**КРАТКИЙ КОСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»**

**РАЗДЕЛ №1.**

**Методологические основы внутрифирменного планирования.**

 Содержание:

 1.Перечень изучаемых тем.

 2.Краткий конспект лекций.

Перечень изучаемых тем.

 1.1. Общая характеристика планирования в рыночной экономике.

 1.2. Фирма как объект планирования.

 1.3. Система внутрифирменного планирования.

 1.4. Средства и методы обоснования плановых решений.

 Краткий конспект лекций.

* 1. **Общая характеристика планирования в рыночной экономике.**

 Прежде чем переходить к непосредственному рассмотрению вопросов внутрифирменного планирования уточним некоторые основные понятия.

 **Фирма** – это единица предпринимательской деятельности, оформленная юридически и реализующая собственные интересы посредством производства и продажи товаров и услуг с использованием различных факторов производства (Википедия).

 Очень часто встречается следующее определение.

 Фирма – организация (компания или корпорация), владеющая одним или несколькими предприятиями и использующая ресурсы для производства товаров и оказания услуг с целью получения прибыли.

 Таким образом можно считать, что в рассматриваемой дисциплине слова «фирма», «предприятие», «организация» – это слова-синонимы и поэтому в предлагаемом конспекте лекций они считаются равнозначными.

 **План** в самом общем смысле слова – это образ чего-либо, модель будущего, система мер, направленная на достижение поставленной цели.

 **План предприятия** (фирмы, компании) – это заранее разработанная система мероприятий, предусматривающая цели, содержание, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объем, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации определенной продукции или оказанию услуг.

 Современный кризис экономики – это, прежде всего, кризис ее производственной сферы, основным звеном которой является предприятие. Все направления реформирования экономики в той или иной мере затрагивают предприятие. Именно здесь находится центр всех преобразований. Реформировать предприятия приходится в сложных условиях, которые характеризуются высокой степенью зависимости от импорта сырья и энергоносителей, дефицитом оборотных средств, ограниченностью бюджетных средств, которые могут быть выделены для стимулирования сферы материального производства.

 В то же время практика показывает, что на неритмично работающих предприятиях организация планирования, как правило, находится на низком уровне. Следовательно, значительные резервы, связанные с эффективностью хозяйствования, следует искать на уровне предприятий и объединений. Чтобы их реализовать, каждое предприятие должно иметь четкую систему внутрифирменного планирования.

 В условиях динамизма внешней среды стало практически невозможным обеспечивать нормальную работу предприятий, обращая внимание только лишь на текущую ситуацию, на внутренние проблемы. Ускорение процессов, происходящих во внешней среде, изменение позиции поставщиков и потребителей, возрастание конкуренции, интенсивное научно-технологическое развитие приводит к тому, что предприятиям становится сложнее предугадывать будущую ситуацию и адаптироваться к ней. Концепция стратегического планирования позволяет выработать комплекс средств и методов, обеспечивающих адаптацию предприятий к рыночным условиям хозяйствования.

 Сложившаяся на фирмах методология и методика планирования базируется на концепции централизованного народнохозяйственного планирования. Трансформация централизованного планирования в систему государственного регулирования требует кардинального пересмотра всех элементов системы внутрифирменного планирования. Кроме того, планирование на предприятии является важнейшим элементом хозяйственного механизма управления. Попытки создать организационный и экономический механизм управления предприятиями рыночного типа без проработки системы внутрифирменного планирования нельзя считать плодотворными. Планирование является мощным фактором организационного развития предприятия. Оно создает основу для четкой слаженной работы всех структурных подразделений, позволяет выработать комплекс средств и методов, обеспечивающих разработку и внедрение в практику управления рыночных методов хозяйствования. Эффективное внутрифирменное планирование служит основой для разработки системы взаимоувязанных мер, направленных на стабилизацию экономической ситуации на предприятиях и создание предпосылок дальнейшего роста.

 Бесспорно, что некоторые утверждения и рекомендации, изложенные в данном конспекте лекций, дискуссионны и если студент изложит свою личную точку зрения, то это будет только приветствоваться и поощряться.

 Таким образом, можно сделать следующие выводы.

 В современных условиях хозяйствования внутрифирменное планирование:

 - должно быть ориентировано на потребителя и постоянный поиск новых привлекательных рыночных ниш;

 - должно быть направлено на получение устойчивой прибыли;

 - должно учитывать неопределенность, присущее рынку (риск);

 - должно иметь системный характер.

 А. Файоль определил четыре основных принципа планирования: единство, непрерывность, гибкость, точность.

 **1.2. Фирма как объект планирования.**

 Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождение способов ее выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

 Процесс управления фирмой складывается из многих функций, одной из основных которых является планирование. В целом вопросы управления фирмой (предприятием) изучались в дисциплине «Менеджмент».

 Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей. Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также отыскание решений, которые обеспечивают развитие производства и его частей в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

 Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

 - разработку общих целей;

 - определение конкретных, детализированных целей на заданный период;

 - определение путей и средств их достижения;

 - контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

 Планирование всегда опирается на данные прошлых периодов деятельности предприятия, оно осуществляется для того, чтобы определять развитие предприятия в перспективе и контролировать его. Поэтому надежность плана зависит от точности фактических показателей прошлого. Тем не менее планирование на любом предприятии базируется на неполных данных, даже если на нем имеется хорошо налаженная система бухгалтерского и статисти­ческого учета. Проблема состоит в том, что некоторые аспекты функционирования экономической системы не поддаются оценке, например, действия конкурентов, экономические циклы, забастов­ки, политическая обстановка и т.п. Показатели рынка являются исходными для составления плана предприятия. Поэтому планиро­вание, как правило, тем легче, чем крупнее предприятие, хотя на небольших предприятиях некоторые факторы производства ока­зываются более обозримыми для руководства, чем на крупных. Данные обстоятельства придают планированию и плану вероят­ностный характер.

Поскольку предприятие не только не может располагать всей необходимой информацией для составления надежного плана, а часто и не знает о существовании каких-либо базовых данных, качество плановых решений существенно зависит от компетентности и про­фессионального уровня плановых работников. Отсюда следует, что систему планирования на предприятии необходимо так структури­ровать, чтобы использовались все имеющиеся факторы: экономи­ко-управленческий инструментарий, опыт и знания сотрудников.

