпуска продукции в длительном периоде от 1 до 5 лет и являются основой для получения перспективной картины развития предприятия и принятия стратегических решений;

- тактические производственные программы, которые определяют планы предприятия в среднесрочном периоде от 1 месяца до 1 года. Оперативные программы производства с небольшим горизонтом планирования также называют сменно-суточными.

- оперативные производственные программы с горизонтом планирования от 1 дня до 1 месяца используются в целях управления текущими производственными процессами, а также их упорядочивания и обеспечения;

Производственная программа может разделяться на валовую и товарную. Под товарной продукцией подразумеваются объемы по номенклатурным позициям товаров или услуг, предназначенные для отгрузки конечным потребителям.

Валовая программа включает в себя помимо товарного выпуска объемы, предназначенные для потребления на внутренние нужды предприятия, а также полуфабрикаты и незавершенное производство.

В общем случае производственная программа содержит объемные и стоимостные показатели по номенклатуре или номенклатурным группам с детализацией по подразделениям предприятия, оборудованию, рабочим центрам, производственным линиям или участкам. Оперативная производственная программа детализируется до спецификаций изготовления продукции и

полуфабрикатов, маршрутных карт, производственных операций, трудовых ресурсов.

Количество номенклатуры или номенклатурных групп, видов продукции называют шириной производственной программы. Данная характеристика зависит от типа и специфики конкретного производства. Например, для многономенклатурных производств целесообразнее производить планирование по укрупненным группам продукции, имеющих сходные характеристики. Глубина производственной программы характеризуется таким параметром как вложенность спецификаций изготовления или количества переделов, которые проходит продукция во время производственного цикла.

Временное измерение или распределение во времени является главной характеристикой производственной программы, без которой она становится просто перечнем необходимых к выполнению работ. Для стратегического планирования временная характеристика обычно выражается через интервал планирования. В зависимости от горизонта и целей планирования интервалы могут быть равны дню, неделе, декаде и т.д. В оперативном режиме применяется шкала реального времени, то есть для каждой строки производственной программы указывается дата и время начала и дата и время окончания операции.

Отправной точкой при планировании производственной программы является портфель заказов потребителей. Данная информация предоставляется отделом сбыта и обычно формируется на основе текущего и перспективного товарного спроса, заключенных или планируемых к заключению договоров. Оценка перспективного спроса в зависимости от специфики предприятия может быть осуществлена статистическими, эвристическими и другими методами. При планировании сбыта ответственные лица отдела продаж должны учесть влияние различных маркетинговых программ, сезонность спроса, действия конкурентов и другие факторы. Если предприятие использует производимую продукцию на собственные нужды, тогда дополнительно к товарному спросу добавляются внутренние потребности.

Далее необходимо определить может ли поставка сырья и материалов являться ограничивающим фактором производства. Ограничение такого вида характерно для предприятий, использующих специфичное редкое сырье, имеющих долгосрочные связи с поставщиками, длительный производственный цикл или какие либо другие причины, по которым потребность в сырье на производственную программу может превысить доступное количество. В этом случае в качестве исходных данных задаются мощности

контрактов на поставку сырья и материалов. Для получения полной картины по обеспеченности сырьем и материалами необходимо указать остатки, присутствующие на складах и в незавершенном производстве на начало горизонта планирования.

Некоторые предприятия используют снабжение по «точке заказа» и величины нормативных неснижаемых запасов. Тогда входная информация должна быть дополнена нормативными остатками по интервалам планирования. Показатели нормативных остатков могут задаваться в натуральной или временной форме. Временной показатель задает динамический характер нормы запаса, которая рассчитывается исходя из фактического расхода сырья или материала за соответствующий интервал времени.

Основным участком входных данных, необходимым для расчета производственной программы предприятия, является технологическая нормативно-справочная информация. В зависимости от типа и специфики производства к данному блоку могут относиться пооперационные технологические карты, содержащие информацию о производственных мощностях, спецификации изготовления продукции, сведения о ремонтах и плановых простоях и графики работы оборудования, графики работы персонала, привязка сотрудников к рабочим центрам, а также различная справочная информация, касающаяся производственного процесса. Для оперативно-сменного планирования дополнительно указывается оперативная доступность трудовых ресурсов, время вспомогательных операций и переналадки рабочих центров и другие значимые факторы. Также на результат планирования может наложить свой отпечаток возможность альтернативного использования производительных сил, сроки хранения продукции и полуфабрикатов, сроки обеспечения материалами для более или менее длительного производственного цикла.

Для каждого предприятия схема расчета производственной программы индивидуальна, но существует принципиальная модель, основные положения которой являются общими для разных типов производств. В любой технологии присутствуют обобщенные понятия производственной мощности и потребности в производственных ресурсах и в выпуске готовой продукции вне зависимости от того является производство дискретным или непрерывным. Задача расчета производственной программы состоит в построении плана с учетом всех значимых факторов, характерных для конкретного производства. Результатом расчета является оптимальный план загрузки производственных мощностей с учетом всех ограничений, которые

могут повлиять на достижимость запланированного удовлетворения спроса. К ограничениям в первую очередь относятся: нехватка производственных мощностей или трудовых ресурсов, недостаток законтрактованной поставки сырья и материалов, недостаточный выход используемых возвратных отходов или ранний срок обеспечения. В результате расчета производственная программа корректируется спрос и получается реалистичный план продаж, с внесенной поправкой на производственные возможности предприятия. Таким образом, корректная производственная программа является основной отправной точкой для планирования финансовых результатов деятельности компании в стратегическом, тактическом и оперативном разрезах.

Как показывает практика, подсистема планирования производственной программы как часть общей корпоративной системы управления показывает отличные результаты. Для этого должен быть запущен процесс анализа результатов планирования и выполнения поставленных планов, а также корректировка сценарных условий по результатам анализа. В качестве анализируемых показателей выбираются такие как плановый и фактический процент загрузки производственных мощностей, плановый и фактический выпуск продукции, ограничения производственной программы и другие.

9.3. Производственная технология

Технология в широком смысле изучает явления и приемы, связанные с получением новых знаний о процессах обработки (переработки) различных сред. Общность подходов к предметам исследования в технологии предопределяет и расширение видов обрабатываемых сред. К таким средам стали относить не только материальные ресурсы - металл, пластмассы, стекло, химические вещества, растительную продукцию, средства информации, оборудование и т. п., но и нематериальные ресурсы - информацию, управление, финансовые услуги, зрелища, проектные и научные разработки и др.

В научном смысле технология должна выявлять основные закономерности (физические и химические, социальные и коммерческие, политические, экономические и т. п.) по превращению перерабатываемых сред из одного вида в другой с целью практического использования.

Технологией также называют операции по добыче, переработке, транспортировке, складированию, сбережению, передаче прав

владения, продаже и прочие, являющиеся подсистемами общей системы производственного процесса.

Обычно в практической деятельности технология рассматривается в конкретном применении к той или иной отрасли производства. В этой связи различают технологии проектирования и конструирования, исследования, обработки информации, печатания денег, банковского дела, продвижения к власти, строительства, механической обработки и др.

Совокупность, порядок и характеристики технологических операций составляют технологический процесс, направленный на качественное изменение обрабатываемой среды, ее формы, строения и потребительских свойств. Кроме того, каждую из множества технологий можно считать производственной, так как любая из них предназначена для производства нового качества исходной среды или материала.

В зависимости от специализации предприятия как организованной формы производственного процесса в отношении приоритетов различают технологии главные (основные) и обеспечивающие (вспомогательные). С развитием науки и техники все технологии непрерывно обновляются и развиваются. Прослеживаются три основных направления развития современных производственных технологий:

- переход от дискретных (циклических) технологий к непрерывным (поточным) производственным процессам как наиболее эфективным;
- внедрение замкнутых (безотходных) технологических циклов в составе производства как наиболее экологически нейтральных;
- повышение наукоемкости высоких и новейших технологий как наиболее приоритетных в бизнесе.

Конечным результатом производственной деятельности являются произведенные продукты, работы, услуги. Именно технология обеспечивает тот или иной спрос на результаты производства. В зависимости от потребительских свойств и возможностей использования различают три основных вида продукта:

- материальный (ПМ);
- энергетический (ПЭ);
- интеллектуальный ПИ).

Эти виды продуктов самостоятельны по физической природе и материальной сущности, однако указанные различия не являются абсолютными, как и все понятия в экономике. Например, рассмотрим

такое изделие массового производства, как компьютер, который может сочетать все три вида продукта:

- ПМ - пластмасса, металл, стекло, интегральные схемы и т. д.;
- ПЭ - потребленная тепловая энергия и электроэнергия, овеществленная энергия труда;
- ПИ - конструкция, дизайн, патенты, торговая марка.

Производственные технологии относятся к сложным системам, и их изучение требует системного подхода. Признаками понятия "сложные системы" являются такие:

- иерархичность структуры и агрегирование частей;
- сложность моделей процессов и множественность задач управления;
- неопределенность состояний и чувствительность к помехам.

Под системным подходом в анализе производственных технологий, как и других объектов, понимают всестороннее, систематизированное, т. е. построенное на основе определенных правил, изучение сложных процессов и объектов в целом. При этом учитывается совокупность внешних и внутренних связей объекта изучения с целью его улучшения и совершенствования функционирования. Таким образом, сущность системного подхода заключается в методике организации изучения объекта. При этом выделяются структура и целевая функция объекта, классификация элементов и способы их агрегирования, границы раздела внешней и внутренней сред, критерии оценки состояния объекта.

Системный анализ основан на правилах логики и здравого смысла с привлечением методов количественных оценок связей (явлений) и попыток моделирования реакций объекта анализа с помощью различных средств: математического описания, статистики, имитации, программирования.

9.4. Структура, оборачиваемость и показатели оборотных средств

В процессе производства необходимы не только здания и оборудование, лицензии на производство продукции и другие виды основных средств и нематериальных активов. Для процесса производства нужны также сырье и материалы, запасные части и полуфабрикаты, а, также прочие ресурсы, которые включаются в состав оборотных средств. Оборотные средства наряду с внеоборотными активами являются важнейшим производственным фактором.

Оборотные средства - это денежные средства вложенные в сырье, топливо, незавершенное производство, готовую, но еще не

реализованную продукцию, а также денежные средства, необходимые для обслуживания процесса обращения.

Характерной особенностью оборотных средств является высокая скорость их оборота. Функциональная роль оборотных средств в процессе производства в корне отличается от основного капитала. Оборотные средства обеспечивают непрерывность процесса производства.

Вещественным содержанием оборотных средств являются предметы труда, а также средства труда сроком службы не более 12 мес.

Вещественные элементы оборотных средств (предметов труда) потребляются в каждом производственном цикле. Они полностью утрачивают свою натуральную форму, поэтому целиком включаются в стоимость изготовленной продукции (выполненных работ, оказанных услуг).

Под составом оборотных средств следует понимать входящие в их состав элементы:

- производственные запасы (сырье и основные материалы, покупные полуфабрикаты, вспомогательные материалы, топливо, запасные части…);
- незавершенное производство;
- расходы будущих периодов;
- готовая продукция на складах;
- продукция отгруженная;
- дебиторская задолженность;
- денежные средства в кассе предприятия и на счетах в банке.

Сырье является продукцией добывающих отраслей.

Материалы представляют собой продукцию, уже прошедшую определенную обработку. Материалы подразделяются на основные и вспомогательные.

Основные – это материалы, которые непосредственно входят в состав изготовляемого продукта (металл, ткани).

Вспомогательные – это материалы, необходимые для обеспечения нормального производственного процесса. Сами они в состав готового продукта не входят (смазка, реагенты).

Полуфабрикаты – продукты, законченные переработкой на одном переделе и передаваемые для обработки на другой передел. Полуфабрикаты могут быть *собственные и покупные*. Если полуфабрикаты не производятся на собственном предприятии, а покупаются у другого предприятия, они относятся к покупным и входят в состав производственных запасов.

Незавершенное производство – это продукция (работы), не прошедшая всех стадий (фаз, переделов), предусмотренных технологическим процессом, а также изделия неукомплектованные, не прошедшие испытания и техническую приемку.

Расходы будущих периодов – это расходы данного периода, подлежащие погашению за счет себестоимости последующих периодов.

Готовая продукция представляет собой полностью законченные готовые изделия или полуфабрикаты, поступившие на склад предприятия.

Дебиторская задолженность – деньги, которые физические или юридические лица задолжали за поставку товаров, услуг или сырья.

Денежные средства – это денежные средства, находящиеся в кассе предприятия, на расчетных счетах банков и в расчетах.

На основе элементного состава оборотных средств можно рассчитать их структуру, которая представляет собой удельный вес стоимости отдельных элементов оборотных средств в общей их стоимости.

По источникам образования оборотные средства делятся на *собственные и привлеченные (заемные).* Собственные оборотные средства формируются за счет собственного капитала предприятия (уставный капитал, резервный капитал, накопленная прибыль и др.). В состав заемных оборотных средств входят банковские кредиты, а также кредиторская задолженность. Их предоставляют предприятию во временное пользование. Одна часть платная (кредиты и займы), другая бесплатная (кредиторская задолженность).

В различных странах между собственным и заемным капиталом используются различные соотношения (нормативы). В России применяют соотношение 50/50, в США – 60/40, а в Японии – 30/70.

По степени управляемости оборотные средства подразделяются на *нормируемые и ненормируемые*. К нормируемым относятся те оборотные средства, которые обеспечивают непрерывность производства и способствуют эффективному использованию ресурсов. Это производственные запасы, расходы будущих периодов, незавершенное производство, готовая продукция на складе. Денежные средства, отгруженная продукция, дебиторская задолженность относятся к ненормируемым оборотным средствам. Отсутствие норм не означает, что размеры этих средств могут изменяться произвольно. Действующий порядок расчетов между предприятиями предусматривает систему санкций против роста неплатежей.



Рисунок 9.1. Элементный состав оборотных средств

Нормируемые оборотные средства планируются предприятием, тогда как ненормируемые оборотные средства объектом планирования не являются.

Оборотные средства находятся в постоянном движении. Кругооборот капитала охватывает три стадии: заготовительную, производственную и сбытовую.

Любой бизнес начинается с некоторой суммы наличных денег, которые вкладываются в определенное количество ресурсов для производства.

На стадии производства ресурсы воплощаются в товар, работы или услуги. Результатом этой стадии является переход оборотного капитала из производственной формы в товарную.

После реализации произведенного продукта оборотный капитал из товарной формы вновь переходит в денежную. Размеры первоначальной суммы денег и выручки от реализации продукции (работ, услуг) не совпадают по величине. Полученный финансовый результат бизнеса (прибыль или убыток) объясняет причины несовпадения (рис.9.2).



Рисунок 9.2. Стадии кругооборота оборотных средств

Время полного кругооборота оборотных средств называется временем (периодом) оборота оборотных средств.

Время (длительность) оборота оборотных средств представляет собой один из показателей оборачиваемости. Другим показателем оборачиваемости служит коэффициент оборачиваемости.

Коэффициент оборачиваемости - это количество оборотов, которое совершают оборотные средства за определенный период; его рассчитывают по формуле

$$K_{об} = \frac{P}{ОбС},$$

где Р – объем реализованной продукции за рассматриваемый период; ОбС – средняя сумма оборотных средств за тот же период.

Время (длительность) оборота принято называть оборачиваемостью в днях. Этот показатель определяют по формуле

$$T = \frac{Д}{K_{об}},$$

где Д – число дней в данном периоде (360, 90, 30); Коб – коэффициент оборачиваемости.

$$T = \frac{Д \times ОбС}{Р}.$$

После подстановки в формулу соответствующих величин можно получить для показателя оборачиваемости развернутое выражение:

На каждой стадии кругооборота оборотных средств можно определять частную оборачиваемость каждого элемента оборотных средств:

$$T_i = \frac{Д \times ОбС_i}{Р}.$$

Частные показатели оборачиваемости можно рассчитать по особому обороту. Особым оборотом для материальных запасов является их расход на производство, для незавершенного производства – поступление товаров на склад, для готовой продукции – отгрузка, для отгруженной продукции – ее реализация.

Средние за период суммы оборотных средств, используемые при расчете показателей оборачиваемости, определяются с использованием формулы средней хронологической. Среднегодовую сумму (среднегодовые остатки оборотных средств) находят как среднеарифметическую четырех квартальных сумм:

$$ОбС_{ср.г.} = \frac{(ОбС_{Iкв} + ОбС_{IIкв} + ОбС_{IIIкв} + ОбС_{IVкв})}{4}.$$

Среднеквартальную сумму рассчитывают как среднюю трех среднемесячных:

$$ОбС_{ср.кв.} = \frac{(ОбС_{1мес.} + ОбС_{2мес.} + ОбС_{3мес.})}{3}.$$

Выражение, по которому вычисляют среднемесячную сумму, имеет вид

$$ОбС_{ср.мес.} = \frac{(ОбС_{нач.мес.} + ОбС_{к.мес.})}{2}$$

Сумма оборотных средств, находящаяся в распоряжении предприятия должна быть достаточно большой, чтобы процесс кругооборота не прерывался. В то же время, наличие излишков оборотных средств негативно сказывается на результатах его деятельности.

9.5. Потребность в оборотных средствах

Эффективное использование оборотных средств во многом зависит от правильного определения потребности в оборотных средствах. Занижение величины оборотных средств влечет за собой неустойчивость финансового положения, перебои в производственном процессе и снижение объемов производства и прибыли. Завышение размера оборотных средств снижает возможности предприятия производить капитальные затраты для расширения производства (рис. 9.2).

Потребность в оборотных средствах зависит от множества факторов:

объемов производства и реализации; характера деятельности предприятия;

длительности производственного цикла; видов и структуры потребляемого сырья; темпов роста объемов производства и т.п.