С точки зрения формализации процедуры планирование пред­ставляет собой алгоритмизированный процесс подготовки реше­ний в противоположность спонтанному, ситуативному принятию управленческих решений. Противоположностью планирования является импровизация, при которой решение принимается на ос­нове сложившейся ситуации и опыта плановика. Четкий алгоритм принятия импровизированных решений отсутствует. Планирова­ние эффективно там, где одной интуиции недостаточно для того, чтобы принять решение, где требуется улучшить качество прини­маемых решений путем преодоления сложности проблемных си­туаций, обусловленной большим количеством взаимодейству­ющих факторов и причинно-следственных связей, а также не­согласованностью мнений экспертов, принимающих решение относительно сценария развития планируемых процессов и собы­тий. Несмотря на важность и видимые преимущества планирова­ния, оно не может заменить собой импровизацию. В практике уп­равления предприятием спланировать все случаи принятия решений невозможно, да и нецелесообразно. Причиной тому могут быть два фактора: несоизмеримость затрат на планирование с результатами реализации плана; отсутствие объективной, достоверной и достаточной для разработки плана информации. В этих случаях приходится вступать на путь импровизации и таким образом реагировать на возникшую ситуацию. Соотношение между запланированными и импровизированными решениями на конкретном предприятии зависит от многих факторов, среди которых можно выделить следующие:

 - полноту и достоверность информации о внешней среде и внутренней структуре предприятия;

 - личностные качества, специальные знания, склонность к риску и гибкость плановых работников;

 - мотивацию (гармонизацию желаний и интересов исполнителей с целями плановых решений);

 - правомерность (собственные возможности и предоставленные плановому работнику специальные средства должны позволить осуществить все мероприятия, связанные с подготовкой и реализацией планового решения);

 - информированность (лица, которым поручена подготовка плана, должны знать цели и особенности принятия и реализации планового решения);

 - допустимость (мероприятия, предусмотренные плановым решением, не должны нарушать норм права и морали);

 - наличие формализованного инструментария планирования: экономико-математических моделей, ЭВМ, технических средств и т.д.

 Управленческий процесс планирование характеризуется рядом специфических черт.

 Во-первых, планирование имеет две стороны: социально-экономическую и организационно-техническую.

 Организационно-техническая сторона обусловливается ко­операцией труда и зависит от уровня развития средств и мето­дов планирования. Социально-экономическая сторона опреде­ляется социально-экономическими условиями общества. По­этому сущность планирования производства необходимо оценивать с двух позиций: его организационно-технических ха­рактеристик и социально-экономических условий. Иначе нельзя раскрыть многие причинно-следственные связи и зависимости, определяющие цели, формы и методы планирования.

С точки зрения организационно-технической стороны пла­нирования страны с развитой рыночной экономикой имеют опыта больше, применяемый там арсенал технических средств и методов значительно богаче. Отсюда следует, что уровень организации производства и управления в рамках отдельных предприятий, фирм там выше, чем в странах бывшего Совет­ского Союза. Имеется большая возможность в использовании организационно-технического опыта планирования развитых зарубежных стран и ограниченная возможность применения социально-экономического опыта планирования. Еще один важный вывод из этого анализа: социально-экономическая сторона планирования должна быть ведущей в постановке целей планирования и выборе средств их реализации.

Во-вторых, планирование как элемент управления носит информационный характер.

В-третьих, планирование на предприятии выступает как один из важнейших организационных факторов интенсифи­кации производства. Еще Адам Смит заметил, что эффект со­вместных действий группы людей, организованных в коллек­тив, больше суммы эффектов их одиночных действий. Этот дополнительный эффект он приписал разделению труда и объяснил следующим:

 - возрастанием умения каждого работника;

 - экономией времени на переход от одного вида деятельно­сти к другому;

 - специализацией и возможностью автоматизации процесса производства.

Источником дополнительного эффекта в процессах специ­ализации и кооперации труда является планомерность. Имен­но присущая кооперации планомерность (сознательно устанав­ливаемая планом связь) рождает новую производительную силу (синергетический эффект). Современное крупное машинное производство, характеризуемое колоссальным динамизмом, большой сменяемостью моделей и типоразмеров изделий, слож­ностью технологических процессов изготовления предъявля­ет особые требования к внутрифирменному планированию, как средству, призванному определять и поддерживать внутрипро­изводственные пропорции. При создании сложных объектов новой техники внутрифирменное планирование позволяет скоординировать различные научно-исследовательские, опыт­но-конструкторские, технологические, производственные, стро­ительные, монтажные, наладочные и другие работы, выполняе­мые в порядке кооперирования многими предприятиями, на­учно-исследовательскими и конструкторскими организациями различных отраслей промышленности. При этом планы устанавливают не только общую длительность всего процесса, но и продолжительность и последовательность всех входящих в него работ и их этапов, сводя к минимуму нерациональные затраты различных ресурсов.

 Создание системы планирования на предприятии требует затрат, но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты.

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

 Как известно, основными функциями (видами деятельности) предприятия являются следующие.

 **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 предпри­ятием возможно только на основе производства и реализации не­обходимой обществу продукции и оказания услуг. Предприятие может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законом и отвечают целям, предусмотрен­ным в уставе предприятия. Однако основным видом хозяйствен­ной деятельности является производственная, в процессе которой

ресурсы превращаются в продукцию.

Хозяйственная деятельность включает:

 - исследования и разработки. На этой стадии рождаются идеи создания новых или улучшения существующих изделий и процессов;

 - производство, в процессе которого происходит превраще­ние исходных ресурсов и идей в конечную продукцию;

 - маркетинг, обеспечивающий надежный прогноз спроса и ре­альные заказы на продукцию;

 - формирование и использование ресурсов;

 - продвижение товара, перемещение продукции в места, где ее может купить потребитель или откуда она может быть ему дос­тавлена.

Чтобы процесс производства и реализации продукции осущес­твлялся непрерывно, необходимо скоординировать все стадии про­цесса производства во времени и в пространстве, что может быть сделано только на основе единого плана. Поэтому планирование на предприятии 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.

 **3.Экологическая деятельность.**

Она направлена на снижение отрицательных воздействий на природу и окружающую среду.

 В общем виде планирование можно определить как про­цесс принятия решений, который предшествует будущему дей­ствию. Результатом планирования является принятие орга­ном управления решения о том, что должно быть сделано, где и каким образом. В процессе планирования рассматриваются и оцениваются альтернативные варианты будущего действия и для осуществления выбирается наилучший. Решения руко­водства передаются по иерархическим ступеням организации с тем, чтобы управляющие каждого нижестоящего уровня мог­ли разработать свой план. Таким образом, планирование пред­ставляет собой процесс подготовки решений о целях, средствах и действиях работников предприятия путем целенаправлен­ной сравнительной оценки различных альтернативных вариантов действий в ожидаемых условиях. Принятие плановых решений всегда связано с использованием ресурсов. Можно упрощенно сказать, что план — это тот или иной вариант ис­пользования ресурсов предприятия. Поэтому ресурсы предпри­ятия являются предметом планирования на предприятии. Цель планирования ресурсов - оптимизация их использования. Планирование ресурсов предусматривает установление уров­ней их расхода, направления и сроки использования, режим потребления, взаимозаменяемость ресурсов в смесях и рецеп­турах, комбинации ресурсов в продукте и т. п.

 Руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятель­ности, выявление и использование резервов производства, осу­ществляет планово-экономический отдел (ПЭО). Он же орга­низует проведение комплексного экономического анализа де­ятельности предприятия, принимает участие в разработке ме­роприятии по ускорению темпов роста производительности труда, эффективному использованию производственных мощ­ностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рен­табельности производства. Важнейшими задачами ПЭО также являются организация и совершенствование внутрипроизвод­ственного хозяйственного расчета, разработка цен на продук­цию и услуги предприятия.

В состав планово-экономического отдела могут входить следующие структурные подразделения (секторы, бюро, груп­пы): технико-экономического планирования; себестоимости; цен; экономического анализа; учета и статистики; калькуля­ции; нормативов и др.