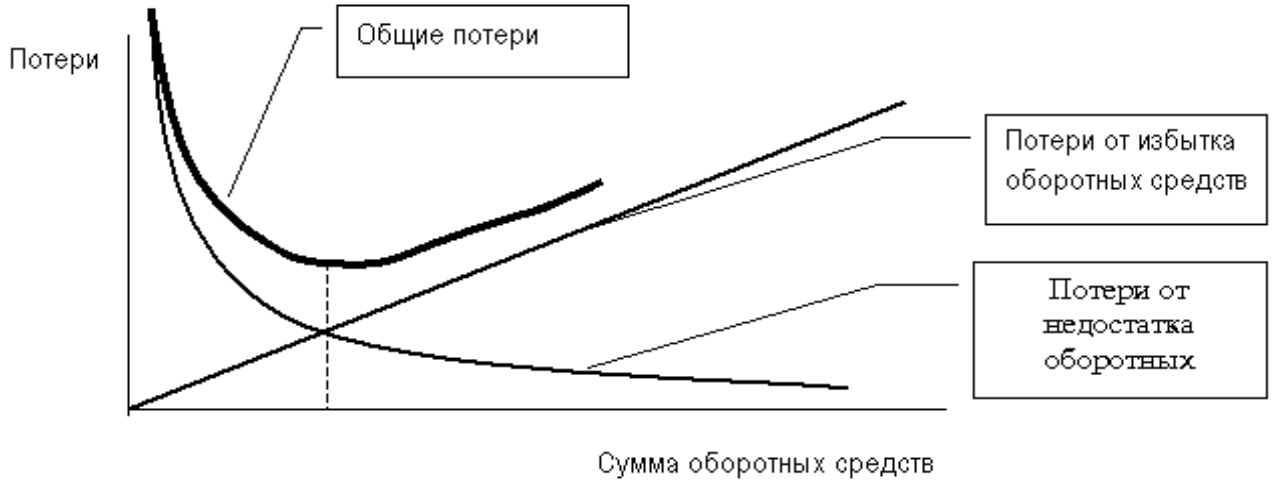


Рисунок 9.2. Оптимальная величина об

Точный расчет потребности предприятия в оборотных средствах следует вести из расчета времени пребывания оборотных средств в сфере производства и сфере обращения.

Время пребывания оборотных средств в сфере производства охватывает период, в течение которого оборотные средства пребывают в состоянии запасов и в виде незавершенного производства.

Время пребывания оборотных средств в сфере обращения охватывает период пребывания их в форме остатков нереализованной продукции, в виде отгруженной, но еще не оплаченной продукции, дебиторской задолженности, в виде денежных средств, находящихся в кассе предприятия, на счетах в банках.

Чем выше скорость оборота (суммарное время пребывания в сфере производства и обращения), тем меньше потребность в оборотных средствах.

Предприятие заинтересовано в сокращении размеров своего оборотного капитала. Но это сокращение должно иметь разумные пределы, так как оборотные средства должны обеспечивать нормальный режим его работы.

При определении оптимальной потребности в оборотных средствах рассчитывается сумма денежных средств, которая будет авансирована для создания производственных запасов, заделов незавершенного производства и накопления готовой продукции на складе. Для этого используется три метода: аналитический, коэффициентный и метод прямого счета.

Сущность **аналитического,** или опытно-статистического метода состоит в том, что при анализе имеющихся товарно-материальных ценностей корректируются их фактические запасы и исключаются излишние и ненужные ценности.

При **коэффициентном** методе в норматив предшествующего периода вносятся поправки на планируемое изменение объемов производства и на ускорение оборачиваемости.

Аналитический и коэффициентный методы могут применяться на тех предприятиях, которые функционируют больше года, сформировали производственную программу и организовали производственный процесс, имеют статистические данные за прошлые годы и не располагают достаточным количеством квалифицированных специалистов для более детальной работы в области планирования оборотных средств.

Метод **прямого счета** предусматривает расчет запасов по каждому элементу оборотных средств. Этот метод используется при организации нового предприятия и периодическом уточнении потребности в оборотных средствах действующего предприятия.

Общие нормативы собственных оборотных средств определяются в размере их минимальной потребности для образования запасов сырья, материалов, топлива, незавершенного производства, расходов будущих периодов, готовых изделий.

Общий норматив оборотных средств состоит из суммы частных нормативов:

$$Н_{общ} = Н_{пз} + Н_{нп} + Н_{гп} + Н_{бр},$$

где $Н_{пз}$ – норматив производственных запасов; $Н_{нп}$ – норматив незавершенного производства; $Н_{гп}$ – норматив готовой продукции; $Н_{бр}$ – норматив будущих периодов.

Норматив производственных запасов зависит от среднесуточного потребления сырья, материалов топлива и нормы запаса в днях:

$$Н_{нз} = Р_с \times Т_{дн},$$

где $Р_с$ – среднесуточное потребление данного вида сырья или материалов

(в сумлях); $Т_{дн}$ – норма запаса в днях.

Средняя норма запаса в днях исчисляется в целом как средневзвешенная от норм запаса оборотных средств по отдельным видам.

Норма запаса в днях по отдельному виду, складывается из следующих составляющих:

$$Т_{дн} = Т_{тр} + Т_{тек} + Т_{стр} + Т_{сезон},$$

где $Т_{тр}$ – транспортный запас; $Т_{тек}$ – текущий складской запас; $Т_{стр}$ – страховой(гарантийный запас); $Т_{сезон}$ – сезонный запас.

Транспортный запас устанавливается по продолжительности времени пробега груза от поставщика до потребителя с учетом времени документооборота.

Если имеется несколько поставщиков, то транспортный запас определяется как средневзвешенная величина с учетом длительности пробега и размера поставки:

	Объем поставки, т	Время пробега груза, дн.
1-й поставщик	20	15
2-й поставщик	30	14
3-й поставщик	10	12

$Т_{тр}$ = (20 ×15 + 30 × 14 + 10 ×12) \ (20 + 30 + 10) = 14 дн.

Текущим складским запасом материальных ценностей называют запас, обеспечивающий потребности производства на период между двумя очередными поступлениями их поставщиков (рис. 9.3).

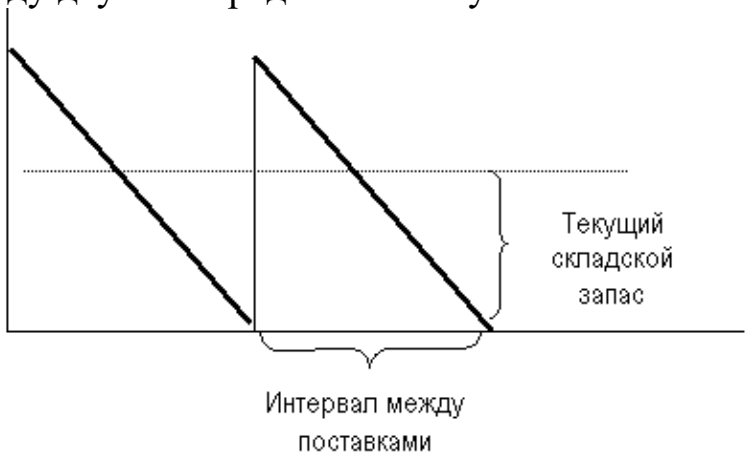


Рисунок 9.3. Текущий складской запас

В состав оборотных средств включается средний текущий запас, принимаемый в размере 50 % от продолжительности интервала между двумя смежными поставками:

$$T_{тек} = \frac{И}{2},$$

где $И$ – длительность в днях интервала между поставками.

Средний интервал между поставками можно рассчитать по формуле

$$И = \frac{360(180,90)}{П},$$

где $П$ – число поставок за период.

Гарантийным (страховым) запасом материальных ценностей называется запас, предназначенный для обеспечения потребностей производства на случай задержки поступления материальных ценностей.

Величину страхового запаса устанавливают как правило, в пределах 50 % от величины текущего запаса. Этот предел повышается в случае, если предприятие расположено вдали от поставщиков, потребляемые материалы являются уникальными, выпускаемая продукция требует много компонентов или комплектующих от разных поставщиков.

Сезонный запас рассчитывается на предприятиях с сезонным характером поставок сырья.

Размер оборотных средств для **незавершенного производства** определяется с учетом длительности производственного цикла и величины коэффициента нарастания затрат:

$$Н_{нп} = В \times Т_{ц} \times К_{нз},$$

где $В$ – объем среднедневного выпуска продукции по производственной себестоимости; $Т_{ц}$ – длительность производственного цикла; $К_{нэ}$ – коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве.

Производственным циклом называется ряд производственных процессов, выполняемых при изготовлении продукции.

Продолжительность производственного цикла складывается из времени, затрачиваемого непосредственно на операции по обработке сырья, материалов, заготовок, и времени, которое требуется на перерывы между операциями от начала первой операции до сдачи готовой продукции на склад.

Коэффициент нарастания затрат характеризует степень готовности продукции и определяется отношением себестоимости незавершенного производства к себестоимости готовой продукции.

Нарастание затрат может быть равномерным и неравномерным (замедленным и ускоренным).

При *равномерном нарастании затрат* коэффициент нарастания затрат находят по формуле

$$K_{нз} = \frac{C_н + 0{,}5(C_к - C_н)}{C_к},$$

где $C_н$ – стоимость сырья и материалов, поступающих в процесс производства; $C_к$ – стоимость готовой продукции.

При *неравномерном нарастании затрат* коэффициенты нарастания затрат вначале определяются в нескольких точках производственного процесса:

$$K_i = \frac{C_i}{C_к},$$

где K_i – коэффициент нарастания затрат в i-той точке; C_i – стоимость незавершенного производства в i-той точке; $C_к$ – себестоимость готового продукта.

Общий для процесса коэффициент нарастания затрат рассчитывается как средняя величина:

$$K_{нз} = \frac{\sum K_i}{i},$$

где $K_{нз}$ – общий для процесса коэффициент нарастания затрат; i – количество точек расчета частных коэффициентов.

Величина оборотных средств, вложенных в запасы готовой продукции на складе, зависит от среднесуточного выпуска продукции и длительности хранения продукции на складе**:**

$$H_{гп} = B \times T_{хр},$$

где B – среднесуточный выпуск продукции по производственной себестоимости; $T_{хр}$ – средняя длительность хранения готовой продукции на складе.

Длительность хранения продукции на складе, в свою очередь, рассчитывается как сумма времени на формирования партии продукции для отгрузки и оформления документов на эту партию:

$$T_{хр} = T_{фп} + T_{од},$$

где $T_{фп}$– время, необходимое для формирования партии для отгрузки готовой продукции потребителю, дн.; $T_{од}$– время,

необходимое для оформления документов для отправки груза потребителю, дн.

Рассчитанная тем или иным способом величина необходимой для нормальной работы суммы оборотных средств повышает эффективность использования этого ресурса.

Ключевые слова: производство, производственный план, производственная программа, эффективность реформ, производственное планирование, производственный процесс, снабжение, финансы, законотворчество, график работ, стратегические программы, тактические производственные программы, оперативные производственные программы, валовая программа, номенклатура, схема расчета, технология, наукоемкость, оборотные средства, оборачиваемость, производственные запасы, полуфабрикаты, денежные средства, привлеченные средства.

Вопросы для повторения

1. В каких условиях всё больше проявляется потребность в необходимости планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий для эффективного функционирования в условиях модернизации и либерализации экономики?
2. При каких условиях возможна эффективная деятельность предприятий в условиях модернизации и либерализации экономики?
3. Чем является производственный план в действующем предприятии?
4. Что представляет собой производственный план?
5. Производственный план это -….
6. Из каких ключевых элементов состоит производственный план ?
7. Что предусмотрено в производственном плане?
8. Как классифицируются производственные планы?
9. На чем основывается производственный план?
10. Основные задачи производственного плана.
11. Объясните термин «производственная программа».
12. На что делятся производственные программы по видам планирования?
13. Что изучает технология?
14. Что называют технологией?
15. Перечислите основные направления развития современных производственных технологий.

16. Что является конечным результатом производственной деятельности?
17. Объясните сущность оборотных средств.
18. Что является характерной особенностью оборотных средств?
19. Что является вещественным содержанием оборотных средств?
20. Что следует понимать под составом оборотных средств?
21. По источникам образования, на что делятся оборотные средства?
22. По степени управляемости, на что подразделяются оборотные средства?
23. Что называется время полного кругооборота оборотных средств?
24. Коэффициент оборачиваемости это - …..
25. Время (длительность) оборота это ….
26. Частные показатели оборачиваемости это …
27. Среднегодовую сумму (среднегодовые остатки оборотных средств) находят по следующей формуле …..
28. От чего зависит эффективное использование оборотных средств?
29. Потребность в оборотных средствах зависит от каких факторов?
30. Как рассчитывается оптимальная потребность в оборотных средствах?
31. Какие методы рассчитываются при определении оптимальной потребности в оборотных средствах?
32. Из чего состоит общий норматив оборотных средств?
33. Как рассчитывается норма запаса в днях?
34. Что такое производственный цикл?
35. Что такое продолжительность производственного цикла?
36. Что такое коэффициент нарастания затрат?

ГЛАВА X. Организационный план и менеджмент

10.1. Сущность, цели и задачи организационного плана.
10.2. Кадровая политика предприятия.
10.3. Организационная структура.
10.4. Квалификация кадров и степень профессиональных навыков.
10.5. Управление персоналом.
10.6. Организация управления.

10.1. Сущность, цели и задачи организационного плана

В современных условиях развития экономики существенной и актуальной проблемой является обеспечение конкурентоспособности персонала и эффективности социально-трудовых отношений. При этом организационный план является важной составной частью генеральной стратегии деятельности предприятия и его основным конкурентным преимуществом. Это связано с тем, что эффективная деятельность предприятия в условиях рыночной конкуренции зависит не только от качественных и количественных характеристик работников, но и от результативности методов и механизмов управления ими.

Вызовы сегодняшнего дня существенно меняют подходы к формированию и реализации кадровой политики на макро- и микроуровнях. Это объясняется тем, что в течение многих лет к решению кадровых вопросов подходили односторонне, а именно – в каждом работнике видели, прежде всего, послушного исполнителя, который реализует указания руководителя. Функционирование в условиях конкуренции, риска, хозяйственной самостоятельности требует от предприятий различных отраслей и форм собственности все большего внимания к организационному плану. Организационный план считается наиболее важным разделом, так как от качества управления будет зависеть успех реализации бизнес- плана. В этом разделе указывают основной руководящий состав; организационную структуру, в которой определяется взаимосвязь всех подразделений; системы вознаграждения и обучения на предприятии; организационную культуру фирмы.

При разработке организационного плана необходимо учитывать, что наиболее существенное отличие установления организационной структуры от выработки технических решений заключается в решающей роли человеческого фактора на всех стадиях деятельности. Индивидуальные и групповые интересы, опыт и традиции, квалификационные и социально-психологические характеристики

руководителей и специалистов следует учитывать уже на ранних этапах подготовки проекта структуры. Если предприятие небольшое, вовлечение ключевых работников и специалистов в творческий процесс формирования структуры управления будет залогом эффективной работы коллектива.

Организационный план документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления фирмы, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Основными характеристиками организационного плана являются численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество

Цель раздела - показать организационную структуру управления предприятием, дать характеристику состава управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес - плана. Потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто будет осуществлять руководство и каким образом будут распределяться полномочия между членами руководящего состава на практике.

Задачи этого раздела:

- подчеркивать таланты, способности и квалификацию управленческой команды. Его следует прорабатывать с особой тщательностью, поскольку большинство опытных инвесторов инвестируют в людей, доверяя денежные средства прежде всего тем людям, которые способны успешно реализовать бизнес идеи, заложенные в бизнес - плане.

- описать, спланировать и оценить структуру общехозяйственных расходов, связанных с управлением (управленческие расходы), которые могут иметь важное значение для финансовой реализации проекта. Решения, принимаемые относительно использования той или иной организационной структуры управления, помогают выявить и количественно оценить эти расходы. Проектирование организационной структуры управления предполагает планирование рабочих групп (численности, функций, подчиненности) управленческих команд и связей между ними. Для реализации бизнес - плана важно, чтобы организационная структура управления соответствовала принятой стратегии и кадровой политике предприятия.

Известны два наиболее распространенных подхода к организации управления персоналом: американский и японский. Американский подход основан на индивидуальном принятии решений и

индивидуальной ответственности, специализации, достаточно быстрой оценке и продвижении по служебной лестнице, найме работника на определенное время. Для японского подхода характерны коллективное принятие решений и коллективная ответственность,

неспециализированная деятельность, медленное продвижение по службе, пожизненный наем работников.

При подборе сотрудников и дальнейшей работе с ними указанные признаки должны быть трансформированы и дополнены с учетом специфики вашего дела и конкретных видов работ, поскольку каждый из них будет оказывать прямое воздействие на положение и доходы фирмы.

В бизнес - плане должна быть отражена политика в отношении ключевого персонала и определены способы изменения квалификации. Особые требования предъявляются к квалификации работников для работы на внешнем рынке.

Наконец, необходимо указать форму юридического обслуживания бизнеса. Юридическая защита часто имеет определяющее значение для успеха. Продумайте также вопрос о консультантах и референтах.[17]

10.2. Кадровая политика предприятия

Кадровая политика – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, согласованных со стратегией страны, региона, предприятия, в соответствии с которой действуют работники во внутренней и внешней среде.

Термин «кадровая политика» может рассматриваться в широком и узком смысле:

- в широком смысле – это система принципов и норм, в соответствии с которыми сочетается управление человеческими ресурсами и стратегия развития страны, региона, предприятия, обусловливая все меры работы с персоналом (подбор, прием, оценку, обучение, планирование карьеры);

- в узком смысле – это система конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников, которые могут быть использованы для решения конкретной проблемы в сфере менеджмента персонала.

В соответствии с приведенными критериями различают типы кадровой политики предприятия, выбор которой определяет те или иные конкурентные преимущества.

[17] Халтаева С.Р., Яковлева И.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - Улан-Удэ,2005

Активная политика менеджмента персонала используется руководством, которое имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы в соответствии с параметрами внутренней и внешней ситуации. В зависимости от того, что является основой для прогнозов и программ, активная политика менеджмента персонала может быть либо рациональной (осознанной), или нерациональным (мало подлежит алгоритмизации и описанию).

Таблица 10.1

Основные критерии кадровой политики на государственном уровне и на уровне предприятия

Цель	
Государственный уровень	**Уровень предприятия**
Определение места и роли кадров в обществе, важнейших направлений и принципов работы государственных структур с кадрами, главных критериев их оценки, рационального использования кадрового потенциала страны, обеспечение высокого профессионализма управленческого процесса	Обеспечение сочетания интересов работников с целями предприятия, повышения их заинтересованности в высокой эффективности труда, улучшение количественных и качественных показателей работы
Направления	
Определение субъектов кадровой работы, их функций, полномочий и ответственности как по «вертикали», так и по «горизонтали»; определение текущих и ближайших задач и приоритетов; выбор средств, форм, технологий работы с кадрами в каждой конкретной сфере кадровой деятельности на принципах соблюдения законности	Набор персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала; продвижение персонала; мотивация и стимулирование

Пассивная кадровая политика проявляется тогда, когда организация не имеет четко выраженной программы действий в

отношении персонала; кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий, особенно в конфликтных ситуациях, когда руководство, работая в режиме экстренного реагирования, стремится погасить конфликт любыми средствами без попыток понять причины и возможные последствия; отсутствует прогноз кадровых потребностей, оценка труда и персонала, диагностика кадровой ситуации в целом.

Реактивная кадровая политика используется руководством организаций, в которых осуществляется контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к высокопроизводительному труду. В русле такой политики руководство организаций осуществляет мероприятия по локализации кризиса, выявляет причины, которые привели к возникновению кадровых проблем, диагностирует текущие ситуации и использует меры экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика возникает тогда, когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровые службы таких организаций осуществляют диагностику персонала, а также прогнозируют кадровые ситуации на среднесрочный период, потребность в кадрах, разрабатывают целевые кадровые программы.

Авантюристическая кадровая политика заключается в следующем:

во-первых, руководство не имеет качественного диагноза кадровой работы, но стремится влиять на ситуацию;

во-вторых, кадровая служба не имеет средств прогнозирования кадровой ситуации, но в программы развития организации включаются планы кадровой работы, которые не предусматривают своевременное устранение возможных изменений ситуации;

в-третьих, планы строятся на эмоциональных малоаргументованих мероприятиях без предварительного и всестороннего рассмотрения, а при резких изменениях ситуации на рынке проявляется неспособность к быстрому осуществлению переобучение персонала для работы в новых условиях или привлечения из внешних источников.

Открытую политику менеджмента персонала применяют молодые организации, которые ведут агрессивную политику завоевания рынка и ориентируются на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции. Их политика в отношении набора персонала характеризуется прозрачностью для потенциальных

сотрудников на каждом уровне управления. Такая организация использует преимущественно бюрократическую модель системы менеджмента персонала и готова или стремится переманить любого работника другой организации, если он имеет нужную квалификацию.

Закрытая политика менеджмента персонала возможна на фирмах, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, особого духа принадлежности, а также, если они работают в условиях дефицита кадров. Такая организация использует преимущественно бюрократическую модель системы менеджмента персонала и ориентируется на включение новых работников только с низового должностного уровня, а замещение должностей среднего и высшего уровня управления осуществляется из числа сотрудников организации.

Реализация стратегии и успешной деятельности предприятий зависит от обеспечения конкурентоспособными, квалифицированными и энергичными специалистами, поскольку управленческие решения принимаются и выполняются людьми, и от их компетентности и профессионализма зависит качество управления потенциалом и дальнейшее его развитие.

Руководители предприятий, для которых важна результативность выполнения управленческих решений, к специалистам предъявляют требования, которые по значимости можно представить в виде следующего перечня: высокая квалификация и компетентность; склонность к аналитической работе и организаторские способности; способность к генерированию идей; положительная деловая репутация; коммуникабельность; пол; возрастные характеристики.

Одним из критериев эффективной кадровой политики в условиях рыночной трансформации национальной экономики является ее реализация по этапам:

первый этап – формирование стратегических принципов кадровой политики, определение ее приоритетных целей;

второй этап – формирование организационно-штатной политики предприятия, что предусматривает планирование потребности в кадрах, их структуры и штата;

третий этап – формирование информационной политики, которая заключается в создании системы движения кадровой информации;

четвертый этап – определение финансовой политики, которая заключается в формировании и распределении средств и создании эффективной системы мотивации и оплаты труда;

пятый этап – формирование эффективной политики развития персонала, которая включает разработку и выполнение программ

развития карьеры, профориентации, адаптации, переподготовки и повышения квалификации персонала;

шестой этап – оценка результатов деятельности персонала предприятия.

Таким образом, кадровая политика на предприятии, которая отвечает вышеупомянутым требованиям и реализуется по определенным этапам, будет способствовать конкурентоспособности персонала, продукции, предприятия в условиях трансформационных изменений экономики.

10.3. Организационная структура

Организационная структура управления делом, личностные характеристики и квалификация персонала, формы обслуживания - ключевые моменты, особенно в малом бизнесе, для успеха дела в целом.

Особенностью малой формы бизнеса является то, что в организационном плане формальная структура фирмы может быть в максимальной степени совмещена с конкретными характеристиками и требованиями к ключевому персоналу.

Известны типовые организационные структуры управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная. При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно обратить внимание на основные принципы эффективных структур управления: - оптимальное распределение обязанностей;

- информационную обеспеченность руководителя;
- заинтересованность исполнителя в конечном результате;
- наличие контроля и единоначалие.

Организационная структура может принимать различные формы. Хотя известны типовые схемы организационных структур управления, единого образца для всех предприятий не существует. Проект организационной структуры должен разрабатываться для каждой организации с учетом ее целей, стратегии, политики и других особенностей. Важность разработки рациональной организационной структуры управления состоит в том, что она должна обеспечить наиболее эффективное выполнение поставленных задач.

Для создаваемого малого предприятия на первой стадии его развития организационная структура управления может быть достаточно простой. Независимо от реальной численности управленческого персонала важно представить весь перечень основных управленческих функций, необходимых для успешного управления

предприятием. Следует иметь в виду, что организационные структуры не являются статичными. По мере роста предприятия усложняется и его организационная структура, появляются новые задачи и функции, уточняются или дополняются должностные инструкции в соответствии с новыми функциями и задачами, стоящими перед предприятием

В малом бизнесе эффективную организационную структуру рекомендуется формировать под определенную команду. Поэтому для реализации замыслов необходимо иметь квалифицированных работников, способных решать ключевые задачи, обсудить организацию деятельности управленческой команды компании, оценить ее возможности по развитию дела так, чтобы свести к минимуму возможности риска. Работа персонала фирмы будет успешной лишь в том случае, когда интересы производства и индивидуальные способности работника будут согласованы.

Организационная структура управления служит основанием для разработки штатного расписания. Наименования должностей, квалификаций, профессий, специальностей должны соответствовать требованиям действующего законодательства РУз, а требования к образованию и стажу работы устанавливаются в соответствии с квалификационными справочниками должностей руководителей, специалистов и служащих.

10.4. Квалификация кадров и степень профессиональных навыков

Важным аспектом, который определяет ценность трудовых ресурсов, выступает именно квалификация персонала. Несоответствие фактического и требуемого уровня квалификации работника, становится основой для неудовлетворенности его трудом, оплатой, за выполненную работу, все это определяет характер поведения человека. При повышении своей квалификации, приобретении навыков и новых знаний, у работника появляются дополнительные возможности для профессионального роста.

Квалификационный разряд – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.[18] Квалификация это совокупность свойств работника, которые характеризуются объёмом его профессиональных знаний и трудовых навыков, выступающие основой для осуществления своей трудовой деятельности, согласно конкретному рабочему месту. Квалификация – это отражение уровня профессиональной подготовки работника, его готовность к высококачественному труду, в соответствии с нормальными затратами

[18] Проект Закона Республики Узбекистан «Трудовой Кодекс Республики Узбекистан» (новая редакция) ID 8978

энергии. Более высокий уровень квалификации способен обеспечить и более высокое качество продукции.

Важным аспектом, который определяет ценность трудовых ресурсов, выступает именно квалификация персонала. Несоответствие фактического и требуемого уровня квалификации работника, становится основой для неудовлетворенности его трудом, оплатой, за выполненную работу, все это определяет характер поведения человека. При повышении своей квалификации, приобретении навыков и новых знаний, у работника появляются дополнительные возможности для профессионального роста.

Квалификация это совокупность свойств работника, которые характеризуются объёмом его профессиональных знаний и трудовых навыков, выступающие основой для осуществления своей трудовой деятельности, согласно конкретному рабочему месту. Квалификация – это отражение уровня профессиональной подготовки работника, его готовность к высококачественному труду, в соответствии с нормальными затратами энергии. Более высокий уровень квалификации способен обеспечить и более высокое качество продукции.

Определение квалификации осуществляется при помощи системы тарифных разрядов служащих и рабочих, на основе, которых учитывается разница между неквалифицированным и квалифицированным трудом, а результатом этого выступает определение размера оплаты.

Наиболее распространённая система оценки квалификации рабочих – это двадцати двух разрядная тарифная сетка[19], в некоторых случаях применяют сетку, соответствующую шести тарифным разрядам[20]. Служащие бюджетной сферы, как правило, оцениваются по ЕТС (единая тарифная сетка), имеющей 22 разрядов.

Квалификация персонала, ее система управления основана на системе управления персоналом предприятий, является ее частью, базируется на требованиях «ИСО 9001», согласно рекомендациям «ИСО 9004». Порядок планирования и организации, по подготовке и повышения квалификации персонала регламентирован стандартом предприятий. Согласно лицензии № 1466 на образовательную подготовку, возможно провести профессиональную подготовку рабочих более, чем по 250 профессиям.

[19] Приложение № 2 к Постановлению Кабинета Министров от 16 сентября 2019 года № 775 «О дальнейшем совершенствовании единой тарифной сетки по оплате труда»
[20] Приложение № 2 к Постановлению Кабинета Министров от 16 сентября 2019 года № 775 «О дальнейшем совершенствовании единой тарифной сетки по оплате труда»

Квалификация техников, инженеров, врачей, экономистов и др. определяется на основании присвоения определенной квалификационной категории. Каждая квалификационная характеристика, соответствующая той или иной профессии с присвоенным разрядом, включает в себя решение профессиональных задач работником, что он должен знать, уметь делать, какие ему должны быть присущи личностные качества.

В соответствии со статьей 267 новой редакции проекта Трудового кодекса Республики Узбекистан (далее - ТК), вынесенной на обсуждение Министерством занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан от 14 октября 2019 года[21]. Отнесение выполняемых работ к конкретным тарифным разрядам (должностям) и присвоение работникам соответствующей квалификации, осуществляются в порядке, определяемом коллективным договором, соглашением или нанимателем в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, иными квалификационными справочниками, утвержденными в установленном порядке.

На сегодняшний день разработана программа дистанционной подготовки специалистов, с каждым годом она становится наиболее популярной. Она подразумевает проведение всего процесса обучения, основанного на применении современнейших технологий, позволяющих проводить учебные занятия с помощью сети Интернет.

«Критерии и нормы оценки индивидуальных профессиональных достижений работника устанавливаются работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом либо иным представительным органом работников. Оценка индивидуальных профессиональных достижений работника осуществляется работодателем» [22].

Рабочим, выполняющим нормы труда, присвоение более высокой квалификации производится в первую очередь.

Если рабочий успешно выполнял не менее 3 месяцев в течение года работы более высокой квалификации, он имеет право требовать от нанимателя присвоения ему в установленном порядке более высокой квалификации.

«Во всех странах мира предпринимаются усилия, направленные на укрепление возможностей трудоустройства работников, создание

[21] Проект Закона Республики Узбекистан «Трудовой Кодекс Республики Узбекистан» (новая редакция) ID 8978

[22] Проект Закона Республики Узбекистан «Трудовой Кодекс Республики Узбекистан» (новая редакция) ID 8978

условий для занятости и достойного труда молодежи, а также для роста производительности предприятий за счет повышения качества и актуальности образования. Для того, чтобы помочь предприятиям включить профессиональную подготовку в национальные и отраслевые стратегии развития, МОТ проводит сравнительные исследования, разрабатывает рекомендации и оказывает техническую помощь.

Это предполагает наличие у работников возможностей для перепрофилирования, повышения квалификации и постоянного обучения на протяжении всей жизни, чтобы они могли сохранять свою конкурентоспособность на рынке труда и обеспечивать конкурентное преимущество тем предприятиям, где они работают».[23]

В основе профессиональных навыков лежит допущение о том, что поведение может быть лучше всего понято путем выявления ценностей человека, его нравственных обстоятельств, его представлений и ожиданий, а также тех компонентов компетентности, которые он склонен, спонтанно проявлять, стремясь к значимым для себя целям[24]

В. И. Кудзоева профессиональную компетентность выясняет следующим образом: состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно, уметь выполнять поставленные цели и задачи [25].

Для успешной работы необходимо создать модель оценки профессиональных навыков, основная идея которой заключается в ясном представлении о состоянии и развитии качеств и поведенческих характеристик сотрудников, необходимых для эффективной реализации стратегии предприятия .

Методика внедрения модели оценки профессиональных навыков включает:

- определение и конкретизация стандартов профессиональных компетенций;
- оценка рабочего места(профиля позиции);
- донесение компетенций до всех сотрудников организации;
- обсуждение в группах, согласование;
- аттестация, оценка персонала.

Инструментарий оценки профессиональных навыков включает:

---

[23] Сайт Международной организации труда https://www.ilo.org/moscow/dw4sd/themes/skills/lang--ru/index.htm

[24] Исаев И. Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 208с.

[25] Кудзоева В. И. Формирование профессионально-педагогической компетентности преподавателей средних специальных учебных заведений. Диссертация. 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования. 2006.

- оценку плана развития предприятия, целей развития, экономических результатов ;

- аттестации персонала.

Основными целями проведения оценки являются:

- определение соотношения между затратами на содержание работника и реально выполненным им объемом работы, проще говоря, выгодно ли содержать конкретного сотрудника на конкретном месте;

- оценка потенциала имеющихся работников - есть ли возможность выдвижения кого-то из них на руководящие должности без затрат на поиск и обучение новых сотрудников;

- выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника - является ли он только командным игроком или при создании определенных условий может проявить себя как яркая индивидуальность и пр.

В конечном итоге проведенные мероприятия положительно сказываются на эффективности работы отдельных сотрудников и предприятия в целом.[26]

10.5. Организация управления

Организация управления – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, позволяющая реализовать цели управления.

Организация управления рассматривается в виде специфического алгоритма, который может использоваться для практической работы по изучению систем управления и служить удобным способом, определяющим последовательность работ при совершенствовании процесса руководства.

Направления по организации управления хозяйственной деятельностью на предприятии могут быть объединены в следующие блоки:

- определение стратегических целей развития предприятий с учетом конъюнктуры рынка и возможности обеспечения производства ресурсами;

- установление задач по реализации целей развития предприятия;

- заключение договоров, разработка производственной программы, определение лимита затрат;

- информационное обеспечение хозяйственной деятельности;

- оперативное управление производством;

[26] https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html

- контроль результатов хозяйственной деятельности, их оценка и корректировка задач на последующий период.

Для ведения такой работы и достижения целей, стоящих перед предприятием, необходимо организовать управление предприятием. Организация управления предприятием заключается в исполнении следующих функций.

1. Создать систему управления, способную обеспечить успешное функционирование предприятия.

Для успешной работы предприятия следует решить следующие задачи: наметить цели, подобрать персонал и организовать его, обеспечить персонал орудиями и предметами труда, финансовыми и информационными ресурсами, создать необходимые условия труда. Для решения этих задач требуется сформировать органы управления, способные выполнить работу по организации производства на предприятии.

2. Совершенствование социально-экономической системы в соответствии с изменениями внешней среды предприятия.

Внешняя среда динамична, постоянно изменяется. Структура предприятия должна соответствовать требованиям внешней среды. Чтобы предприятие находилось на уровне предъявляемых внешней средой требований, необходимо проводить качественное совершенствование внутренней среды предприятия, выводить из ее состава утратившие свою актуальность элементы и структуры и вводить другие, соответствующие новым условиям деятельности.

3. Совершенствование организационной структуры управления в соответствии с изменениями внутренней и внешней сред предприятия.

Выбор организационной структуры управления определяют многие факторы: цели и задачи развития, масштабы бизнеса, сфера деятельности и отраслевые особенности, определение состава и места размещения подразделений, характер производства (массовый, серийный, единичный), квалификация работников, уровень автоматизации управленческих работ. Предприятие как социально-экономическая система развивается, может переходить в другое качественное состояние. Соответственно качественным изменениям социально-экономической системы изменяются ее цели и задачи, что приводит к изменению структуры предприятия. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи предприятия и меняться в соответствии с происходящими изменениями. В процессе развития предприятия элементы системы управления постепенно утрачивают первоначальную эффективность и способность выполнять заданные им функции. В результате возникает задача поддержания

соответствия между составом элементов системы управления и целями функционирования предприятия.

Организационную структуру управления следует совершенствовать в соответствии с изменяющимися условиями деятельности предприятия, что достигается с помощью ее реорганизации.[27]

Ключевые слова: персонал, организационный план, руководитель, управление, структура, квалификация, политика управления, кадровая политика, критерии, менеджмент персонала, организационная структура, стратегия, должность, квалификация, профессия, специальности.

Вопросы для повторения

1. Чем является организационный план ?
2. От чего зависит эффективная деятельность предприятия в условиях рыночной конкуренции?
3. Почему необходимо большое внимание уделять организационному плану?
4. Что необходимо указывать в организационном плане?
5. Что необходимо учитывать при разработке организационного плана?
6. Как документально фиксируется организационный план?
7. Основными характеристиками организационного плана являются .....
8. Укажите цели организационного плана.
9. Укажите задачи организационного плана.
10. Опишите наиболее распространённые подходы к организации управления персоналом.
11. Что такое кадровая политика?
12. Опишите термин «кадровая политика» .
13. Опишите основные критерии кадровой политики.
14. Перечислите типы кадровой политики.
15. Где используется активная политика менеджмента персонала?
16. Где проявляется пассивная кадровая политика проявляется?
17. Где используется реактивная кадровая политика?
18. В какой организации возникает превентивная кадровая политика?
19. В чём заключается авантюристическая кадровая политика?

[27] Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика : учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 433 с. — Серия : Бакалавр.