Планово-экономический отдел взаимодействует со следую­щими подразделениями предприятия: главной бухгалтерией, отделами главного конструктора, метрологии и стандартиза­ции, технического обучения, рационализации и изобретатель­ства, главного технолога, главного механика, главного энерге­тика, сбыта, маркетинга, организации труда и заработной пла­ты, капитального строительства, материально-технического обеспечения.

 **1.3. Система внутрифирменного планирования.**

 Внутрифирменный план по своему содержанию представляет совокупность взаимосвязанных мероприятий по повышению прибыли за счет увеличения эффективности использования всех применяемых ресурсов и обеспечения реализации продукции.

 Успешность, эффективность системы планирования определяется уровнем его организации.

 Основным исполнителем по организации планирования и обеспечения его качества является планово-экономический отдел (ПЭО) или могут быть другие названия, но задачи и функции этих структурных подразделений изложены ниже.

 Основными функциями ПЭО являются следующие.

**1. В области планирования.**

 1.1. Организация и общее руководство разработкой проек­тов перспективных и текущих планов предприятия:

 - подготовка предложений для утверждения руководством предприятия о порядке, сроках и участниках разработки проектов планов;

 - распределение производственной программы между цеха­ми и службами предприятия;

 - рассмотрение обоснований и расчетов к проектам планов структурных подразделений предприятия;

 - обеспечение согласованности и взаимной увязки планов цехов и служб предприятия;

 - разработка планов предприятия в целом.

 1.2. Планирование производственно-хозяйственной деятель­ности структурных подразделений предприятия:

 - доведение годовых и квартальных заданий цехам и служ­бам по установленному перечню показателей;

 - участие в разработке годовых, квартальных и месячных программ вспомогательных и непроизводственных цехов;

 - рассмотрение цеховых планов, их проверка, внесение необ­ходимых корректировок.

 1.3. Внесение соответствующих корректировок в планы предприятия и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации.

 **2. В области организации планово-экономической работы.**

2.1. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения проектов планов, итогов работы предприятия и цехов в различных органах управления предприятием.

 2.2. Организация хозрасчета на предприятии:

 - разработка системы хозрасчетных показателей цехов и служб в соответствии со спецификой их работы;

 - контроль за внедрением и совершенствованием хозрасчета в подразделениях предприятия;

 - участие в разработке положений по материальному стимулированию;

 - систематизация нормативных затрат на изготовление продукции;

 - участие в разработке прогрессивных плановых технико-экономических норм и нормативов;

 - разработка совместно с другими службами фирмы проектов оптовых и розничных цен и тарифов;

 - разработка внутризаводских цен;

 - осуществление анализа цен, выявление убыточных и высокорентабельных изделий;

 - разработка мероприятий по ликвидации убыточности.

 2.3. Организация разработки мероприятий по эффективному использованию производственных мощностей, основных и оборотных средств, материальных и трудовых ресурсов, по использованию всех резервов производства.

 2.4. Организация разработки мероприятий по выполнению и перевыполнению установленных плановых заданий.

 **3. В области анализа и оперативно-статистического учета.**

 3.1. Контроль за выполнением цехами и службами фирмы годовых, квартальных, месячных, декадных и суточных планов и заданий.

 3.2. Организация и руководство работает по комплексному, экономическому анализу производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

 3.3. Представление необходимых обобщающих материалов и справок по результатам анализа производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

3.4. Контроль за правильностью производимых соответству­ющими службами и цехами предприятия расчетов экономи­ческой эффективности внедрения новой техники, рационали­заторских предложений и других организационно-технических мероприятий, направленных на повышение эффективности производства, надежности и качества продукции, развитие спе­циализации и кооперирования, механизацию инженерного и управленческого труда.

 3.5. Организация статистической отчетности предприятия:

 - сбор необходимых материалов, обобщение, подготовка и представление статистической отчетности в сроки и по фор­мам, установленным директивными органами.

 - контроль за качеством статистической отчетности на пред­приятии;

 - систематизация статистических материалов и составление правок по статистической отчетности.

 **4. В области методологической работы**

 4.1. Методическое руководство, разработка форм и доку­ментации, порядка и сроков проведения работ по:

 - технико-экономическому планированию;

 - оперативно-производственному планированию (совместно с производственно-диспетчерскими службами предприятия);

 - внутризаводскому хозяйственному расчету (совместно с главной бухгалтерией);

 - учету и анализу результатов производственно-хозяйствен­ной деятельности (совместно с главной бухгалтерией);

 - расчетам экономической эффективности;

 - статистической отчетности.

 4.2. Изучение и распределение передового опыта планово­-экономической работы, оперативного учета и анализа хозяй­ственной деятельности цехов и служб предприятия.

 Конечно, организационная структура планирования зависит от множества объективных, да и субъективных факторов.

 Организационная структура планирования зависит от различ­ных факторов, но в наибольшей мере на ее характер влияют следу­ющие параметры предприятия:

 - степень специализации производства, характеризующаяся удельным весом основной продукции в общем объеме производства;

 - степень массовости производства, определяемая количес­твом изготовляемой однотипной продукции;

 - организационно-правовая форма субъекта хозяйствования;

 - теснота связи отдельных производственных единиц, вклю­ченных в состав субъекта хозяйствования;

 - размеры субъекта хозяйствования и его производственных единиц, зависящие от объема производства, численности работни­ков, стоимости основных производственных фондов;

 - структура субъекта хозяйствования: состав производствен­ных единиц и структурных подразделений, соотношение между ними по масштабам производства;

 - внешние производственно-хозяйственные связи;

 - количество поставщиков и потребителей, номенклатура покупа­емых материально-технических ресурсов и реализуемой продукции;

 - состав и структура кадров и материально-технической базы организации;

 - развитие научно-технического прогресса и инновационная политика предприятия;

 - уровень качества, научно-технический уровень и конкурен­тоспособность продукции;

 - эффективность использования ресурсов;

 - принятые методы организации производства и труда, управления и т.п.

 Организация системы внутрифирменного планирования во многом зависит от тех целей, которые фирма старается достичь в процессе своей деятельности.

 Система целей предприятия зависит от следующих компонентов: внешних возможностей и ограничений предприятия, внутренних возможностей и ограничений предприятия, склонности к риску. Внутренние возможности и ограничения определяются трудовы­ми, финансовыми и материальными ресурсами; внешние - харак­тером внешней среды, которую в отношении целей можно струк­турировать на экономическую, технологическую, правовую и т.д.

 Система целей деятельности предприятия должна удовлетво­рять следующим требованиям:

 - они должны быть функциональными, чтобы руководители раз­личных уровней могли легко трансформировать цели, которые ста­вятся на более высоком уровне, в задачи для нижестоящих уровней;

 - должна быть установлена временная связь между долговре­менными и краткосрочными целями;

 - цели должны периодически пересматриваться, чтобы внут­ренние возможности соответствовали имеющимся условиям;

 - цели должны обеспечить необходимую концентрацию ре­сурсов и усилий;

 - необходимо всегда ставить систему целей, а не одну цель;

 - цели должны охватывать все сферы деятельности предприятия.

 Вся система организации планирования должна быть направ­лена на создание наиболее благоприятных условий для совершен­ствования процессов производства и управления предприятием. Если теория планирования раскрывает закономерности и принци­пы обоснования плановых решений, то организация планирования исследует процессно-структурный аспект. Очень важный элемент – это плановый персонал.