20. Где применяют открытую политику менеджмента персонала?
21. Где возможна закрытая политика менеджмента персонала?
22. От чего зависит реализация стратегии и успешной деятельности предприятий?
23. Какие требования необходимо предъявлять к специалистам?
24. Укажите критерии эффективной кадровой политики?
25. Сущность организационной структуры управления.
26. Перечислите типовые организационные структуры управления.
27. Организационная структура управления служит основанием…
28. Квалификационный разряд это –
29. Квалификация это -
30. Система оценки квалификации рабочих это –
31. На чем основана квалификация персонала, ее система управления ?
32. На основании чего определяется квалификация техников, инженеров, врачей, экономистов и др.?
33. Что указано в статье 267 новой редакции проекта Трудового кодекса Республики Узбекистан?
34. Что такое профессиональная компетентность?
35. Что включает методика внедрения модели оценки профессиональных навыков?
36. Что включает инструментарий оценки профессиональных навыков?
37. Перечислите основные цели проведения оценки?
38. Сущность организации управления.
39. Как рассматривается организация управления?
40. Перечислите блоки направлений по организации управления хозяйственной деятельностью на предприятии.
41. В чем заключается организация управления предприятием?
42. Какие факторы определяют выбор организационной структуры управления?

ГЛАВА XI. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

11.1. Сущность, значение и основные разделы финансового плана в условиях углубления реформ.
11.2. Прогноз объёмов продаж продукции.
11.3. Баланс доходов и расходов предприятия.
11.4. Производственные расходы, налоги и выплаты предприятия.

11.1. Сущность, значение и основные разделы финансового плана в условиях углубления реформ

Финансовый план - составная часть внутрифирменного планирования, процесс разработки системы показателей по обеспечению предприятия необходимыми денежными средствами и повышению эффективности его финансовой деятельности в будущем периоде.

Финансовый план определяет необходимый объема ресурсов из различных источников и рациональное распределение данных ресурсов во времени и по структурным подразделениям предприятия.[28]

Финансовый план необходим, чтобы обеспечить нужными ресурсами деятельности предприятия для:

- выбора вариантов эффективного вложения капитала;
- выявления внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств.

Оно способствует контролю финансового состояния, платежеспособности и кредитоспособности предприятия.

Финансовый план должен отвечать следующим критериям - быть целевым, оперативным, реальным, управленческим, коллективным, регламентированным, сплошным, комплексным, непрерывным, сбалансированным, прозрачным для руководства. Затраты на осуществление финансового планирования не должны перекрывать эффект от него.

В ходе планирования необходимо делать выводы относительно причин провалов в работе, учитывать эти факторы наряду с положительным опытом при составлении финансовых планов на очередной период.

Финансовый план должен быть комплексным, чтобы обеспечить финансовыми ресурсами различные направления:

---

[28] Трошин А.Н., Мазурина Т.Ю., Фомкина В.И. Учебник . Финансы и кредит - Год выпуска: 2009 Жанр: Финансы Издательство: «ИНФРА-М» стр. 408

- инновации (то есть разработку и внедрение новых технологий, влияющих на поддержание конкурентоспособности продукции, создание новых продуктов, производств и т. д.);

- снабженческо-сбытовую деятельность;

- производственную (операционную) деятельность;

- организационную деятельность.

При составлении финансовых планов используются следующие информационные источники:

- данные бухгалтерской и финансовой отчетности;

- сведения о выполнении финансовых планов в предыдущих периодах;

- договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов;

- прогнозные расчеты объемов продаж или планы сбыта продукции, составленные исходя из заказов, прогнозов спроса, уровня продажных цен и других характеристик рыночной конъюнктуры;

- экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, тарифы отчислений в государственные социальные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная банковская процентная ставка, минимальный размер месячной оплаты труда и т. д.).

В ходе планирования необходимо по возможности учитывать или анализировать все факторы: аналитические материалы, тенденции рынков, общую политическую и экономическую обстановку, мнения аналитиков и экспертов, моральные и этические нормы и др.

Анализу должны быть подвергнуты как экономические (ставка рефинансирования ЦБ, курсы валют, ставки по кредитам в местных банках, величина имеющихся свободных денежных средств, сроки погашения кредиторской задолженности и многие другие), так и неэкономические факторы (возможность взыскания дебиторской задолженности, уровень конкуренции, изменения в законодательстве и т. п.). Прежде чем принять решение, важно оценить все имеющиеся альтернативы. Причем целесообразнее для точности плана оценивать не строгое значение показателя, а диапазон значений. Важно учесть и возможные форс-мажорные ситуации.

Финансовый план должен (если не рассматривать различные варианты развития событий) содержать в себе определенную стратегию действий при возникновении наиболее вероятных прогнозных ситуаций. Например, компания в своих расчетах использует условные единицы - доллары США. Руководству компании необходимо представлять себе стратегию действий в случае резкого

изменения курса доллара и закрепить свои представления в финансовом плане, чтобы не менее четко эту стратегию представляли и подчиненные.

При составлении плана необходимо предугадать возможность пересмотра запланированных показателей по мере их достижения. Один из способов достижения гибкости планов - установление минимальных, оптимальных и максимальных результатов. Нельзя составлять финансовый план, чтобы в соответствии с ним компания не имела запаса денежных средств. Подобная ситуация может привести к тому, что любое форс-мажорное обстоятельство, незапланированный платеж или задержка поступлений могут привести не только к краху такого финансового плана, но и самой компании. Все-таки легче выгодно вложить избыточные денежные средства, чем найти недостающие.

При привлечении дополнительных финансовых ресурсов необходимо придерживаться принципа соответствия, то есть нерационально для приобретения дорогостоящего оборудования брать краткосрочный кредит, зная, что за этот период у компании не появятся свободные денежные средства и для погашения кредита деньги вновь придется занимать. Предположим, предприятию необходимы средства для пополнения товарных запасов, средний срок реализации которых - один месяц. В данном случае неразумно брать долгосрочный кредит, переплачивая за него. Осуществляя финансовое планирование, определяя потребность в дополнительных источниках финансирования, нельзя ошибиться, обращаясь к таким показателям, как нераспределенная прибыль, нераспределенный убыток.

Одной из стадий планирования является финансовый анализ, в ходе которого анализируется платежеспособность предприятия. При составлении финансового плана необходимо ориентироваться на показатели оценки ликвидности и платежеспособности предприятия, чтобы не создать слаболиквидные и неплатежеспособные финансовые планы.

Финансовый план может быть оперативным, текущим и стратегическим. Оперативные планы составляются на уровне цеха, участка, бригады или отдела. Текущие планы составляются цехами, лабораториями, функциональными отделами. Стратегические планы составляют функциональными отделами (отдел маркетинга, финансовый или технический отдел).

11.2. Прогноз объёмов продаж продукции

Планированию объема продаж предшествует прогноз сбыта. Согласно словарю экономических терминов прогнозирование экономическое представляет собой научно обоснованное предвидение о направлениях развития и будущем состоянии экономики или ее отдельных элементов.[29] Разработка экономического прогноза заключается в обработке определенными методами с использованием специальных способов количественных оценок имеющейся на данный момент информации о состоянии экономики, закономерностях ее изменения, экономики, закономерностях ее изменения, конкретных условиях функционирования в данный момент и получения представления о направлениях ее развития и состояния в будущем

Центральное место при формировании плана организации занимает прогнозирование продаж продукции. Прогнозирование продаж означает разработку прогноза основных объемных показателей деятельности предприятия и осуществляется на основе анализа и прогноза спроса, определенного для масштабов предприятия. Прогнозы продаж учитывают экономический климат, текущие тенденции продаж, производственные мощности компании, корпоративную политику и исследования рынка. Прогноз продаж является хорошим индикатором будущих продаж, но во времена быстрых изменений на рынке менее надежен.[30]

Прогноз продаж разрабатывается для любого периода времени. Долгосрочный прогноз продаж позволяет заложить фундамент для производства новых видов продукции и технологических процессов. Среднесрочный прогноз - это проекция существующих тенденций на будущее с учетом возможного воздействия предполагаемых изменений численности покупателей, конъюнктуры рынка и других факторов. Краткосрочный прогноз продаж может быть сроком до одного года, используется в качестве основы для планирования маркетинга, обоснования планов сбыта.

Прогноз продаж содержит разные измерители, но среди них обязательно должны присутствовать количество единиц продукции и цена. При разработке прогноза продаж пользуются той же информацией, что и при прогнозировании спроса. Это сведения о конъюнктуре рынка, состоянии экономики в целом, перспективах товарного предложения, условиях деятельности предприятия и пр.

---

[29] Авторы: Акуленко Н. Б. Справочник экономиста предприятия. Изд.ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М" 2017год, стр. 424

[30] Авторы: Акуленко Н. Б. Справочник экономиста предприятия. Изд.ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М" 2017год, стр. 424

Прогноз продаж и план продаж формируются примерно одинаково. Однако план продаж должен быть более детализированным, конкретным и увязан с финансово-организационными аспектами предпринимательской деятельности организации. Некоторые организации (предприятия) предпочитают не составлять план продаж, ограничиваясь разработкой его прогноза и составлением политики сбыта.

Обоснование объемов продаж рекомендуется производить с учетом прогнозов продаж продукции, капитала, прибыли и рентабельности.

На сегодняшний день существует множество различных методов прогнозирования объемов продаж (примеры приведены в таб.11.1), но наиболее популярны из них методы экспертных оценок и экономико-статистические методы.

Таблица 11.1

Методы прогнозирования объёмов продаж

Методы	
Субъективные	**Объективные**
Ожидания пользователей Мнение торгового персонала Коллективное мнение руководителей компании Метод Дельфи	Статистический анализ спроса 2. Анализ временных рядов 3. Декомпозиция 4. Рыночный тест 5. Подвижное среднее 6. Экспоненциальное сглаживание

Метод экспертных оценок

В основе этого метода лежит изучение мнений специалистов предприятий-изготовителей, потребителей продукции о возможных объемах продукции предприятия в планируемом периоде. На их основе экспертным путем определяются три вида прогноза объема продаж: оптимистический, пессимистический и вероятностный. Ожидаемый объем продаж (ОП) в плановом периоде может быть определен по формуле:

$ОП = (О + 4В + П)/6$

где О, В, П – объемы продаж – соответственно оптимистический, вероятностный, пессимистический.

Так как любой прогноз носит вероятностный характер, то рассчитывается доверительный интервал возможного объема продаж:

$Д = ОП \pm 2(О-П)/6$

где О-П/6 – стандартное отклонение оценок продаж.

При расчете объема продаж методом экспертных оценок большое значение имеет квалификация экспертов. Знание особенностей продукции, рынка, конкурентов, тенденции их развития способствуют повышению достоверности получения данных.

Экономико-статистические методы включают широкий спектр различных методов. Не все они получили широкое распространение в практике планирования. Наиболее популярными являются:

Метод экстраполяции – определяет объем продаж как функцию времени (или иного фактора). Как обычно в таких случаях необходим учет динамического (временного) ряда показателя

Метод скользящей средней величины продаж. Планируемый объем продаж определяется делением фактического объема продаж на продолжительность анализируемого периода. Скользящая средняя величина пересчитывается по мере получения новых значений;

Метод доли рынка предприятия – в основе данные о среднегодовых темпах роста емкости целевого рынка в прошедшем периоде и планируемой доли предприятия в общем объеме продаж

ОП = Ер× Иср Д/100

где Ер – емкость целевого рынка в отчетном году, ед.

Иср – среднегодовой индекс роста емкости целевого рынка

Д – планируемая доля предприятия на целевом рынке в прогнозируемый период, %.

Планирование сбыта может происходить на основе показателей прибыли и рентабельности, необходимых фирме. Такой расчёт использует понятие «точка безубыточности», которая характеризует пограничный, т.е. нулевой по прибыльности объём работы.

ОП = ПОИ/ 1-ПИ′ (сум.)

где ПОИ – постоянные издержки

ПИ′ – уровень переменных издержек в единице товара.

Знание пограничного объема, за которым для фирмы наступает сфера прибыльности, позволяет ей произвести выбор конкретной величины сбыта.

Использование точки безубыточности может способствовать обоснованию конкретного объёма продаж с учетом исходных данных по прибыли и рентабельности, а также складывающихся издержек, позволяет обосновать тот объем, который обеспечит получение предусматривающихся конечных результатов деятельности.

Метод прямого счёта – планирование осуществляется на основе рациональных норм расхода, потребления.

Эффективность применения того или иного метода прогноза продаж зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия.

Работа по планированию объема продаж заканчивается формированием портфеля заказов. Портфель заказов состоит из трёх разделов:

- текущих заказов, обеспечивающих ритмичную работу предприятия
- среднесрочных
- перспективных заказов

На все заказы, в первую очередь, текущие, должны быть заключены договора.

По результатам полученных данных о предполагаемых объемах производства и реализации продукции можно спрогнозировать возможные объемы прибыли, следовательно, разработать основные направления стратегии производственной, экономической и финансовой деятельности предприятия.

11.3. Баланс доходов и расходов предприятия

Баланс доходов и расходов - основной финансовый документ предприятия. Он представляет собой сводную характеристику его финансового состояния, раскрывающую источники формирования капитала предприятия и средства его размещения и использования в текущем или плановом периоде. Баланс содержит доходы и расходы предприятия, которые должны иметь равновесное состояние своих значений на тот или иной календарный срок. Понятие «баланс» означает в данном случае полное равенство доходов и расходов предприятия. Основными факторами, определяющими равновесное финансовое состояние всякой производственной или коммерческой фирмы, являются выполнение плана производства и реализации продукции и пополнение за счет полученной прибыли собственного капитала, а также ускорение оборачиваемости своих активов, повышение эффективности производственной деятельности.

Следовательно, прибыль, или доход, представляет собой основной финансовый результат не только производственной, но и плановой деятельности каждого предприятия.

На отечественных предприятиях прибыль от реализации продукции, работ и услуг планируется как разница между чистой выручкой от реализации и производственной себестоимостью реализованной продукции:

ПВ = ЧВР – СР,

где:

ПВ - валовая прибыль;

ЧВР - чистая выручка от реализации;

СР - производственная себестоимость реализованной продукции;[31] Выручка определяется либо по мере оплаты работ, либо по срокам отгрузки продукции и предъявления расчетных документов. Перечень статей расходов, образующих себестоимость проданной продукции, устанавливается действующим Положением «О составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли. Доход от выбытия основных фондов представляет собой превышение их продажной цены над остаточной стоимостью. Финансовый результат от реализации иных активов (акций, материалов, денежных документов, ценных бумаг) определяется также разностью между продажной ценой и первоначальной или остаточной их стоимостью. В табл. приведен для примера баланс доходов и расходов современного малого предприятия

Таблица 11.2

Баланс доходов и расходов предприятия

№	Наименование показателей	сум
I	**Доходы и поступления средств**	
	Прибыль от реализации продукции и услуг	
	Прибыль от продажи прочих активов	
	Доходы от выбытия основных фондов	
	Доходы от долевого участия в совместном предприятии	
	Доходы по акциям и другим ценным бумагам	
	Доходы от продажи валюты и курсовой разницы	
	Амортизационные отчисления	
	Долгосрочные ссуды банка	
	Ссуды от прироста оборотных средств	
	Прочие доходы и поступления	
	Итого доходов и поступлений	
II.	**Расходы и отчисления средств**	
	Налог на прибыль предприятия	
	Налог на имущество предприятия	
	Дивиденды акционерам	

[31] Положение «О составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов» Постановлением Кабинета Министров от 5 февраля 1999 года № 54

	Долгосрочные капитальные вложения	
	Погашение ссуд и уплата процентов	
	Прирост оборотных средств	
	Уценка продукции	
	Резерв погашения безнадежных долгов	
	Отчисления в фонд потребления	
	Отчисления в фонд накопления	
	Образование резервного фонда	
	Создание фонда материальной помощи	
	Прочие расходы и отчисления	
	Итого расходов и отчислений	

При планировании баланса доходов и расходов каждое предприятие должно правильно определить рыночную стоимость своих активов и пассивов на соответствующий плановый период.

Активы баланса состоят из двух основных частей: оборотные средства и основной капитал. Оборотные средства называются текущими активами, которые в течение года превращаются в наличность или оборачиваются по схеме «ресурсы - деньги - товар» и т.д. Главными элементами оборотных средств являются денежные ресурсы и материальные запасы. Основные средства, или фиксированные активы, служат длительное время и оборачиваются через несколько лет. Нематериальные активы складываются из стоимости патентов, лицензий, торговых марок, репутации компании и других неосязаемых ценностей, которые в условиях рынка становятся предметом купли-продажи.

Пассивы баланса включают обязательства фирмы перед своими кредиторами и собственный или акционерный капитал фирмы. Обязательства в свою очередь делятся на текущие, или краткосрочные, которые выплачиваются в течение года, и долгосрочные, распределяемые на более длительный срок выплат. Собственный капитал включает уставный фонд, привилегированные и обычные акции, прибыль и резервы. Уставный капитал представляет собой сумму вкладов учредителей предприятия. Величина уставного капитала соответствует зафиксированной в учредительных документах денежной сумме и может изменяться по решению учредителей. В качестве вкладов в уставный фонд предприятия могут быть внесены не только денежные средства, но и любые материальные ценности: здания, сооружения, оборудование, сырье, ценные бумаги и нематериальные активы. Сумма вклада составляет долю учредителей в

у ставном капитале предприятия. В соответствии с этими долями или акциями происходит распределение прибыли между учредителями.

Форма плана доходов и расходов может быть различной: в виде баланса или другом виде, но при этом необходимо учитывать принятый в налогообложении порядок расчета прибыли.

Расчет прибыли осуществляется в настоящее время (в соответствии Положением «О составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов» Постановлением Кабинета Министров от 5 февраля 1999 года № 54) следующим образом:

Прибыль от основной деятельности, которая определяется как разница между валовой прибылью от реализации продукции и расходами периода, и плюс прочие доходы или минус прочие убытки от основной деятельности:

ПОД = ПВ – РП + ПД – ПУ,

где:

ПОД - прибыль от основной деятельности;

РП - расходы периода;

ПД - прочие доходы от основной деятельности;

ПУ - прочие убытки от основной деятельности;

Прибыль (или убыток) от общехозяйственной деятельности, рассчитывается как: сумма прибыли от основной деятельности плюс доходы и минус расходы по финансовой деятельности:

ПО = ПОД + ДФ – РФ,

где:

ПО - прибыль от общехозяйственной деятельности;

ДФ - доходы от финансовой деятельности;

РФ - расходы по финансовой деятельности;

Прибыль до уплаты налога, определяется как прибыль от общехозяйственной деятельности плюс чрезвычайная прибыль и минус чрезвычайные убытки:

ПДН = ПО + ПЧ – УЧ,

где:

ПДН - прибыль до уплаты налога;

ПЧ - чрезвычайная прибыль;

УЧ - чрезвычайные убытки;

Чистая прибыль года, которая остается в распоряжении хозяйствующего субъекта после уплаты налога, представляет собой прибыль до уплаты налогов за вычетом налога на прибыль и минус другие налоги и платежи, предусмотренные законодательством:

ПЧ =ПДН – ННД – НД,

где:

ПЧ - чистая прибыль;

НД - другие налоги и платежи

ННД - налог на прибыль;[32]

Основным методом планирования прибыли является балансовый, т. е. сопоставление источников доходов и их распределение. Наиболее наглядно план доходов и расходов можно представить в виде баланса, который отражен в табл. 11.3.

Таблица 11.3

План доходов и расходов (пример условный)

Доходы (без НДС и стоимости сырья)	**Сумма, сум**	**Расходы**	**Сумма, сум**
Доходы от основной деятельности (по видам)		Условно-постоянные (по статьям)	
Проценты к получению		Условно-переменные (по статьям)	
Доходы от внереализационных операций (по видам)		Проценты к уплате	
		Внереализационные расходы	
Итого доходов		Итого расходов	
		Отложенные налоговые активы	
		Прочие расходы	
		доходы, освобож-даемые от налога на прибыль	
		налог на прибыль	
		чистая прибыль	

Чистая прибыль является главным целевым показателем баланса доходов и расходов, исходя из которого строится процесс оптимизации отдельных статей баланса. Норма чистой прибыли (отношение чистой

[32] Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан « О внесении изменений, а также признании утратившими силу некоторых Постановлений Правительства Республики Узбекистан (Постановление Президента Республики Узбекистан от 27 февраля 2009 года № пп-1062 «О внесении Изменений в некоторые Постановления Президента Республики Узбекистан») 11.03.2009г. №63

прибыли к нетто-выручке или валовому доходу) должна составлять не менее 20-25%, так как из нее погашаются кредиты (долгосрочные и среднесрочные), выплачиваются дивиденды, пополняется собственный капитал, решаются социальные задачи.

Прибыль предприятий рассчитывается в абсолютном и относительном выражении. Абсолютный показатель - это сумма прибыли в рублях, а относительный - сумма прибыли, отнесенная к какой-либо базе, выраженная в процентах (прибыльность, рентабельность, эффективность).

Повышение прибыльности (рентабельности) обеспечивает экономическую стабильность предприятия, способствует укреплению его финансового положения, увеличивает цену компании на рынке недвижимости, привлекательность предприятия для инвесторов; способствует решению социальных задач предприятия, увеличивая доход работников за счет дополнительных выплат из прибыли

11.4. Производственные расходы, налоги и выплаты предприятия

Расходы предприятия группируются в несколько определенных видов на основании Положения о составе затрат по производству и реализации продукции и о порядке формирования финансовых результатов. Данное Положение подходит всем хозяйствующим субъектам – юридическим и физическим лицам, которые занимаются предпринимательством. Все расходы предприятия делятся на 4 наиболее существенные группы – это затраты на производство продукции, расходы периода, расходы по финансовой деятельности и чрезвычайные убытки. В зависимости от того к какой группе относятся затраты предприятия, бухгалтер делает соответствующие проводки. Ниже на схеме можно наглядно увидеть иерархию расходов предприятия и посмотреть какие затраты на какой счет относятся.



Как можно заметить на схеме учет расходов предприятия в Узбекистане ведется на счетах - 9100, 9600, 9400 и 9720, а расходы периода подразделяются на 3 подгруппы.

Производственные расходы - это фактические расходы предприятия на производство своей продукции или оказание услуг. Сюда включаются и прямые, и косвенные затраты, направленные на производственный процесс. Например, затраты на сырье, материалы, оплату труда рабочих, амортизацию производственного оборудования и технологий.

Расходы по финансовой деятельности - эта группа включает в себя расходы по выплате процентов за банковские кредиты, ссуды, оплату процентов по финансовой аренде, отрицательную курсовую разницу, убытки от переоценки средств, вложенные в ценные бумаги и некоторые другие расходы.

Чрезвычайные убытки - сюда относятся непредвиденные расходы предприятия, которые возникают из-за событий, не относящихся к обычной деятельности организаций. Например, расходы, которые возникли в результате стихийных бедствий или чрезвычайных ситуаций.

Расходы периода - наиболее большая группа расходов, которая в свою очередь делится на 3 подгруппы. Затраты, включаемые в эту группу, не связаны с непосредственным производством продукции, но они также встречаются в деятельности организации, так как связаны с его управлением и реализацией продукции.

Административные расходы предприятия – к ним относятся затраты на содержание административно-управленческого персонала. К административно-управленческому персоналу относятся генеральный директор и его заместители, руководители отделов, главный бухгалтер и другие сотрудники отдела бухгалтерии, сотрудники экономического и финансового отдела, отдел кадров, юристы и другие работники, которые выполняют административную работу.

В затраты включается:

- зарплата сотрудников АУП;
- затраты на амортизацию техники и офисных помещений;
- расходы по аренде офисных помещений;
- оплата служебного транспорта;
- оплата мобильной и городской связи, интернета;
- представительские и командировочные расходы управленческого персонала;

- расходы на инвентарь и хозяйственные принадлежности, которые используются в административных целях.

Расходы по реализации товаров и услуг - все затраты связанные с реализацией продукции и доставкой ее до мест продажи или конечному потребителю относятся к этой группе. Сюда же включаются траты на проведение маркетинговых исследований, рекламу и различные акции. Полный перечень включает в себя следующие расходы:

- расходы на перевозку товаров любым видом транспорта;
- расходы на маркетинг;
- расходы торговых точек и предприятий общепита на:

- зарплату сотрудников, которые связаны с реализацией продукции;
- аренду и содержание помещений, которые служат для торговли;
- амортизация основных фондов; хранение и тару;
- ведение кассового хозяйства и инкассацию;
- салфетки и одноразовую посуду.

Прочие операционные расходы предприятия - в него включаются расходы, которые невозможно классифицировать в определенную группу. Ниже перечислим наиболее часто встречающиеся в практической деятельности. К прочим операционным расходам относят:

- оплата услуг банка; оплата за обучение на курсах подготовки и переподготовки сотрудников;
- оплата консалтинговых и аудиторских услуг;
- организация отдыха для сотрудников;
- компенсации и выплаты стимулирующего характера (премии, доплаты, оплата дополнительных дней отпуска женщинам, бесплатная выдача работникам товаров);
- расходы, которые не учитываются при начислении зарплаты (пособие по уходу за ребенком до 2-х лет, материальная помощь, надбавки к пенсии); штрафы и пени;
- взносы в экологические, оздоровительные и иные благотворительные фонды; обязательные платежи в бюджет, налоги, сборы и отчисления в государственные целевые фонды;
- судебные издержки; убытки по операциям с тарой; затраты на основные средства, которые передали в аренду;
- расходы на выплату больничных работникам АУП и другим, не относящимся к производственному персоналу;
- плата за эксплуатируемое полностью изношенное оборудование.

С 1 января 2020 года вводится в действие Налоговый кодекс в новой редакции. В связи с этим Министерство финансов и Государственный налоговый комитет сообщили об основных изменениях, произошедших в порядке налогообложения юридических и физических лиц.

Общие положения

1. Взамен единого социального платежа вводится социальный налог, единого налогового платежа ─ налог с оборота, фиксированного налога - налог на доходы физических лиц в фиксированном размере, с распространением на их плательщиков ранее предоставленных законодательством льгот и особенностей исчисления.

2. Льготы по налогам и другим обязательным платежам, а также пониженные ставки по налогам, предоставленные:

Налоговым кодексом, утвержденным от 25 декабря 2007 года № РУз-136 - действуют до 1 апреля 2020 года; решениями президента и Кабинета Министров - действуют до истечения срока их действия.

3. Выведены из состава кодекса разделы про государственную пошлину, сборы за право продажи отдельных видов товаров (алкогольная продукция), которые будут предусмотрены в отдельном законе.

4. Бонусы для недропользователей (подписной бонус и бонус коммерческого обнаружения), которые являются специальными платежами разового характера, переносятся в закон «О недрах».

5. До 1 апреля 2020 года налогоплательщики обязаны разработать учетную политику в целях налогообложения на 2020 год. Учетная политика в целях налогообложения определяется налогоплательщиком самостоятельно в произвольной форме и утверждается приказом руководителя.

6. Отменены специальные налоговые режимы для:

а) рынков с переводом их на уплату общеустановленных налогов. С 1 января 2020 года рынки взамен ранее действовавшего порядка налогообложения (50% от доходов), будут уплачивать:

общегосударственные налоги (при превышении объема реализации в 2019 году более 1 млрд сумов) - земельный налог с юридических лиц, налог на имущество юридических лиц, налог за пользование водными ресурсами, налог на добавленную стоимость и налог на прибыль по повышенной ставке в размере 20%;

налог с оборота (при объеме реализации в 2019 году менее 1 млрд сумов), а также земельный налог с юридических лиц, налог на имущество юридических лиц и налог за пользование водными ресурсами;

б) физических лиц, осуществляющих гастрольно-концертную деятельность с введением для них уплаты налога на доходы физических лиц.

Для юридических лиц, осуществляющих гастрольно-концертную деятельность, вводятся налог с оборота (при объеме реализации в 2019 году менее 1 млрд сумов) или налоги, уплачиваемые в общеустановленном порядке (при превышении объема реализации в 2019 году более 1 млрд сумов).

При этом размер государственной пошлины, взимаемой за право осуществления данной деятельности, снижается почти в 4 раза;

в) сельскохозяйственных товаропроизводителей с переводом их на уплату общеустановленных налогов или налога с оборота.

При этом, для данной категории налогоплательщиков устанавливается нулевая ставка по налогу на прибыль, предоставляется льгота по налогу на имущество в части имущества, используемого для хранения сельхозпродукции, и по земельному налогу в части земель, на которых внедрена система капельного орошения.

7. Индивидуальным предпринимателям предоставляется право выбора уплаты налога на доходы физических лиц на основе декларации, либо продолжать уплачивать налог в фиксированной сумме, которая с 2020 года в среднем снижается на 25%.

8. Налоговым кодексом в новой редакции предусмотрено, что счета-фактуры, как правило, выписываются в электронной форме.

С 1 января 2020 года хозяйствующие субъекты при реализации товаров (услуг) обязаны выставлять и принимать счета-фактуры в электронном виде. Налогоплательщики вправе свободно выбирать оператора электронных счетов-фактур по собственному желанию.

11.5. Финансовые результаты деятельности предприятия

Сущность финансовых результатах и их классификации для составления и представления его всеми хозяйствующими субъектами на общих принципах, изложены в Национальном стандарте бухгалтерского учета (НСБУ)[33] разработанном на основе Закона Республики Узбекистан "О бухгалтерском учете". в Законе о бухгалтерском учете, что обеспечит сопоставимость отчетных данных за различные промежутки времени и с аналогичными отчетами других хозяйствующих субъектов.

[33] НСБУ № 3 «Отчет о финансовых результатах» Зарегистрирован Министерством Юстиции РУЗ 27.08.1998 г. № 484 Утвержден МФ РУз 25.08.1998 г. № 43.

Финансовый результат – это обобщающий показатель анализа и оценки эффективности (неэффективности) деятельности предприятия на определенных стадиях его формирования. Финансовый результат (чистая прибыль) от деятельности организации формируется как разность между доходами и расходами от производственной, финансовой и инвестиционной деятельности. Очень важное значение в процессе управления финансовыми результатами отводится экономическому анализу. В условиях конкуренции и стремления предприятий к максимизации прибыли анализ финансово-хозяйственной деятельности является неотъемлемой функцией управления. Этот аспект управления фирмой становится наиболее значимым в настоящее время, так как практика функционирования рынка показывает, что без анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятие не может эффективно функционировать. Главной целью анализа финансовых результатов деятельности предприятия является получение небольшого количества ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами.

Основными задачами анализа финансовых результатов являются:

- оценка уровня и динамики абсолютных и относительных показателей финансовых результатов (прибыли и рентабельности);
- изучение структуры прибыли по видам финансовых результатов;
- определение влияния различных факторов на сумму прибыли и уровень рентабельности;
- изучение распределения и использования прибыли предприятия;
- анализ относительных показателей прибыльности (анализ порога рентабельности);
- определение возможных резервов увеличения прибыли и рентабельности, а также путей их мобилизации.

В целом, в понятие «финансовый результат» вкладывается определенный экономический смысл:

- превышение (снижение) стоимости произведенной продукции над затратами на её производство;
- превышение стоимости реализованной продукции над полными затратами, понесенными в связи с её производством и реализацией;
- превышение чистой (нераспределенной) прибыли над понесенными убытками, что в конечном итоге является финансово-экономической базой приращения собственного капитала организации.

Положительный финансовый результат свидетельствует об эффективном и целесообразном использовании активов организации, её основного и оборотного капитала.

В общем виде показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности организации, подразделяются на две основные группы: абсолютные и относительные. К первой группе относятся: прибыль (убыток) от продаж; операционная и прочая прибыль (убыток); прибыль до налогообложения; чистая прибыль-прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и др. Ко второй группе относятся показатели рентабельности. Рентабельность – это относительный показатель, который обладает свойством сравнения. Рентабельность характеризует степень доходности, выгодности прибыльности. Показатели рентабельности позволяют оценить, какую прибыль имеет субъект хозяйствования с каждого сума средств, вложенных в активы, они более полно, чем прибыль, отражает конечные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Поэтому поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности – одна из основных задач деятельности любого предприятия.

Вопросы для повторения

1. Что такое прогнозируемый доход?
2. Каков состав баланса предприятия?
3. Отчет о средствах предприятия
4. Показатели деловой активности предприятия.
5. Уровень безвредности бизнеса.
6. Что можно включить в число основных показателей, отражаемых в балансе доходов и расходов?
7. Как должны выглядеть прогнозы продаж продукции?
8. Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются какими показателями прибыли
9. Сколько основных разделов обычно состоит из плана движения денежных средств?
10. На какие группы делятся расходы?

ГЛАВА XII. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС - ПЛАНА

12.1. Презентация бизнес – плана.
12.2 Как повысить эффективность презентации.

12.1. Презентация бизнес - плана

Презентация бизнес - плана в большинстве случаев, в зависимости от размера вашего бизнеса, презентация включает в себя семь важных аспектов:

1. компания, ее продукт или ее услуги
2. рынок, ваши клиенты и конкуренты
3. маркетинговая стратегия, которую вы хотите использовать.
4. первые финансовые задачи
5. команда, реализующая этот план
6. необходимая сумма кредита для участия
7. условия оплаты или инвестиций

Презентация может длиться около 20 минут, после чего вы должны ответить на все вопросы. Все вопросы перед презентацией направлены на то, чтобы начать разговор с вашими потенциальными инвесторами.

Ваша презентация должна показать, почему вам нужны дополнительные средства, которые вы запрашиваете.

Менеджер банка должен быть уверен, что запрашиваемая вами форма кредита соответствует цели, которую вы ищете.

Инвесторы хотят шире взглянуть на то, на что, вероятно, будут обращать внимание акционеры, и активно пытаются найти форму финансирования, которая считается альтернативой акционерному и заемному капиталу, которая лучше всего соответствует вашим и их целям.

12.2 Как повысить эффективность презентации

Эффективность презентации будет зависеть от следующих советов.

1. Всегда старайтесь заранее отправить копию бизнес - плана потенциальным инвесторам, чтобы они успели прочитать его до встречи с вами. Тогда ваши шансы привлечь их внимание во время презентации возрастут.

2. Будьте внимательны, профессиональны, но не тратьте время зря. Если вы сможете провести эффективную презентацию, это вызовет

сомнения в вашей способности эффективно управлять компанией. Первые впечатления долговечны и непропорционально важны.

3. Будьте уверены, что вы хорошо подготовились к презентации.

4. постарайтесь провести презентацию в форме диалога, а не монолога

5. Будьте увлечены своим продуктом или услугой.

6. Старайтесь использовать убедительные предложения, избегайте расплывчатых и негативных мыслей.

7. Старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего партнера, внимательно слушайте его вопросы, не перебивайте его.

8. Посмотрите прямо в глаза возможному партнеру. Но не позволяйте этому взгляду стать слишком большим.

9. Не будьте слишком серьезны, но в то же время приветствуйте партнеров теплой улыбкой и жестким взглядом.

10. Используйте для презентации наглядные материалы, по возможности получите образец вашего продукта.

11. Сосредоточьте аудиторию на вашем товарном рынке и компетентности вашей руководящей команды.

Основная задача презентации – заставить потенциального инвестора поверить в вас и вашу команду.

Как представить свой бизнес - план, чтобы привлечь потенциального инвестора? Для этого существует схема ведения переговоров по теме:

1-й этап – очень широкий и неглубокий (цель – определить, какие направления, проблемы и задачи вас интересуют со стороны интервьюера, инвестора, будущего партнера и т. д.)

2-й этап – сужение области переговоров и углубление выделяемой информации (цель – определить уровень компетентности собеседника по различным вопросам, различным аспектам предмета обсуждения, а также вернуться к самому себе, какие вопросы волнуют собеседника) сильный)

3-й этап – глубоко и аргументированно высказать свое предложение по вопросу, в котором собеседник не является экспертом. Предложенная схема переговоров позволяет собеседнику не только сначала усвоить, но и привыкнуть к вашему предложению, внутренне проанализировать его и избавиться от неосознанных установок.

В процессе переговоров следует учитывать не только основную задачу объекта, но и «очень» важную задачу. Эта задача имеет два аспекта:

- симпатия к собеседнику

- повернуть это под свою точку зрения

Для решения «очень важной задачи» следует воспользоваться рядом подсказок:

1. внимательно и с искренним интересом выслушайте собеседника и вызовите у него желание продолжить разговор

2. старайтесь вести разговор в интересах вашего собеседника

3. обратите особое внимание на то, что вам говорит собеседник, и на важность его роли в этих событиях

4. уважать каждое мнение, не вступать в споры, мягко оставлять конфликты

5. вы должны быть искренними и дружелюбными, удивлять собеседника своей простотой, демократичностью, высоким образованием и интеллектуальностью.