 Сюда входит весь персонал специалистов, который в той или иной мере выполняет функции планирования. Причем для одних из них плановые функции могут быть основным видом деятель­ности, например для сотрудников планово-экономического отде­ла, а для других работников плановые функции могут сочетаться с другими видами деятельности, например, специалисты конструк­торского отдела могут наряду с планированием конструкторской подготовки производства заниматься конструированием новых изделий.

Инновационный характер деятельности плановых работников предъявляет особые требования к кадровой политике, которая включает следующее:

 - набор кадров, включая поиск, выбор и найм;

 - расстановку (занятие должности);

 - занятость, включая оценку активности и вознаграждение;

 - развитие (продвижение);

 - освобождение (текучесть, увольнение).

 Плановым работникам приходится решать самые разнообраз­ные задачи: поставить и сбалансировать кратко- и долгосрочные цели предприятия; определить, что более важно, - то ли увеличить свою долю рынка, или повышать производительность вложенного капитала; если речь идет о рентабельности вложенного капитала, то установить, во что инвестировать новые средства, - то ли в по­вышение рентабельности действующего производства или в про­изводство новых видов изделий и услуг и т.д.

 В заключение отметим следующий важный аспект.

 Планирование превращается в особую сферу хозяйственной деятельности, которая может осуществляться при определенных экономических, материальных условиях. Она становится необхо­димым условием функционирования фирмы при сложившемся уровне обобществления производства. Но усложнение процесса планирования приводит к тому, что его может осуществлять лишь крупная фирма, обладающая для этого соответствующими специа­листами, техникой и информацией. Службы внутрифирменного планирования превращаются в своеобразный инструмент концен­трации и контроля капитала. Таким образом, планирование, буду­чи во многом результатом концентрации капитала, превращается в важнейший фактор централизации капитала.

 **1.4. Средства и методы обоснования плановых решений.**

 Основная задача планирования состоит в том, чтобы разрабо­тать мероприятия, которые необходимо выполнить сегодня для то­го, чтобы предприятие могло эффективно работать в будущем. По­этому средства и методы обоснования плановых решений являют­ся тем мостиком, который связывает настоящее с будущим. Они в значительной мере определяют научно-технический уровень пла­нирования и качество планов.

 Применение средств и методов обоснования плановых реше­ний имеет свои особенности, которые сводятся к следующему:

 1.Отечественная и зарубежная теория и практика планирова­ния располагают богатым инструментарием, который позволяет решать широкий круг различных вопросов. С общепринятой точки зрения плановые работники предприятий и объединений могут не быть специалистами в области всех методов, применяемых в про­цессе планирования. Тем не менее они должны иметь общее пред­ставление о всех методах, знать их сущность, как и где они могут быть использованы, их сильные и слабые стороны, опыт примене­ния в родственных хозяйствующих субъектах. Именно с учетом этого обстоятельства в данном учебном пособии различные мето­ды раскрыты весьма схематично. Объясняется это тем, что по каж­дому из методов планирования имеется специальная литература, которая может быть использована специалистами при решении специфических плановых задач.

 2.Следует отметить, что ряд рассмотренных методов носит универсальный характер и применяется кроме обоснования плано­вых решений при решении других экономико-управленческих за­дач, например, для контроля, нормирования и т.п. Показательным примером в этом отношении является метод ПЕРТ.

 3.В практике планирования обычно под методом понимается технический прием, процедура или иной инструмент, имеющий существенное значение для успешного выполнения той или иной задачи. Если исходить из такого понимания, то многие средства и методы, пригодные для внутрифирменного планирования, оста­нутся за пределами нашего внимания. Мы рассматриваем метод планирования в более широком аспекте, включая в него другие составляющие успеха, например, квалификацию специалиста, информационное обеспечение, различные приемы, связанные со стимулированием идей, мотивацией работников, организацией про­цесса принятия плановых решений, формированием политики бизнеса и т.д.

 4.В практике внутрифирменного планирования различные ме­тоды могут использоваться одновременно, в комплексе, что созда­ет проблему их синектической (целесообразной) совместимости. Термин «**синектика**» представляет собой неологизм от греческого слова, обозначающего сочетание различных и на первый взгляд не имеющих отношения к рассматриваемой проблеме элементов. В практику и теорию планирования этот термин введен Джорджем Стейнером для обозначения комбинации людей и различных мето­дов, включая количественные и качественные методы планирова­ния, интуицию, догадки и т.п., для нахождения рациональных ре­шений в процессе планирования. Проблема состоит в том, что не все методы могут сочетаться друг с другом. Кроме то­го, затраты на применение тех или иных методов различны. Целе­сообразность их применения может изменяться в зависимости от времени и задач. Поэтому важно знать при обосновании плановых решений, что применяемые методы или их фрагменты совмести­мы друг с другом.

 5.Применяемые в практике внутрифирменного планирования методы имеют различную степень формализации. Некоторые из них доведены до уровня экономико-математических моделей и имеют программное обеспечение на ЭВМ. Другие имеют слабое описание как самого метода, так и алгоритма его применения. В этих условиях преждевременно говорить о науке принятия плано­вых решений, как это делают некоторые исследователи данной проблемы. Тем не менее, данное обстоятельство не должно на практике суживать возможности имеющегося инструментария, пос­кольку они в значительной мере дополняются творческими воз­можностями менеджеров, занимающихся проблемами планирова­ния, на чем мы делаем акцент в следующем параграфе.

**1. Творчество.**

 Среди всех средств и методов обоснования плановых решений творчество занимает наиболее важное место. При всей важности формальных методов планирования значение творчества трудно переоценить. Однако в теории управления процесс творчества на­именее изучен. Его обычно связывают с личностными характерис­тиками менеджера: его представлениями о ценностях; самосозна­нием; основной жизненной позицией; отношением к риску; ролью личностных мотивов; авторитетом; уровнем образования и твор­ческим потенциалом. Эффективность плана определяется не столько наличием отдельных признаков и уровнем определенных личных качеств плановика, сколько его интуицией, новаторством, изобретательностью, опытом, способностью к творчеству. Поэто­му представляется целесообразным вследствие той большой роли, которое играет творчество в планировании, уделить ему некоторое внимание при рассмотрении методов обоснования решений.

Встречающееся в литературе определение «творчество» отра­жает множество различных точек зрения. Нас будет интересовать это понятие под углом зрения связи творчества с процессом плани­рования. В таком аспекте процесс творчества можно определить как способность плановика разрабатывать и применять новые и лучшие по сравнению с традиционными плановые решения, при этом выходить за привычный образ мыслей и воплощать в плане новые и оригинальные идеи.

Следует обратить внимание на одно обстоятельство, содержа­щееся в данном определении. Следует различать идеи, воплощенные в плане, и идеи, реализованные на практике. Идеи сами по се­бе, если они не воплощаются в действие по намеченному плану, не являются производительными. Одного возникновения новой идеи и отражения ее в плане еще недостаточно для современного про­изводства. На многих предприятиях идей больше, чем их можно использовать. Джордж Стейнер по этому поводу пишет: «Дорога от ценной идеи до воплощения ее в конечный коммерческий про­дукт и прибыль длинна и опасна, и творчество может и должно ох­ватывать весь этот путь». В этом смысле творчество яв­ляется главной предпосылкой успеха предприятия. Многие специ­алисты по управлению считают, что единственная возможность сохранить жизнеспособность организации заключается в создании условий для творчества. Организации, у которых процесс про­изводства и управления жестко регламентирован, а условия для творчества ограничены, считаются недостаточно гибкими, и, как правило, не выдерживают темпов конкурентной борьбы. В то же время опыт многих фирм показывает, что стимулирование твор­ческой активности работников вообще и плановиков в частности в направлении снижения затрат, повышения качества продукции весьма эффективно сказывается на увеличении прибыли.

 Проведенные исследования показывают, что структура про­цесса творчества весьма схожа со структурой процесса решения проблемы. Несмотря на некоторые различия, можно выделить сле­дующие этапы творческого процесса: подготовка; изучение про­блемы; получение идей и сбор данных; накопление гипотез и аль­тернатив; временное прекращение работы над проблемой, в про­цессе которого человек ждет озарения, думая о других вещах; синтез, т.е. соединение всех частей проблемы воедино; четкое формулирование идеи или идей; проверка идеи путем эксперимен­та. Однако в процессе творчества редко можно выделить четко очерченные стадии. Поэтому такая структура носит больше умоз­рительный, чем рабочий характер. Чаще процесс творчества ха­рактеризуется длительными задержками, состоянием покоя, а за­тем резкими, непредвиденными рывками вперед.

Огромную роль в этом процессе играют предчувствие и интуи­ция, которые не тождественны процессу творчества, а являются его составными частями и могут стимулировать процесс творчества.

 **Предчувствие** – это сильное, неосознанное ощущение того, что нечто произойдет или может произойти; предугадывание, осно­ванное на здравом смысле.

 **Интуиция** – это способность к знанию или знание, полученное без логического рассуждения, без помощи умозаключений. Это мышление в спешке, врожденное инстинктное знание. Установле­но, что интуиция отличается от обдуманного суждения или прони­цательности.

 **Проницательность** означает способность видеть внутренний характер явления, понимать подлинную природу вещей или рас­познать скрытую истину путем абстрактного видения или интуи­тивного понимания.

 С творчеством тесно связано новаторство и изобретательство, которые также являются частью творческого процесса. Когда гово­рят об изобретательстве, то обычно имеют в виду, что человек что-то придумал, создал новое, изобрел. Под **новаторством** пони­мают процесс воплощения изобретения или идеи в плановых дей­ствиях. Новаторство заключается не в том, чтобы придумать что-то новое, чего не было ранее, а в нахождении возможности примене­ния нового на практике. Однажды один президент японской фирмы на вопрос о причинах успеха своей фирмы ответил, что специалис­ты его компании замечают в чужих изобретениях такие свойства, которых не видят сами изобретатели, «приправляют» их оригиналь­ными идеями и делают продукты, пользующиеся спросом.

 К творческой работе люди должны иметь определенные склон­ности. Хотя показатели общего развития интеллекта не могут в полной мере характеризовать способность человека к творческой работе, тем не менее следующие характеристики могут быть по­лезны при оценке способностей специалиста-плановика к творчес­тву. Сюда входят: быстрота мышления; гибкость мышления; ори­гинальность; тяготение к сложному; независимость суждения; им­пульсивность и т.п.

 **2. Адаптивный поиск, основанный на общем знании проблемы.**

 Трудно найти для плановика при рассмотрении любой пробле­мы более эффективные методы поиска решений, чем его личное знание вопроса. Строго говоря, данное обстоятельство относится скорее к требованиям, которые предъявляются к плановым работ­никам, чем к методам. Тем не менее, знания и опыт – ключ к реше­нию любой проблемы. С течением времени большое число реше­ний повторяется в работе плановика, если не в деталях, то в при­нципе. Прошлые плановые решения становятся шаблоном при решении текущих задач. Они во многих экономико-управленчес­ких проблемах могут представлять собой стереотипные решения. В плановой работе много решений принимается на основе интуи­ции. При пристальном рассмотрении оказывается, что это старые решения, сформулированные применительно к новым условиям.

 Однако полезно знать, что опыт не всегда является хорошим средством в планировании.

 Во-первых, проблемы могут показаться одинаковыми, и в то же время быть фактически разными. Иными словами, проблема может быть той же самой, но текущие условия могут отличаться от условий в прошлом. В результате решение может привести к со­вершенно другим последствиям.

 Во-вторых, плановик может забыть, как он решал аналогич­ную проблему в прошлом, и не осознавать этого, что может при­вести к ошибочным решениям.

 В-третьих, отрицательные результаты, полученные в про­шлом, могут негативно сказаться на действиях плановика, напри­мер, вызвать чувство страха, сковывающего инициативу.

 Общее знание проблемы позволяет четко сформулировать ее в процессе поиска планового решения. Иногда данную процедуру с учетом ее важности при обосновывании плановых решений рас­сматривают как самостоятельный метод, поскольку корректное решение проблемы невозможно, если она была неверно сформули­рована. Четкое формулирование проблемы, в свою очередь, стиму­лирует адаптивный поиск путей ее решения на основе построения различных качественных моделей, имитирующих планируемое яв­ление, например, схем, диаграмм, изображающих информацион­ные и материальные потоки и т.п. Следует добавить, что такие нес­ложные модели стали прототипами многих новых экономико-ма­тематических методов.

 **3.Система бухгалтерского учета.**

 Обычно бухгалтерский учет в планировании рассматривается как один из источников данных, позволяющих сформировать ин­формационную базу. Вполне очевидно, что система бухгалтер­ского учета является не столько источником данных, сколько хо­рошей моделью, отражающей с достаточной простотой всю дея­тельность предприятия. Хотя большая часть данных в системе бухгалтерского учета имеет денежное выражение, в ней существу­ют натуральные показатели, позволяющие оценить результатив­ность плановых решений, принятых в предшествующих периодах.

 Ценность бухгалтерского учета для планирования определяет­ся тем, что он прекрасно представляет результаты деятельности предприятия. Например, с помощью бухгалтерского учета можно увидеть финансовое положение фирмы на данный момент време­ни. На основе данных о движении денежных средств легко прогно­зировать все основные источники и направления их расходования.

 Наиболее важные показатели, с помощью которых планиру­ется стратегия деятельности фирмы и получаемые из данных бух­галтерского учета, можно свести в четыре группы:

 - показатели, характеризующие платежеспособность;

 - источники формирования средств;

 - использование ресурсов в ходе хозяйственной и иной дея­тельности;

 - рентабельность.

 **4. Предельный анализ.**

 Данный метод позволяет контролировать и устанавливать при­быльное соотношение издержек и доходов предприятия. Если при­быль составляет основную цель предприятия, то предельный ана­лиз является важным методом ее достижения. Предельный анализ при планировании на предприятии может быть использован раз­личными путями, например, для установления цен на продукцию (услуги), для определения объемов производства и т.д.

Метод предельного анализа применим во всех случаях, когда возможно подсчитать предельные издержки на что-то и сопоста­вить их с предельными доходами. Если, к примеру, необходимо сравнить затраты на наем дополнительного коммивояжера с той пользой, которую он может принести компании, то для этого целе­сообразно воспользоваться данным методом.