6. стараться не только услышать, но и понять собеседника, понять, подойдя к его точке зрения, взглянув на проблему с его точки зрения.

В процессе переговоров, пока ваше предложение интересно обсуждается, необходимо получить бизнес - план и передать его для ознакомления потенциальному инвестору. Главное в процессе переговоров и ознакомления с бизнес - планом – ответить на все вопросы, которые интересуют вашего собеседника. Постарайтесь не дать собеседнику потерять интерес к обсуждаемой проблеме в течение всей встречи.

Написав бизнес - план, вы не можете дать стопроцентной гарантии, что этот бизнес - план попадет в руки искреннего потенциального инвестора.

Он также может попасть в руки ваших конкурентов. Он может попасть в руки недобросовестного инвестора. Его цель - не сделать инвестиции, а получить хорошо продуманные и подготовленные рабочие данные и не платить за них никаких комиссий.

Сегодня большое количество иностранных компаний объявили охоту за развитыми научными идеями и завершили научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Поэтому существует высокая вероятность того, что ваш бизнес - план можно будет использовать независимо от вас и без вашего участия. Эту возможность следует учитывать при подготовке бизнес - плана.

В бизнес - плане, принеся все книги и отдав все цифровые материалы, нужно ответить на следующий вопрос: как все будет и что это даст. Но не обязательно раскрывать это полностью: то есть, какая у вас технология, оборудование, оборудование, как разрабатывается ваш продукт. Другими словами, делайте информацию важной и

интересной, но не освещайте ее полностью, потому что у других не будет возможности реализовать ваш проект, программу.

Самая большая угроза коммерческой тайне вашей компании - это покупка вашего сотрудника конкурентами.

Если вы не хотите, чтобы ваши сотрудники «продали» вас конкуренту, платите им достойную зарплату, сделайте их финансово заинтересованными в результатах деятельности компании и превратите в акционеров вашего бизнеса.

Вопросы для повторения

1. Каковы важные аспекты презентации бизнес - плана?
2. Какие советы будут зависеть от презентации бизнес - плана?
3. Как предприниматель может представить свой бизнес - план для привлечения потенциальных инвесторов? Какова схема обсуждения темы для этого?
4. Сколько времени должна занять презентация бизнес - плана?
5. Каков текущий опыт презентации бизнес - плана за рубежом?
6. Какова эффективность презентации бизнес - плана?
7. Какова безопасность презентации бизнес - плана?
8. Каковы самые большие угрозы коммерческой тайне вашей компании?

ГЛОССАРИЙ

А

Активы организации - имущество организации, товары, ценные бумаги, денежные средства, включая суммы, не востребованные с других предприятий или иных должников.

Акционерное общество - коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на доли, каждая из которых выражена ценной бумагой (акцией), дающей право акционеру на получение дивидендов.

Акция (от лат. actio - действие, выступление) - ценная бумага, дающая право владельцу-акционеру на получение дивиденда. Акции могут быть: именными, на предъявителя, простыми и привилегированными.

Амортизация (от лат. amortisatio - погашение) - процесс постепенного перенесения стоимости основных производственных фондов (внеоборотных активов), нематериальных активов по мере их износа на производимый с их помощью продукт.

Анализ безубыточности - способ определения такого количества произведенного продукта, при котором уровень выручки лишь компенсирует постоянные и переменные затраты, при этом экономическая прибыль будет равна нулю.

Аренда - имущественный наем, основанный на договоре о предоставлении имущества во временное пользование за определенную плату.

Ассортимент продукции - количественное соотношение отдельных видов (групп, позиций, типов) продукции по маркам, сортам, профилям, размерам, моделям, артикулам и пр. Это самая подробная классификация продукции внутри одного наименования.

Аутсорсинг (от англ, outsourcing (outer-source-using) - использование внешнего источника и/или ресурса) - передача на длительное время ведение какой-либо непрофильной деятельности организации, которая в принципе может осуществляться и своими силами.

Б

Баланс (фр. balance, буквально - весы, от лат. bilanx - имеющий две весовые чаши) - финансовый отчетный документ, отражающий стоимость внеоборотных и оборотных активов (имущества предприятия) и пассивов (обязательств и собственного капитала организации) по состоянию на определенный период времени.

Банкротство предприятия (несостоятельность) - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и/или исполнить обязанность по уплате обязательных государственных платежей.

Безубыточность - количество продукта, при котором выручка от продаж равна текущим издержкам на производство и сбыт продукта.

Бизнес (от англ, business - дело, занятие, предприятие) - инициативная экономическая деятельность хозяйствующих субъектов, осуществляемая за счет собственных и/или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

Бизнес-идеи - идеи по внедрению инноваций: новых изобретений, технологий, продуктов или выход на рынок с традиционными продуктами, которые в будущем гарантируют получение прибыли.

Бизнес - план (от англ, business plan) - программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации. Бизнес - план основан на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.

Бизнес-процесс - совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются определенные виды ресурсов и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Бюджет (от старонормандского bougette - кошелек, сумка, мешок с деньгами) - предварительный финансовый документ на краткосрочный период (обычно на год), в котором отражены планируемые величины доходов и расходов, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения поставленной цели.

Бюджетирование - процесс оперативного планирования (краткосрочный, обычно на год) производственно-финансовой деятельности предприятия путем составления общего и частных бюджетов.

В

Венчурная фирма (от англ, venture - рискованный) - мелкая или средняя инвестиционная фирма, занимающаяся прикладными НИОКР, проектно-конструкторской деятельностью и внедрением технических и технологических инноваций.

Внеоборотные активы - см. *основные производственные фонды.*

Внешнеэкономическая деятельность - совокупность направлений, форм, методов и средств торгово-экономического,

научно- технического сотрудничества, валютно-финансовых и кредитных отношений с зарубежными странами.

Внешние риски - вероятность событий, не зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения - внешняя среда.

Внутренние риски - вероятность событий, зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник возникновения - сама организация.

Восстановительная стоимость основных фондов (внеоборотных активов) - денежная оценка объектов основных фондов, отражающая затраты на их воспроизводство в современных условиях.

Временные риски - вероятность событий, носящих временный характер, с которыми предприятие сталкивается на отдельных этапах своей деятельности.

Вспомогательные материалы - предметы труда, способствующие осуществлению производственного процесса. Они необходимы для различных технологических процессов, поддержания в работоспособном состоянии основных производственных фондов (смазочные и обтирочные материалы, химикаты, эмульсии, спирты и др.).

Вспомогательные рабочие - лица, обслуживающие производственные процессы и создающие условия для бесперебойной работы основных рабочих.

Выработка - показатель, определяющий объем продукта, производимый в единицу рабочего времени или приходящийся на одного работника.

Выручка от продаж - поступление денежных средств от продажи продукции собственного изготовления, оказанных услуг, выполненных работ (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей).

Г

Готовая продукция - товарная продукция, предназначенная для продажи (конечный результат производственного процесса, активы, законченные обработкой (комплектацией)), технические и качественные характеристики которой соответствуют условиям договора или законодательным требованиям.

Д

Дебиторская задолженность (англ, accounts receivable (A/R)) - сумма долгов, причитающихся предприятию со стороны других

предприятий, а также граждан, являющихся их должниками, дебиторами.

Дебиторы - юридические и физические лица, имеющие задолженность данному предприятию.

Демпинг (от англ, dumping - сброс) - продажа товаров на рынках по ценам, более низким (иногда ниже издержек производства), в целях устранения конкурентов.

Денежные средства - деньги в кассе и на расчетных счетах предприятия, депозитные вклады, высоколиквидные ценные бумаги.

Денежные эквиваленты - это высоколиквидные финансовые вложения, которые могут быть легко обращены в заранее известную сумму денежных средств, подверженные незначительному риску изменения стоимости.

Диверсификация (новолат. diversificatio - изменение, разнообразие, от лат. diversus - разный + facere - делать) - процесс распределения капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой, например расширение ассортимента продукции, увеличение числа поставщиков, покупателей и пр. с целью снижения риска потерь, предотвращения банкротства и в надежде получить более высокий доход.

Дилер (от англ, dealer - агент, торговец) - в его лице могут выступать фирма или физическое лицо, которое закупает продукцию оптом и торгует ею малыми партиями или в розницу.

Дисконтирование - процесс приведения будущих денежных потоков к текущему периоду с учетом изменения стоимости денег с течением времени, отражающий результат снижения «ценности» денег с течением времени.

Допустимый риск - данное событие не окажет существенного влияния на деятельность фирмы, возможные финансовые потери могут быть предотвращены при помощи соответствующих методов управления рисками; потери могут быть меньше величины ожидаемой прибыли или наблюдается ее полная потеря.

Доход организации - экономические выгоды, заработанные предприятием все денежные средства от всех видов деятельности. Первый вид - от предпринимательской деятельности, который связан с основным предназначением фирмы - с выпуском продукции (выполнением работ, оказанием услуг), результатом которого выступает выручка. Второй - от иных источников: продажи акций, получение процентов по депозиту, арендные платежи от сдачи имущества в аренду и пр.

Ж

Жизненный цикл инвестиционного проекта - ограниченный период, в течение которого реализуются цели, поставленные перед проектом. Обычно выделяют три стадии: начальную, инвестиционную, эксплуатационную.

Жизненный цикл товара - период жизни товара на рынке, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода с рынка, а именно: внедрение товара на рынок, рост спроса, зрелость, насыщение и спад спроса.

Жизнеспособность проекта - способность проекта генерировать доход, обеспечивающий покрытие издержек и получение запланированной прибыли в течение всего расчетного срока службы проекта после пуска в эксплуатацию.

З

Заемный капитал - активы, привлекаемые предприятием со стороны на конкретный срок на определенных условиях под какие-либо гарантии (кредиты, кредиторская задолженность; заемные средства других предприятий; облигационные займы; внебюджетные фонды инвестиционной поддержки, страховых обществ и пенсионных фондов).

Закон предложения гласит, что при прочих равных условиях объем предложения определенного товара находится в прямой зависимости от его цены.

Закон спроса гласит, что при прочих равных условиях спрос на товары в количественном выражении изменяется в обратной зависимости от цены.

Запас финансовой прочности - сумма (количество), на которую предприятие может позволить снизить выручку (число продукта), снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибыли.

Заработная плата - доход в денежной или натуральной форме, получаемый работником за труд.

И

Издержки валовые (общие) - совокупность условно-постоянных и условно-переменных издержек.

Износ основных фондов - частичная или полная потеря потребительской стоимости объектов внеоборотных активов, как в процессе эксплуатации, так и при их бездействии.

Имущество организации - материальные и нематериальные активы, используемые организацией в производственной деятельности и зафиксированные в бухгалтерском балансе.

Инвестиции (англ, investment) - все виды активов, вкладываемые в хозяйственную деятельность в целях получения прибыли.

Инвестиционная деятельность - процесс вложения инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционные бизнес - планы - программы деятельности хозяйствующих субъектов, направленные на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Эти программы осуществляются через новое строительство или расширение действующих предприятий, либо проведение реконструкции, модернизации, технического перевооружения.

Инвестиционный проект - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений и практических действий по реализации проекта, описываемых в бизнес - плане.

Инвестор - юридическое и/или физическое лицо, осуществляющее долгосрочное вложение капитала в какой-либо бизнес с целью получения прибыли.

Индекс доходности (ИД) - показатель эффективности инвестиционных затрат, представляющий собой соотношение суммы дисконтированных эффектов к размеру дисконтированных капиталовложений.

Индивидуальные предприниматели - физические лица, которые осуществляют предпринимательскую деятельность без образования юридического лица и зарегистрированы в установленном законом порядке.

Индикативное планирование - разработка программы деятельности хозяйствующего субъекта с нечеткими рамками и возможностью внесения коррективов, в том числе существенных.

Инновации - нововведения в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления, а также использование этих новшеств в самых разнообразных сферах деятельности.

Интеграция (от лат. integratio - восстановление, восполнение, соединение) - процесс объединения частей в целое.

Интеграция в экономике - объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Имеет место как на уровне национальных хозяйств целых стран, так и между организациями (проявляется в производственно-технологических связях, совместном использовании ресурсов,

объединении капиталов, а также в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров) и на уровне внутрихозяйственных связей.

К

Калькуляционные статьи - наиболее общие группы затрат, возникающие на конкретных стадиях производственного процесса или связанные с конкретным видом деятельности.

Калькуляция (от лат. calculatio - счет, подсчет) - расчет полной себестоимости единицы (партии) продукции (работы, услуги) или предприятия за определенный период.

Капиталообразующие инвестиции - активы, направленные на расширение производственной базы предприятия. Они расходуются: в капитальные вложения, прирост оборотных средств и нематермальных активов, НИОКР, трудовые ресурсы, охрану окружающей среды и др.

Капитальные вложения - основная часть капиталообразующих инвестиций, представляющих собой затраты, направляемые на создание и воспроизводство основных фондов.

Катастрофический риск - событие, при котором финансовые потери фирмы превысят денежные возможности предпринимателя, что представляет угрозу по достижению основных целей и может привести к банкротству фирмы, требует принятия мер по уклонению от этого риска.

Качество - совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности потребителя в соответствии с ее назначением.

Коммерция (от лат. commercium - торговля): в узком смысле - торговая и торгово-посредническая деятельность, заключающаяся в продаже или в содействии продаже товаров (услуг); в широком смысле - предпринимательская деятельность.

Коммерческие организации - юридические лица, преследующие в предпринимательской деятельности основную цель - извлечение прибыли. Они создаются в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, унитарных государственных и муниципальных предприятий.

Коммерческие расходы - сбытовые и другие не относящиеся к производству расходы.

Компания - форма организации торгового или промышленного предприятия, которая имеет статус юридического лица.

Конкурент - физическое или юридическое лицо, деятельность, интересы и цели которого идентичны деятельности, интересам и целям

другого лица. Расширение (уменьшение) объемов деятельности одного лица ведет к уменьшению (увеличению) рыночной доли другого.

Конкурентоспособность предприятия - уровень экономического, технологического и финансового потенциала предприятия, обеспечивающего ему возможность конкурировать со своими соперниками, поставляющими на старые или новые рынки аналогичные товары.

Конкурентоспособность товара - сравнительная характеристика потребительских и стоимостных параметров одного товара, производимого разными товаропроизводителями (конкурентами), что определяет возможности конкурентов сбыта товара на одном целевом рынке.

Конкуренция - соперничество между товаропроизводителями за лучшие, экономически более выгодные условия производства и сбыта товаров.

Контракт - договор «купли-продажи» товаров (услуг), является соглашением обязательного характера, по которому одна сторона берет обязательство купить у другой стороны обусловленное количество товара, то есть подтверждает переход прав собственности на товар от продавца к покупателю.

Кооперирование производства - процесс установления длительных, устойчивых связей между самостоятельными предприятиями для совместного изготовления определенного продукта.

Координация (от лат. coordination - расположение в порядке) - согласование, приведение в соответствие действий, составных частей чего-либо.

Косвенные затраты - издержки, которые невозможно или экономически невыгодно прямо относить на конкретный вид продукта. В учетной политике предприятия утверждается методика распределения этих затрат между отдельными видами продукции (работ, услуг).

Коэффициент - соотношение двух показателей, позволяющее самым быстрым образом их сравнить и показывающее, какая величина числителя приходится на единицу знаменателя (числитель больше знаменателя) или долю числителя в единице знаменателя (числитель меньше знаменателя).

Коэффициент быстроты ликвидности оборотных средств рассчитывается как коэффициент ликвидности оборотных средств, только в величине оборотных активов не учитываются запасы, НДС и дебиторская задолженность сроком более 12 месяцев.

Коэффициент дисконтирования - показатель, позволяющий определить снижение «ценности» денег с течением времени и увидеть сумму «завтрашних» денег в деньгах «сегодняшних». Он представляет собой соотношение единицы к величине: в скобках единица плюс ставка дисконта и все это в степени порядкового номера временного интервала реализации проекта (например, степень за первый год равна единице, за второй год - двум и т. д.).

Коэффициент маневренности определяет долю собственных оборотных средств в одном рубле собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, какую величину суммарной выручки принес каждый рубль активов предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов рассчитывается как отношение себестоимости реализованной продукции к величине средних запасов и показывает количество оборотов, совершаемых запасами за определенный период, или какая сумма себестоимости реализованной продукции приходится на один рубль запасов.

Коэффициент рентабельности активов - см. *рентабельность активов.*

Коэффициент рентабельности продаж - см. *рентабельность продаж.*

Коэффициент эффективности капитальных вложений - показатель, демонстрирующий долю прибыли (или величину снижения себестоимости) в каждом рубле капитальных вложений в одном интервале планирования.

Кредит (лат. creditum - заем, от лат. credere - доверять) или **кредитные отношения** - общественные экономические отношения, возникающие между кредиторами и дебиторами по поводу движения стоимости имущества.

Кредиторы - юридические и физические лица, перед которыми у предприятия имеется задолженность.

Кредитоспособность предприятия - наличие у предприятия предпосылок для получения кредита и его возврата в срок.

Кривая безубыточности - графическая иллюстрация условий, при которых текущие издержки производства равны выручке от реализации продукции (услуг).

Критический риск - при данном событии финансовые потери фирмы превысят расчетную прибыль вплоть до полной потери расчетной выручки.

Л

Лизинг (англ, leasing (от to lease) - сдать в аренду) - долгосрочная аренда, предполагающая по договору лизинга покупку имущества лизингодателем с последующим возвратом или выкупом по истечении срока лизинга лизингополучателем. Лизинг является одной из форм кредитования коммерческой деятельности, когда кредит предоставляется не в денежной форме, а непосредственно в форме имущества предприятия, купленного лизингодателем по заявке лизингополучателя.

Ликвидность (от лат. liquidus - жидкий, перетекающий) (противоположность - **неликвид)** - 1) мобильность активов - это способность быстрого превращения активов фирмы в наличные деньги без ощутимых потерь; 2) платежеспособность заемщика на своевременную выплату долговых обязательств; 3) в широком смысле слова - эффективность, действенность.

Лимитирование - установление ограничений сверху и снизу, например, на возможный ущерб, что способствует снижению степени риска.

Лицензия (от лат. litentia - право, разрешение) - официальный документ, выдаваемый государственными органами и разрешающий: 1) осуществлять экспортно-импортные операции в ограниченных пределах и их контроль; 2) право использования защищенных патентами изобретений, технологии, технической и коммерческой информации; 3) осуществлять те виды деятельности, которые нуждаются в ограничении в целях взимания платежей за выдаваемое разрешение в определенных пределах и в течение установленного срока.

Лицензирование - процесс подготовки и выдачи лицензии.

Логистика - направление хозяйственной деятельности предприятия, связанное с планированием, организацией, контролем и регулированием движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя.

Логотип (от др.-греч. Аоуос; - слово + **тшго<;** - отпечаток) - оригинальное начертание, изображение полного или сокращенного наименования фирмы или товаров фирмы. Специально разрабатывается фирмой с целью привлечения внимания к ней и к ее товарам.

М

Маркетинг (от англ, marketing - рыночная деятельность) - вид деятельности предприятия, подразумевающий управление

продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю, а также изучение и анализ деятельности рынка сбыта этих продуктов.

Маркетинговое исследование - деятельность, изучающая рынок спроса и предложения, поведение потребителей, рыночную конъюнктуру, динамику цен с целью лучшего продвижения товаров на рынок, увеличения их сбыта.

Материалы - предметы труда, частично прошедшие обработку (чугун, сталь, прокат, ткань, мука). Материалы делятся на основные и вспомогательные по характеру использования в производственном процессе.

Метод (от др.-греч. Мебобод - путь исследования или познания, от цата + обод путь) - способ достижения какой-либо цели, прием исследования явлений экономики, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины.

Методика - конкретизация метода, доведения его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа существования.

Миссия (от лат. missio - отправление, посылка) - генеральная цель фирмы, отражающая основные аспекты ее деятельности и декларирующая то, чему фирма себя хочет посвятить.

Модернизация основных фондов - процесс замены и усовершенствования морально устаревшего и физически изношенного оборудования. Модернизация осуществляется в процессе реновации или капитального ремонта, когда в конструкцию действующего оборудования вносятся существенные изменения, повышающие его технико-экономические характеристики.

Мониторинг (от лат. monitor - напоминающий, надзирающий) в экономике - непрерывное наблюдение за экономической деятельностью хозяйствующих субъектов.

Мотивация (от лат. movere) в экономике - побуждение к действию человека удовлетворять свои потребности и добиваться своих целей в бизнесе.

МРОТ - минимальный размер оплаты труда, устанавливаемый государством, в его состав включают основную заработную плату и все компенсационные и стимулирующие выплаты. МРОТ определяет низшую границу оплаты труда неквалифицированных работников при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. Работник, полностью отработавший определенную на этот период норму рабочего времени и выполнивший свои трудовые обязанности, не может получать меньше МРОТ.

Н

Налог - обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и/или муниципальных образований.

Налог на добавленную стоимость (НДС) - косвенный налог, форма изъятия в бюджет государства части добавленной стоимости, которая создается на всех стадиях процесса производства товаров, работ и услуг и вносится в бюджет по мере их реализации. Величина НДС определяется как разница между выручкой и стоимостью материальных затрат, используемых в процессе производства продукта, скорректированная на установленную ставку НДС.

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) - подоходный налог, которым облагается сумма совокупного дохода граждан в денежном исчислении за истекший год по ставке

Налог на прибыль - налог, взимаемый с прибыли. Рассчитывается как произведение прибыли до налогообложения на ставку налога на прибыль.

Незавершенное производство (НЗП) - предметы труда, вступившие в производственный процесс и находящиеся в процессе обработки или сборки и не законченные обработкой в отчетном периоде.

Неликвиды - оборотные активы предприятия (сырье, материалы, покупные полуфабрикаты, готовая продукция и пр.), которые оказались излишними, невостребованными и трудно реализуемыми, подлежащие либо уничтожению, либо продаже по сниженным ценам. Неликвиды - это «обездвиженные» деньги, впоследствии выводимые из кругооборота оборотных средств, то есть это прямые финансовые потери предприятия.

Непрогнозируемые риски - события, вероятность наступления которых исключена.

НИОКР - научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, имеющие целью разработку и реализацию научных идей.

Номенклатура продукции - систематизированный перечень продукции в натуральном выражении. Номенклатура имеет три степени детализации: 1) сводная номенклатура продукции (работ, услуг); 2) групповая номенклатура; 3) специфицированная или развернутая номенклатура по видам, группам, позициям и типам.

Норма (от лат. norma - дословно «наугольник», переносное значение - «правило») - в экономике плановый предельно допустимый расход ресурса на расчетную единицу продукции (работ, услуг).

Норматив - универсальная норма, выражающая плановый уровень затрат, характеризующая степень использования ресурса или его удельного расхода на единицу измерения; или обобщающаяся норма, установленная для обширного круга однородных экономических показателей.

Нормирование - метод разработки и установления предельных норм и нормативов всех потребляемых ресурсов организации, необходимых для обеспечения процесса производства и сбыта продукта.

Ноу-хау (от англ, know how - знать как) или **секрет производства** - совокупность знаний, сведений научного, технического, производственно-технологического, управленческого, финансово- экономического, коммерческого характера, а также производственного опыта. Ноу-хау представляет новинку, не ставшую общим достоянием, и обычно не имеет прямой юридической защиты.

О

Облигация (лат. obligatio - обязательство; в некоторых контекстах также бонд, нота - от англ, ond, note) - долговая ценная бумага, дающая право владельцу заемного капитала получить от заемщика, ее выпустившего, в оговоренный срок ее номинальную стоимость деньгами или в виде иного имущественного эквивалента.

Оборотные средства (оборотные активы) - совокупность материальных и денежных средств, необходимых для нормального функционирования производственного процесса и сбыта продукции. Делятся на оборотные фонды и фонды обращения. Формируются за счет собственных и заемных средств.

Оборотные фонды - предметы труда, которые используются однократно, воспроизводятся после каждого производственного цикла; меняют натуральную форму; полностью переносят свою стоимость на производимый продукт, а также средства труда сроком службы менее года.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) - коммерческая организация, которая учреждается одним или несколькими лицами, которые не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Оклад должностной - тарифная ставка за месяц, устанавливая работнику в соответствии с занимаемой должностью.

Оперативный (краткосрочный) бизнес - план или бюджет - программа деятельности заключительного этапа процесса непрерывного планирования. Этот план дает точную последовательность и взаимосвязь действий и результатов, обеспечивает бесперебойную, ритмичную и согласованную повседневную работу фирмы и всех его подразделений в течение года (диспетчеризация по декадам, месяцам, кварталам и году).

Операция - часть техпроцесса, осуществляемая рабочим или бригадой над одним предметом труда на одном рабочем месте.

Организация - форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры (предприятие, банк, правительственное учреждение, школа, университет и др.).

Основные (производственные) рабочие - лица, непосредственно участвующие в изготовлении продукции, выполнении работ или оказании услуг.

Основные затраты - издержки, непосредственно связанные с выполнением производственного процесса.

Основные материалы - предметы труда, предназначенные для изготовления продукции (работ, услуг) и входящие в вес изготавливаемого продукта.

Основные производственные фонды (внеоборотные активы, основной капитал) - средства труда, которые участвуют многократно в производственном процессе; сохраняют свою натурально-вещественную форму, являясь материальной частью имущества предприятия, переносят свою стоимость на готовую продукцию частями в виде амортизационных отчислений, воспроизводятся через ряд производственных циклов за счет капитальных вложений и имеют срок службы более 12 месяцев.

Отрасль экономики - совокупность организаций (предприятий) с однородным производством, использующих сходные по виду ресурсы и производящих одинаковую по назначению продукцию (работы, услуги) по однотипным технологиям.

П

Партнер (фр. partenaire - участник) - в экономике участник какой либо совместной предпринимательской деятельности.

Патент (от лат. litteral patentes - грамота, patens - открытия) - документ охраны изобретения, закрепляющий права на исключительное использование изобретения в течение установленного срока, регулируется законодательно и выдается компетентным органом.

Первоначальная стоимость основных фондов - денежная оценка объектов основных производственных фондов в ценах текущего периода, которая отражает затраты на их создание и приведение в состояние, пригодное для использования.

План в экономике - программа деятельности хозяйствующего субъекта, которая разрабатывает комплекс мероприятий по реализации стратегий и вырабатывает пути и способы их достижения;

определяет последовательность и сроки выполнения конкретных мероприятий; рассчитывает необходимые для этого ресурсы; фиксирует показатели, которые необходимо достичь в конце планового периода.

Планирование -это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей.

Планирование на предприятии - процесс разработки и выработки решений через систему количественных и качественных показателей, которые определяют темпы, тенденции развития предприятия с учетом внутренних и внешних факторов.

Плановые показатели - измерители, устанавливаемые на предстоящий период и обязательные для исполнения.

Платежеспособность предприятия - способность предприятия выполнять свои внешние обязательства, используя свои активы.

Повременная оплата труда - форма оплаты труда, основанная на начислении заработной платы работнику по установленной тарифной ставке за час, смену, месяц (оклад) с учетом отработанного времени (количества часов, смен).

Подрядчик - фирма, заключившая договор с заказчиком, которая обязуется под свою ответственность выполнить задание заказчика. Оплату по договору подряда подрядчику производят после получения результата - готового продукта.

Полуфабрикаты покупные - предметы труда, которые прошли несколько стадий промышленного производства на одном предприятии, но требуют дальнейшей обработки (прокат, заготовки, литье, штамповки и т. д.) в других предприятиях.

Полуфабрикаты своего производства - предметы труда, которые полностью обработаны в одном цехе, но требуют дальнейшей обработки в других цехах предприятиях.

Постоянные издержки - см. *условно-постоянные издержки.*

Постоянные риски - события, вероятность которых существует в течение всего периода деятельности организации.

Предпринимательская идея - это выявленная предпринимателем как новая, так и действующая на рынке форма экономической деятельности, которая направлена на удовлетворение потребностей потребителя в определенном продукте с возможностями предпринимателя произвести этот продукт и получить прибыль от этого бизнеса.

Предпринимательство (бизнес) - целенаправленная экономическая деятельность граждан и их объединений, осуществляемая на свой риск, по организации производства и реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) в целях получения прибыли.

Предприятие - обособленная специализированная единица, организованная на базе профессионального трудового коллектива, способного с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужный потребителю продукт.

Прибыль - положительный результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия, возникает в случае, когда полученные доходы больше величины произведенных расходов.

Прибыль до налогообложения - прибыль, рассчитываемая как сумма прибыли от продаж и прочих доходов минус прочие расходы. Величина этой прибыли служит базой для исчисления налога на прибыль и других обязательных платежей.

Прибыль от продаж - прибыль, рассчитываемая как разность между выручкой от продажи и текущими общими (переменными и постоянными) издержками.

Принцип (лат. principium, греч. архц дословно «первейшее») в экономике - постулаты, основные правила поведения хозяйствующих субъектов.

Прогнозируемые риски - события, вероятность наступление которых является следствием циклического развития экономики, политики, предсказуемого развития конкуренции и т. п.

Продукт (от лат. productus - произведенный) - в широком смысле - результат человеческого труда (продукция, работы, услуги, программный продукт, продукт творчеств, научное открытие), который удовлетворяет потребности людей; в узком - предметы питания, съестные припасы.

Проект (от лат. projectus - брошенный вперед) - **1)** в экономике это план, замысел, целенаправленная деятельность, предназначенная для создания уникального продукта; 2) технические документы (чертежи, макеты машин, приборов и т. д.); 3) предварительный текст какого-либо документа.

Производительность труда - показатель, характеризующий эффективность затрат труда, измеряемый количеством продукта, произведенного в единицу времени, или количеством времени, затраченного на производство единицы продукта.

Производственная мощность предприятия - максимально возможный выпуск продукта за единицу времени в натуральном выражении в установленных планом номенклатуре и ассортименте с учетом наилучшего использования всех имеющихся ресурсов предприятия (внеоборотных и оборотных активов и трудовых ресурсов) .

Производственная программа предприятия - план производства и реализации продукции (работ, услуг) по заказам и договорам заказчиков, представляет собой план продукции в натуральном и стоимостном выражении по объему, номенклатуре, ассортименту и качеству.

Производственная структура предприятия - состав, взаимосвязь и размещение его внутренних звеньев (корпусов, филиалов, цехов, участков, отделов, обслуживающих хозяйств и служб), составляющих единый хозяйственный объект, деятельность которых направлена прямо или косвенно на выпуск основного продукта.

Производственные кооперативы - коммерческая организация, добровольно объединяющая граждан (не менее 5 человек) на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами паевых взносов.

Производственный процесс - совокупность действий работников по созданию продукции (работ, услуг). Для его осуществления необходимо количественное и качественное соединение в пространстве и во времени средств производства и рабочей силы.

Производственный цикл - промежуток времени от момента запуска в производство сырья и материалов до момента выхода готового продукта, его комплектации, приемки и сдачи на склад готовой продукции.

Производство - процесс создания материальных благ, необходимый для удовлетворения общественных потребностей.

Простые риски - риски, которые невозможно разделить на отдельные подвиды, например инфляционный риск.

Процесс (лат. processus - течение, ход, продвижение) - совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата.

Прямые затраты - издержки, связанные с производством конкретных видов продукции (работ, услуг), которые могут быть прямо и непосредственно включены в их себестоимость.

Р

Рабочая сила - совокупность занятых и безработных.

Рабочее время - законодательно установленная длительность трудового процесса, которая закреплена в Трудовом Кодексе РФ.

Рабочие - лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей или работами по оказанию материальных услуг, ремонтом, перемещением грузов и др.

Равновесная цена - цена, складывающаяся на конкурентном рынке, при которой величина спроса соответствуют величине предложения и отсутствует дефицит или избыток товаров (работ, услуг).

Районный коэффициент к заработной плате - нормативный показатель степени увеличения размера оплаты труда в зависимости от природно-климатических условий.

Расходы будущих периодов - затраты на подготовку и освоение нового продукта, которые производятся в отчетном периоде, но будут отнесены на продукцию будущего периода.

Расходы организации - операции, которые уменьшают размер капитала этой организации и необходимы для получения дохода в будущем.

Расценка - размер оплаты труда за отдельную операцию (деталь), работу, услугу.

Расчетный счет - основной счет предприятия, необходимый для осуществления расчетов с другими предприятиями, банками и т. п. Предприятие может открыть только один расчетный счет.

Резервирование (самострахование) - создание обособленных фондов по возмещению убытков и/или определенных запасов за счет прибыли или собственных оборотных средств, увеличивающих затраты по проекту.

Резервный фонд - фонд, являющийся обязательным для акционерных обществ и создающийся для покрытия его убытков, а также выкупа его акций в случае отсутствия иных средств. Использование его для других целей не допускается. Предприятия других организационно-правовых форм могут создавать резервный фонд по своему усмотрению.

Реклама - информация, адресованная неопределенному кругу лиц для привлечения их внимания к объекту рекламирования (товару), направленная на формирование и поддержание устойчивого спроса на

рекламируемый товар и продвижение его на рынке. Реклама распространяется любым способом, в любой форме и с использованием любых средств.

Рентабельность (от нем. rentabel - доходный, полезный, прибыльный) - один из основных показателей эффективности, показывает сколько прибыли приходится на единицу того или иного ресурса или результата предприятия: активов, выручки, общих издержек и пр., рассчитывается обычно в процентах.

Рентабельность активов - показатель эффективности использования активов предприятия, показывает, какой процент прибыли принес один рубль имущества предприятия.

Рентабельность продаж - показатель эффективности производственной деятельности предприятия, определяет, какой процент прибыли приходится на один рубль выручки.

Рентабельность текущих издержек - показатель эффективности издержек, определяет, какой процент прибыли приносит один рубль текущих издержек.

Риск - вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств или имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками.

Розничные цены - цены, по которым товары реализуются в розничной торговой сети населению, предпринимателям и организациям.

Руководители (административно-управленческий персонал) - работники, выполняющие функции управления и занимающие управленческие должности на предприятии и его структурных подразделениях, а также главные специалисты и их заместители.

С

Сдельная оплата труда - форма оплаты труда, основанная на начислении заработной платы работнику по установленной расценке за каждую единицу качественно произведенной продукции (выполненной работы, оказанной услуги).

Себестоимость продукции (работ, услуг) - стоимостная оценка текущих издержек на производство и реализацию продукта. В себестоимости отражается стоимость потребляемых в процессе производства предметов труда (сырье, материалы, топливо и пр.), средств труда (амортизационные отчисления), трудовых ресурсов (оплата труда) и других затрат на производство и реализацию продукта.

Сертификат (от лат. sertifico - удостоверяю) - документ, выданный органом, получившим полномочия со стороны государства удостоверять соответствие объекта требованиям технических регламентов, положениям стандартов, сводам правил или условиям договоров.

Сертификация - процедура подтверждения соответствия, проводимая независимой организацией, которая удостоверяет в письменной форме, что продукция соответствует установленным требованиям.

Сложные риски - комплекс различных подвидов риска, например инвестиционный риск, который в дальнейшем классифицируется на множество подвидов.

Служащие - работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет, контроль, делопроизводство и хозяйственное обслуживание.

Смета затрат - полная сводка затрат по экономическим элементам на производство и реализацию продукции, выполнение работ, оказание услуг, капиталовложений.

Собственность - 1) принадлежность имущества тому или иному субъекту; 2) отношения между людьми, выражающие определенную форму присвоения материальных благ.

Специалисты - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические, бухгалтерские, финансовые, юридические и другие аналогичные функции и, как правило, имеющие высшее или средне специальное образование.

Специальность - разделение труда в пределах профессии. Например: профессия - токарь, а специальность - токарь-расточник, токарь-карусельщик.

Спонсор (от лат. spondeo - ручаюсь, гарантирую) - лицо, финансирующее деятельность других лиц без возврата денежных или материальных средств. Спонсорство является инструментом маркетинга, спонсор по сути занимается рекламой своей фирмы и своей продукции, создавая их положительный образ.