 Одним из вариантов метода предельного анализа является так называемая точка безубыточности, характеризующая объем про­даж, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

 При определении этого показателя принимается, что издержки на производство продукции могут быть разделены на условно-пос­тоянные издержки (Ипс) и условно-переменные (Ипр) (на единицу продукции).

 Выручка от реализации продукции (В) определяется произве­дением количества единицы продукции (К) на цену единицы про­дукции (Ц):

В=К х Ц.

 Совокупные текущие расходы (И) составляют:

И = Ипс + Ипр х К.

 Под **точкой безубыточности** понимается такое соотношение показателей, когда разность между всеми доходами и расходами равна нулю, т.е. *В = И.*

 Подставив соответствующие значения в это равенство, получим:

К х Ц = Ипс + Ипр х К.

 Количество единиц реализованной продукции, необходимое для достижения точки безубыточности, будет равно

Ипс

 Т = Ц – Ипр .

 При расчете планируемых показателей необходимо следить за тем, чтобы значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж. Чем дальше от них значение точки безубыточности (в процентном отношении), тем устойчивее (надежнее) план.

 5. **Норма прибыли на вложенный капитал.**

 Практически во всех компаниях при планировании важней­шим инструментом служит показатель – норма прибыли на вло­женный капитал (НВК). В основе этого показателя лежит простой расчет, показывающий связь между доходами предприятия и его капиталом.

 НВК является важным инструментом планирования затрат. С помощью такого критерия можно определить целесообразность капитальных вложений в различные мероприятия, например, в но­вое здание, станок или для найма талантливого инженера. В то же время НВК служит важной мерой оценки эффективности про­шлых плановых решений. Вследствие своей простоты норма при­были стала показателем эффективности управления как фирмой в целом, так и ее отдельными структурными подразделениями, осо­бенно в современных условиях диверсификации и децентрализа­ции ответственности.

 В практике планирования существует множество подходов к определению НВК. Рассмотрим только один из них.

 Среднегодовая норма прибыли на вложенный капитал (НВК1):

Дс

 НВК1 = Кп 100(%),

Где Дс – среднегодовой доход (прибыль) от применения мероприятия, тыс.руб.; Кп – первоначальные капиталовложения, тыс.руб.

 **6. Дисконтирование.**

 Основным недостатком описанных выше методов расчета НВК является то, что при их использовании не учитываются изме­нения стоимости денежных доходов и затрат в течение периода ре­ализации планируемого мероприятия. Поэтому важным дополне­нием к расчету НВК является дисконтирование дохода, т.е. приведение его к моменту осуществления капиталовложений. Вопросы дисконтирования достаточно подробно рассматривались в дисциплине «Инвестиционное проектирование».

 Девиз дисконтирования: «Рубль, заработанный сегодня, доро­же рубля, заработанного завтра».

 Основным показателем дисконтирования является норма дис­конта - условный процент по альтернативным инвестициям. При расчете нормы дисконта может быть применено несколько методов.

 При первом методе норма дисконта принимается равной ставке по банковскому депозиту, как наиболее безопасной форме инвестиций.

 Второй метод предусматривает, что норма дисконта считается равной процентной ставке по кредиту.

 При третьем методе норма дисконта принимается равной пороговой норме рентабельности по отрасли (в отраслях, которые по своей специфике не могут обеспечить высокой доходности, например, общественный транспорт, социальная сфера).

 **7. Традиционные методы оперативно-календарного плани­рования.**

 Данные методы помогают осуществить координацию деятель­ности предприятия, направленную на оптимальное использование ресурсов в процессе достижения целей компании. Эти методы применяются для решения широкого круга задач, начиная от сос­тавления сравнительно несложного графика сменности и кончая большими производственными программами.

 В оперативно-календарном планировании (ОКП) применяют­ся различные методы. Но наибольшее распространение получили следующие три метода:

 - графики Ганта;

 - планы-графики с выделением промежуточных этапов работ;

 - система обеспечения сбалансированности материальных за­пасов и производственной программы (ЛОБ).

 **8. Анализ чувствительности.**

Данный метод позволяет оценить, насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации или определенном изменении одного из исходных параметров. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации продукции планируемого проекта.

 **9. Проверка устойчивости.**

 По форме этот метод напоминает анализ чувствительности. Его главная цель — предвидеть ход развития событий в процессе реализации плана, которые могут произойти во внешнем окру­жении и внутренней среде предприятия. Это в некоторой мере поз­воляет ответить в процессе планирования на вопрос: «Как повлия­ет изменение трудно прогнозируемых факторов на эффектив­ность плана».

 Суть метода состоит в разработке так называемых сценариев развития событий в базовом и. наиболее опасных вариантах реали­зации плана для каких-либо проектов.

 **10. Корректировка параметров проекта.**

 Возможная неопределенность условий реализации проекта мо­жет учитываться и методом корректировки параметров проекта. Строго говоря, данный подход не является самостоятельным мето­дом. Он служит приемом, с помощью которого на основе всех вы­шерассмотренных методов в процессе планирования обосновыва­ется решение. Суть его состоит в том, что в проект, разработанный на стадии предплановой подготовки, вносятся необходимые кор­рективы, повышающие его достоверность.

 В этих целях могут предусматриваться в плане следующие ме­роприятия:

 - сроки выполнения работ могут увеличиваться на величину возможных задержек;

 - увеличивается сметная стоимость проекта в связи с возмож­ными ошибками в проектной документации, непредвиденными расходами и пересмотром проектных решений;

 - учитываются несвоевременность платежей, неритмичность поставок, внеплановые отказы оборудования, нарушения техноло­гии выполнения работ, штрафы, пени и неустойки, уплачиваемые и получаемые за нарушение договорных обязательств в процессе выполнения плана;

 - увеличивается норма дисконта в связи с состоянием эко­номики;

 - если проектом не предусмотрено страхование риска, в сос­тав его затрат включаются ожидаемые потери от риска и т.п.

 Новые методы широко применяются в планировании, особенно крупными компаниями. Они основаны на использовании экономи­ко-математических моделей. Чтобы правильно применять эти мето­ды в планировании, менеджеры, плановые работники должны знать области их использования и ограничения на различных этапах плани­рования при решении конкретных задач.

 Для использования экономико-математических методов в плани­ровании необходимо экономический объект или процесс записать с помощью математических зависимостей (уравнений, неравенств и т.п.). Вопросы применения ЭММ и М изучаются отдельно.

**РАЗДЕЛ №2.**

**Стратегическое планирование (Бизнес-планирование).**

 Содержание:

 1.Перечень изучаемых тем.

 2.Краткий конспект лекций.

Перечень изучаемых тем.

 2.1. Сущность стратегического планирования.

 2.2. Бизнес-планирование.

 Краткий конспект лекций.

 **2.1. Сущность стратегического планирования.**

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования фирмы и объединяются усилия всего коллектива фирмы на ее достижение. Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия фирмы, обеспечивающая достижение целей функционирования фирмы.

 Процесс стратегического планирования является инстру­ментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача - обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс, стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 2.1). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирова­ние, организационные изменения.