Срок окупаемости инвестиционного проекта - минимальный временной интервал со дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда накопленная сумма экономического эффекта станет равной объему инвестиционных затрат.

Срок полезного использования основных производственных фондов - период времени, в течение которого определенный вид внеоборотных активов способен приносить доход, то есть с начала эксплуатации до полного физического износа.

Статический бюджет - план (бюджет), рассчитываемый в единственном варианте на ближайший год.

Стратегический (долгосрочный) бизнес - план - программа деятельности, представляющая собой совокупность основных целей хозяйствующего субъекта и способов их достижения на протяжении длительного периода времени, порой даже десятилетий.

Стратегия (от др.-греч. 1тратг|у(а - искусство полководца) в экономике охватывает наиболее принципиальные и важные вопросы теории и практики для подготовки правильных и далекоидущих прогнозов в предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов.

Страхование - создание за счет денежных средств организаций (предприятий), граждан специальных страховых фондов (резервных фондов), предназначенных для возмещения ущерба, потерь, вызванных неблагоприятными событиями, несчастными случаями. Из средств страховых фондов пострадавшим выплачивается страховая сумма определенного размера. Страхование осуществляется государственными органами, страховыми обществами. Объектом страхования могут быть имущество организаций (предприятий) и граждан, транспортные средства, перевозимые грузы, риск, ответственность, жизнь и здоровье людей.

Структура - соотношение групп (элементов) к общему итогу, выраженное в процентах.

Субподрядчики - фирмы-соисполнители, привлекаемые подрядчиком, заключившим договор с заказчиком на выполнение определенной работы. Они несут обязательства по отношению к заказчику в пределах своей доли, если предмет договора является делимым, или солидарную ответственность с генеральным подрядчиком, если предмет договора является неделимым.

Сырье - предметы труда, направляемые в производство для первичной обработки добывающими отраслями и сельским хозяйством (руда, нефть, газ, сахарная свекла, хлопок, зерно).

Т

Тактика (от др.-греч. Такпк*од* - относящийся к построению войск, от та- строй и расположение) - в экономике это приемы, способы, избранные для достижения стратегической цели организации, наиболее соответствующие конкретной обстановке в относительно кратковременный период; линия поведения кого-либо в предпринимательской деятельности.

Тактический (среднесрочный) бизнес - план - программа деятельности хозяйствующего субъекта, охватывающая период 3-5 лет,

используется для поддержки стратегического плана, содержит более точные определения действий, больше деталей и спецификаций.

Тарифная ставка - величина оплаты труда работника в денежной форме за работу определенной сложности (квалификации) за соответствующую единицу рабочего времени (час, смена, месяц).

Тендер (от англ, tend - обслуживать) - конкурсная форма торговли размещения заказа на конкретный товар с определенными технико-экономическими характеристиками. Различают конкурентные торги открытого типа с неограниченным количеством участников или закрытого с ограниченным числом участников.

Техническое перевооружение - комплекс мероприятий, включающий в себя элементы внедрения новой техники и технологии, реконструкции, модернизации, направленный на повышение технического уровня отдельных участков, либо цеха, либо предприятия и, как правило, предшествующий переходу на новые виды продукции или новые виды модификаций выпускаемых изделий.

Технологический процесс (техпроцесс) - часть производственного процесса, содержащая последовательность операций изготовления конечной продукции (работ, услуг).

Технология - 1) научное описание способов производства; 2) совокупность методов, процессов и материалов, используемых в конкретной отрасли деятельности; 3) обусловленная текущим развитием науки, техники и производства совокупность организационных мер, операций и приемов, направленных на изготовление, обслуживание, ремонт, эксплуатацию и утилизацию изделия с номинальным качеством и оптимальными затратами.

Трудовой договор - договор между работником и работодателем, устанавливающий их взаимные права и обязанности. Соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной должности соответствующей квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику работу, обеспечивать условия труда, своевременно выплачивать заработную плату.

Трудоемкость продукции - показатель, представляющий собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении.

У

Убыток - отрицательный результат производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации, который возникает в случае превышения расходов над доходами.

Уровень квалификации - степень подготовки работника для конкретного вида работы, отражается в тарифных разрядах или категориях.

Условно-переменные затраты - издержки, величина которых напрямую зависит от объема производства (сырье, основные материалы, заработная плата производственных рабочих со страховыми взносами и пр.).

Услуга - вид деятельности, результат которой не имеет конкретной натурально-вещественной формы. Услуги могут быть производственного и непроизводственного характера.

Устав - административный документ, подтверждающий законность создания компании, содержащий правила ее деятельности, основы взаимоотношений между членами и т. п.

Уставный капитал - взносы, доли, вклады учредителей (участников) в имущество предприятия при его создании; он не может быть меньше размера, предусмотренного соответствующими законами, фиксируется при государственной регистрации предприятия.

Учетная политика организации - при создании предприятия необходимо сделать выбор вариантов оценки и учета активов, организации бухгалтерского учета исходя из установленных требований, с учетом особенностей своей деятельности.

Ф

Факторы - условия, причины, параметры, показатели, оказывающие влияние на экономические процессы и результат этого процесса.

Физическое лицо - гражданин, человек, участвующий в экономической деятельности в качестве самостоятельный фигуры, выступающий в качестве полноправного субъекта этой деятельности. Действует от собственного имени и обладает правом лично проводить определенные хозяйственные операции и регулировать экономические отношения с юридическими и физическими лицами.

Фирма - см. *предприятие.*

Фонд резервный - фонд, создаваемый на случай прекращения деятельности и покрытия кредиторской задолженности.

Форс-мажор (от фр. force majeure - высшая сила) - событие, чрезвычайные обстоятельства, которые не могут быть предусмотрены, предотвращены или устранены какими-либо мероприятиями (например, стихийное бедствие, эпидемии) и которые освобождают от имущественной ответственности за неисполнение договора или причинение вреда.

Ц

Целевой рынок - рынок, на котором большая часть потребителей готова приобретать конкретный удовлетворяющий их товар, поэтому производитель (продавец) этого товара минимизирует вложения в маркетинг, что обеспечивает фирме основную долю от результатов ее деятельности.

Цена - денежное выражение стоимости товара.

Ценообразование - процесс формирования и изменения цен на продукцию и услуги.

Ч

Частная собственность - имущество, являющееся собственностью граждан или юридических лиц.

Чек - 1) специальный документ, содержащий письменное распоряжение банку выдать или перечислить определенную сумму денег с текущего счета лица, подписавшего чек; 2) талон из кассы с обозначением суммы, полученной за товар.

Чистая прибыль - часть прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) - экономический показатель, используемый для выбора наиболее эффективного варианта инвестиционного проекта. Рассчитывается как разность дисконтированных текущих эффектов (прибыли или экономии ресурсов) и дисконтированных инвестиционных затрат за весь расчетный период.

Ш

Штатное расписание - нормативный документ предприятия, отражающий по всем подразделениям виды и количество должностей, профессий, отражает численность по ним с указанием размера заработной платы.

Э

Экономика (от др.-греч. окос, - дом и vopo<; - правило, закон, буквально «правила ведения хозяйства») - 1) совокупность большого многообразия видов деятельности по производству товаров, выполнения работ или оказания услуг; 2) совокупность отношений, складывающихся в системе производства, распределения, обмена и потребления.

Экономическая эффективность - относительный показатель результативности, выражаемый в виде коэффициента. Определяется как отношение эффекта (результата) к ресурсам, обеспечившим его получение. Показывает, сколько и какой результат приходится на

единицу ресурса или долю результата в каждом рубле ресурса, если полученная величина меньше единицы.

Экономические показатели - расчетные величины, характеризующие условия функционирования и результаты деятельности предприятия.

Экономические элементы - наиболее общие группы однородных затрат, возникающие на всех стадиях производственного процесса. Выделяют пять экономических элементов: материальные затраты, затраты на оплату труда, страховые взносы, амортизация основных фондов, прочие затраты.

Экономический эффект - абсолютная величина превышения результатов над затратами (прибыль) и, наоборот, превышения затрат над результатами (убыток). Рассчитывается в натуральном, стоимостном, социальном выражении и может быть как положительным, так и отрицательным.

Эмиссия (от лат. emissio - выпуск) - в экономике это эмиссия банковских карт, денег и ценных бумаг, приводящая соответственно к изготовлению банковских карт, выпуску в обращение наличных и безналичных денег и эмиссионных ценных бумаг.

Х

Хеджирование (от англ, hedging - ограждать) - страхование, снижение риска потерь, обусловленных неблагоприятными для продавцов (покупателей) изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора.

Ю

ЮНИДО (англ. UNIDO - United Nations Industrial Development Organization, фр. ONUDI) - один из органов ООН, организация по промышленному развитию, оказывающая воздействие на индустриализацию развивающихся стран. Деятельность подразделяется на оперативную (техническая помощь в осуществлении конкретных проектов, разработка долгосрочных стратегий развития стран) и вспомогательную (сбор, обобщение, публикация информации, проведение исследований, организация конференций по вопросам промышленного развития).

Юридическое лицо - организация (предприятие), имеющая самостоятельный баланс, гербовую печать и расчетный счет в банке, действующая на основании устава и отвечающая в случае банкротства принадлежащим ему имуществом.

SWOT-анализ - эффективный инструмент для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Книги:

1. Abduraxmonov Q.X. Inson taraqqiyoti. Darslik. - T.: “Fan va texnologiya“, 2013. - 476 b.

2.O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi “Fan” nashriyot davlat korxonasi, 2018. - 592 b.

3. Абдурахманов К.Х., Абдуллаев А.М., Дадабаев Ш.Х. Региональная экономика и управление. Учебник // Под ред. Акад. С.С.Гулямова. - Т.: Изд-во “Fan va texnologiya”, 2007.

4. Abulqosimov X.P. O‘zbekistonda ishbilarmonlik muhitini yaxshilash va kichik tadbirkorlik faoliyati iqtisodiy xavfsizligini ta’minlash yo‘nalishlari. Monografiya. - T.: llmiy-Texnika Axboroti-Press, 2017. - 208 b.

5. Abulqosimov X.P. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish. O‘quv qo‘llanma. - T.: “Noshirlik yog‘dusi”, 2018. - 520 b.

6. Abulqosimov X.P., Farmonov K.Z., Sodikov A.X. Bojxona va iqtisodiy xavfsizlik. - T.: Iqtisod-Moliya, 2009. – 134 b.

7. Abulqosimov X.P., Rasulov T.S. O‘zbekistonda oziq-ovqat xavfsizligini ta’minlash yo‘llari. Risola. - T.: Fan va texnologia, 2015. – 88 b.

8. Абулкасимов Х.П., Саидахмедова Н.И., Абулкасимов М.Х.Экономическая безопасност предпринимателъской деятелъности. Учебное пособие. - Т., 2016. – с. 168.

9. Abulqosimov X.P., Rasulov T.S. Oziq-ovqat xavfsizligini ta’minlashning nazariy jixatlari va yo‘nalishlari. Monografiya. -T.: Fan va texnologiya, 2017. - 152 b.

10. Авдийский В.Н., Дадалко В.А., Синявский Н.Г. Национальная и региональная экономическая безопасность России. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2017. – с. 364.

11. Безденежных Т.И. Разработка стратегии обеспечения экономической безопасности на макро-, мезо- и микроуровнях: учебное пособие. СПб.: СПбГЭУ, 2015. – с. 119.

12. Гафнер В.В., Петров С.В., Забара Л.И. Опасности социального характера и защита от них: учеб. пособие. - М.: Флинта: Наука, 2012. - 320 с.

13. Гордиенко Д.В. Основы экономической безопасности государства. Курс лекций: учеб-метод пособие. - М.: Финансы и статистика, 2012.

14. Дмитриев Ю.А., Васильева Л.П. Региональная экономика. Учебник. - М.: КноРус, 2016. – с. 262.

15. Садыков А.М. Основы регионального развития: теория, методология, практика. – Т.: IQTISOD-MOLIYA, 2005. Проспект, 2017. – с. 94.

II. Журналы и газеты, статьи в научных сборниках и тезисы

1. Abduganiev O.A. Mintaqaning oziq-ovqat bilan ta’minlanganligini baxolash usullari va mezonlari // Iqtisodiyot va innovasion texnologiyalar ilmiy elektron jurnali, 2018. - №3.

2. Abulqosimov X.P., Rasulov T.S., Mamaraximov B.E., Sharipov K.B. O‘zbekistonda oziq-ovqat sanoatini rivojlantirish istiqbollari // J. Ucheniy XXI veka, 2016. - № 5-4 (18). - 77-83 b.

3. Abulqosimov X.P. Tadbirkorlik faoliyati iqtisodiy xavfsizligiga tahdid va uni bartaraf etish yo‘llari // J. “Moliya”, 2016. - №4. - 137-142 b.

4. Abulkasimov X.P., Saidaxmedova N.I. Supplying food safety issues in Uzbekistan // J. European journal of economics and management sciences, Austria, Vienna, 2017. - № 1. – p. 17-21.

5. Исажонов А.А. Конкурентоспособность национальной экономики: мировой опит и современнме тенденции развития // Экономический вестник Ўзбекистана, 2014. - №6.

6. O‘zbekiston raqamlarda. Statistik to‘plam 2015-2019 yil. - Toshkent, 2020.

7. Экономика Узбекистана: информационно-аналитический бюллетень за 2019 год. - Т., 2020.

III. Интернет-сайты

1. www.gov.uz
2. www.lex.uz
3. http://parliament.gov.uz
4. http://strategy.regulation.gov.uz
5. www.stat.uz

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 3
ГЛАВА I. РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС..... 4
1.1. Бизнес и предпринимательство 4
1.2. Цели бизнеса..... 11
1.3. Бизнес и занятость..... 15
1.4. Развитие малого бизнеса в Узбекистане 18
ГЛАВА II. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ..... 28
2.1. Сущность и понятие планирования и прогнозирования 28
2.2. Методы планирования – экстраполяция, логический анализ, экономико-математический метод, экспертная оценка, корреляционный метод и другие. 32
2.3. Задачи экономического анализа 38
2.4. Цели и классификация основ нормирования 39
ГЛАВА III. БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 44
3.1. Предприятие и его хозяйственная деятельность – как объект планирование..... 44
3.2. Процесс стратегического планирования..... 48
3.3. Выбор стратегических целей 52
3.4. Научно обоснованное планирование 55
ГЛАВА IV. БИЗНЕС - ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ 59
4.1. Значение и задачи бизнес - плана..... 59
4.2. Общие требования к написанию бизнес - плана..... 62
4.3. Этапы разработки бизнес - плана 66
4.4. Официальный и рабочий бизнес - планы..... 71
4.5. Выбор структуры бизнес - плана..... 72
ГЛАВА V. ДОСТОВЕРНОСТЬ И ОБОСНОВАННОСТЬ БИЗНЕС - ПЛАНА..... 82
5.1. Необходимость управления в разработке бизнес - плана 82
5.2. Ресурсное обеспечение бизнес - плана 85
5.3. Страхование бизнеса..... 88
5.4. Юридические риски..... 90
5.5. Производственные риски 93
5.6. Маркетинговые риски..... 99
5.7. Финансовый, инновационный, социальные риски 103
ГЛАВА VI. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ..... 110

6.1. Титульный лист бизнес - плана..... 110
6.2. Резюме бизнес - плана 111
6.3. Описание отрасли..... 114
6.4. Оценка предприятия 116
6.5. Описание предприятия, SWOT анализ..... 119
ГЛАВА VII. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 126
7.1. Общая характеристика продукции и её оценка..... 126
7.2. Экономические показатели продукции..... 131
7.3. Показатели качества..... 132
7.4. Показатели жизненного цикла товара..... 137
7.5. Патентное право 141
ГЛАВА VIII. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН 147
8.1. Значение раздела маркетингового плана в условиях модернизации экономики..... 147
8.2. Аналитическая функция маркетинга..... 149
8.3. Функция управления и контроля маркетинга..... 159
8.4. Стратегия маркетинга 161
8.5. Бюджет маркетинга..... 164
ГЛАВА IX. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН..... 169
9.1. Сущность, цель и задачи производственного плана в условиях модернизации экономики..... 169
9.2. Производственная программа..... 173
9.3. Производственная технология..... 176
9.4. Структура, оборачиваемость и показатели оборотных средств 178
9.5. Потребность в оборотных средствах..... 184
ГЛАВА X. Организационный план и менеджмент..... 191
10.1. Сущность, цели и задачи организационного плана 191
10.2. Кадровая политика предприятия 193
10.3. Организационная структура..... 197
10.4. Квалификация кадров и степень профессиональных навыков 198
10.5. Организация управления 202
ГЛАВА XI. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ..... 206
11.1. Сущность, значение и основные разделы финансового плана в условиях углубления реформ..... 206
11.2. Прогноз объёмов продаж продукции 209
11.3. Баланс доходов и расходов предприятия..... 212

11.4. Производственные расходы, налоги и выплаты предприятия 217
11.5. Финансовые результаты деятельности предприятия..... 221
ГЛАВА XII. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС - ПЛАНА..... 224
12.1. Презентация бизнес - плана 224
12.2 Как повысить эффективность презентации 224
ГЛОССАРИЙ..... 228
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 253

Дусматов Бегмухаммад Олимжонович
Абдураимов Дилшод Мураткулович

БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Учебное пособие представлен к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 6 от 30 января 2024 г.).

Редактор: З. Мелиев
Корректировщик: Ж. Шодмонов

© Издательство «FAN BULOG'I», Самарканд - 2024

3107 **ISBN:** 978-9910-753-55-8

Лицензия издательства:
№ 4341-5160-642c-944b-ab74-5062-3969
Разрешено к печати: 30.04.2024 г.
© **Издательство** «FAN BULOG'I», г. Самарканд.
ул. С. Бухорий 1-11

Распечатано 01.05.2024 г.
Формат бумаги 60x84¹/₁₆., Бумага офсетная.
Гарнитура "Times New Roman".
Печать офсетная. Усл. п. л. 16.12
Заказ № 0051A/24. Тираж 100 эк.

Распечатано в полиграфии
Самаркандского института
экономики и сервиса.
LICENSE № 025316
REESTR № X-119112
Адрес: г. Самарканд, ул. Шохруха 60.