Функция стратегического планирования

Функции стратегического планирования

Организацион-ные изменения

Распределение ресурсов

Координация и регулирование

Адаптация к внешней среде

Рис. 2.1. **Функциональная структура стратегического планирования**

 1.**Распределение ресурсов***.* Данный процесс включает пла­нирование распределения ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т. д. Стра­тегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбина­ций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

 **2.Адаптация к внешней среде***.* Адаптацию следует интер­претировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяй­ствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хо­зяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции - приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т. е., воспользоваться преимуществами в кон­курентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разуме­ется, эти функции выполняются также и в текущем управле­нии предприятием. Однако эффективность оперативного управ­ления будет достигнута лишь в том случае, если конкурент­ные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т. е. спланированы.

 **3.Координация и регулирование.** Данная функция предполага­ет согласование усилий структурных подразделений фирмы (пред­приятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмот­ренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также на­личием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

 **4.Организационные изменения.** Эта деятельность предусматри­вает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете данная функция проявляется в проведении различных орга­низационных преобразований на предприятии: перераспределе­нии функций управления, полномочий и ответственности работ­ников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т.п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что харак­терно для ситуационного управления, а были результатом органи­зационного стратегического предвидения.

 Стратегическое планирование как обособившийся вид управ­ленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата уп­равления ряд требований, предполагает наличие пяти элементов:

• Первый элемент - умение смоделировать ситуацию. В осно­ве этого процесса лежит целостное (голистическое) представле­ние ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребнос­тей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять пот­ребности клиентов. Таким образом, важнейшей частью стратеги­ческого планирования является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стра­тегического планирования, затрудняют возможность моделирова­ния ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию. Способ­ность двигаться от конкретного к абстрактному и в обратном нап­равлении является важным условием компетентности в вопросах стратегии. Используя эту способность при выработке стратегического плана, можно выявить необходимость и возможность изменений в фирме.

• Второй элемент - способность выявить необходимость из­менений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды. В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии компании. Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис. Определение необходимости изменений требует двоякого рода способностей:

 - готовности работников аппарата управления реагировать на тенденции, возникающие из действия известных факторов в данной отрасли;

 - научно-технического потенциала, интеллекта, интуиции, творческих способностей управленцев, позволяющих на основе учета комбинации известных и неизвестных факторов приводить компанию в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения ее конкурентоспособности.

 Третий элемент – способность разработать стратегию изменений.

 Четвертый – способность использовать в ходе изменений надежные методы.

 Пятый элемент – способность воплощать стратегию в жизнь.

 Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого. В тоже время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.

 Процесс стратегического планирования включает:

 - определение миссии предприятия, организации;

 - формулирование целей и задач функционирования пред­приятия, организации;

 - оценку и анализ внешней среды;

 - оценку и анализ внутренней структуры;

 - разработку и анализ стратегических альтернатив;

 - выбор стратегии.

Процесс стратегического управления кроме стратегическо­го планирования включает также:

 - реализацию стратегии;

 - оценку и контроль выполнения стратегии.

 Стратегическое планирование явля­ется одним из компонентов стратегического управления. Стра­тегическое управление иногда рассматривается как синоним термина стратегическое планирование. Однако это не так. Стра­тегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений.

 Рассмотрим основные компоненты стратегического плани­рования.

 **1. Определение миссии организации.** Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначе­ния, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной лите­ратуре этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей про­дукции и наличия конкурентных преимуществ.

 **2.Формулирование целей и задач.** Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь по крайней мере четыре типа целей:

* количественные цели;
* качественные цели;
* стратегические цели;
* тактические цели и т. д.

 Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

 **3.Анализ и оценка внешней среды.** Обычно этот процесс считается исходным процессом стратегического планирова­ния, так как он обеспечивает базу для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме выполнить миссию и достичь своих целей.

 Анализ среды предполагает исследование двух ее компо­нентов:

* макросреды;
* непосредственного окружения.

 Анализ макроокружения включает изучение влияния на фирму таких компонентов среды, как:

* состояние экономики;
* правовое регулирование;
* политические процессы;
* природная среда и ресурсы;
* социальная и культурная составляющие общества;
* научно-технологический уровень;
* инфраструктура и т. п.

 Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

* покупатель;
* поставщик;
* конкуренты;
* рынок рабочей силы.

 **4.Анализ и оценка внутренней структуры (среды).** Анализ внутренней среды позволяет определить те внутренние возмож­ности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в кон­курентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели фирмы и сфор­мулировать ее миссию.

 Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям:

* кадровый потенциал;
* организация управления;
* финансы;
* маркетинг;
* организационная структура и т.п.

 **5.Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии.**  Этот процесс по праву считается сердце­виной стратегического планирования, поскольку в нем при­нимаются решения о том, как фирма будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Чтобы сделать эффек­тивный стратегический выбор, руководители высшего звена дол­жны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Стратегический выбор должен быть определенным и од­нозначным.

 **6.Реализация стратегии.** Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может «провалиться», если не принять мер по его реализации.

 Случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осущес­твить выбранную стратегию, нередки. Причины этого:

* неверно проведенный анализ и ошибочные выводы;
* непредвиденные изменения во внешней среде;
* неумение фирмы вовлечь в реализацию стратегии свой внут­ренний потенциал.

 Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

* цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;
* необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необхо­димыми ресурсами.

 7. **Оценка и контроль стратегии.** Оценка и контроль реализа­ции стратегии являются логическим завершающим процессом в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает об­ратную связь между процессом достижения целей, предусмотрен­ных стратегическим планом, и собственно самими целями. Сред­ством обеспечения такого соответствия является контроль, кото­рый имеет следующие задачи:

* определение системы контролируемых параметров;
* оценку состояния параметров контролируемого объекта;
* выяснение причин отклонений параметров объекта от при­нятых стандартов, нормативов и других эталонов;
* корректировку в случае необходимости показателей плана или хода реализации стратегии.

 Главная задача такого контроля - выяснить, в какой мере реа­лизация стратегии приводит к достижению целей и миссии фир­мы. Поэтому корректировка по результатам стратегического кон­троля может касаться как стратегии, так и целей фирмы, что при­нципиально отличает этот вид контроля от оперативного, при котором цели текущего плана являются незыблемыми.

 Для стратегического планирования характерны следующие особенности:

* стратегическое планирование должно дополняться теку­щим;
* стратегические планы разрабатываются на совещаниях выс­шего руководства фирмы, которые проводятся ежегодно;
* годовая детализация стратегического плана осуществляет­ся одновременно и в тесной связи с разработкой годового финансового плана (бюджета);
* большинство западных компаний считает, что механизм стратегического планирования должен быть усовершенствован.

 Считается, что основным документом стратегического планирования является бизнес-план развития организации. Данное утверждение многие считают спорным.

 **2.2. Бизнес-планирование.**

Приведем некоторые определения и толкования понятия «бизнес-план».

 Бизнес-план фирмы – изложение перспектив развития фирмы на предстоящий плановый период с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций и других ресурсов.

 Бизнес-план – документ с кратким изложением прошлого, настоящего и будущего фирмы.

 Бизнес-план это:

 - изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгодности бизнес-проекта;

 - определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости фирмы;

 - предвидение рисков предпринимательской деятельности;

 - конкретизация перспективы бизнеса в виде количественных и качественных показателей развития;

 - развитие перспективного (стратегического) взгляда на фирму и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

 Бизнес-план – это документ, отражающий в концентрированной форме ключевые показатели деятельности предприятия в будущем, в нем анализируются все проблемы, с которыми можно столкнуться.

 Бизнес-план – это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить, способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели в результате решения поставленных задач.

 Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса.

 Если касаться бизнес-планов инвестиционных проектов, то это:

 - дает возможность определить жизнеспособность проекта;

 - содержит ориентир, как должен развиваться проект;

 - служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

 Надо отметить, что структура и последовательность размещения разделов бизнес-плана не соответствует очередности их разработки. Рекомендуется следующая очередность разработки разделов бизнес-плана.

 Перспективная бизнес-идея (замысел).

 1.Сбор и анализ информации о продукции (услуге). Описание продукции (услуги) (раздел 3).

 2.Сбор и анализ информации по рынку сбыта («Маркетинг и сбыт продукции (услуг)») (раздел4).

 3.Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли («Описание предприятия и отрасли») (раздел 2).

 4.Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами (Производственный план) (раздел5).

 5.Расчет потребного капитала и источников финансирования (Финансовый план) (раздел 7).

 6.Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (направленность и эффективность проекта) (раздел 8).

 7.Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта (Организационный план) (раздел 6).

 8.Решение вопроса рисков и гарантий (Риски и гарантии) (раздел 9).

 9.Подбор материалов и составление приложений (раздел 1).

 10.Составление краткого содержания проекта (Резюме) (Приложения).

 11.Составление аннотации на проект (Аннотация).

 12.Оформление титульного листа (Титульный лист).

 В заключение отметим. Перед составлением бизнес-плана надо убедиться в перспективности бизнес-идеи.

 Непосредственно начать разработку бизнес-плана необходимо с описания продукции (услуги), уделяя особое внимание конкурентоспособности и патентно-лицензионным вопросам. Затем разрабатываются разделы маркетинга и продаж с определением рынка и объемов сбыта. Эти разделы являются ключевыми – без решения вопроса сбыта продукции разработка остальных разделов не имеет смысла.

 Не надо жалеть времени на первичный сбор и анализ информации, так как вероятнее всего вам придется составить несколько вариантов бизнес-плана для различных целей. И, конечно, особое внимание необходимо уделить эффективности реализации проекта, возможным рискам и гарантиям возврата инвестиций.

БИЗНЕС-ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Основными процедурами непосредственной разработки бизнес- плана инвестиционного проекта являются:

выработка бизнес идеи, ее рассмотрение и формирование бизнес модели;

выполнение маркетингового исследования, анализ рынка;

сбор исходных данных, их оценка и анализ, представление в формате, необходимом для ввода в финансово-экономическую модель проекта;

формирование финансово-экономической модели проекта для целей расчета и прогнозирования показателей развития;

разработка текстовой части;

формирование приложений в табличной форме;

оформление документа в соответствии с установленными требованиями.

Выработку бизнес идеи целесообразно сопровождать формированием бизнес модели, обеспечивающей реализацию поставленных целей. Бизнес модель это понятийное изложение, каким образом будет создаваться новый бизнес и, за счет чего будет обеспечиваться доходность в процессе осуществления операционной деятельности, окупаемость инвестирования. Определенный формат изложения бизнес идеи отсутствует. Как правило, она излагается в форме информационной записки, в которой отражается: название инвестиционного проекта, планируемые результаты его реализации, инвестиционный бюджет и источники финансирования, основные показатели эффективности, организационно-правовая форма реализации проекта, команда проекта. Такое изложение материала позволяет дальнейшее продвижение бизнес идеи перевести в формат административных процедур: если проект реализуется на действующем предприятии, то его рассмотрение и принятие решения производится руководством компании; в случае планируемого привлечения в проект бюджетных средств или необходимости решения вопросов отраслевого (регионального уровня) к рассмотрению проекта привлекаются соответствующие органы управления. При реализации проекта инициативной группой разработчиков важным является самим убедиться в необходимости дальнейшей разработки бизнес модели в формате бизнес-плана. Разработка бизнес идеи в рассматриваемом формате упрощает последующую разработку бизнес-плана инвестиционного проекта.

Если бизнес идея уже существует и производится ее частична «материализация», например, выполнены научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, то принимается решение о целесообразности продолжения работ и разработки бизнес-плана инвестиционного проекта.

После принятия решения о целесообразности разработки бизнес-плана по установленным процедурам определяется рабочая группа для выполнения указанной работы и ответственный исполнитель. При необходимости к работе привлекаются внешние исполнители и консультанты.

Этапы проведения маркетингового исследования и анализа рынка, сбора, анализа и обработки исходных данных целесообразно выполнять параллельно. Поскольку на проведение маркетингового исследования требуется достаточно продолжительное время. При небольшом по масштабам инвестиционном проекте, незначительном бюджете на выполнение подготовительных работ маркетинговое исследование проводится самостоятельно.

Проекты разделяются на следующие основные группы, специфика реализации которых учитывается при разработке бизнес- планов: инвестиционный проект; инновационный проект; венчурный проект.

В категорию инвестиционных проектов включаются проекты различной направленности: по результатам их реализации создаются основные средства и нематериальные активы. Как правило, это проекты, реализуемые в традиционных, устоявшихся отраслях экономики. Отраслевая принадлежность планируемого к созданию бизнеса существенно влияет на подходы и наполнение финансово- экономической модели, что будет рассмотрено в последующих главах книги. В то же время общая модель расчета и ее алгоритмы остаются неизменными, что позволяет инвестору оценивать и сравнивать проекты в разных сферах деятельности по единой методологии.

К инновационным проектам относятся проекты, по результатам реализации которых производится продукция (оказываются услуги) новая для страны. Инновационные проекты обеспечивают более высокий уровень добавленной стоимости по отношению к проектам, связанным с развитием уже присутствующих на внутреннем рынке бизнесов. Большинство инновационных проектов обеспечивают замещение импорта. Вследствие указанных причин государство обеспечивает поддержку инновационных проектов в различных формах при соблюдении установленных условий их реализации. Это следует учитывать при разработке бизнес-планов инновационных проектов. Инновационные проекты реализуются как в традиционных, так и в новых отраслях, формирующихся в результате научно- технического прогресса.

Венчурные проекты предполагают разработку новой бизнес идеи, перспективы коммерциализации которой недостаточно просматриваются на этапе разработки бизнес-плана. Вследствие этого в реализации проекта присутствуют повышенные риски. Четкой грани между инновационными и венчурными проектами нет. По мере реализации на определенной стадии венчурный проект может перейти в категорию инновационного проекта.

При разработке модели проекта особое внимание следует обратить на определение источников финансирования инвестиционных затрат, оценку реальности получения инвестирования для конкретного проекта. Как уже отмечалось, источники финансирования разделяются на: собственные; заемные и привлеченные. Соотношение между указанными видами источников в проекте определяется: спецификой проектируемого бизнеса и его приоритетностью для государства; наличием собственных средств в требуемом объеме, которые могут быть вовлечены в проект без ущерба для существующего производства; наличием материально- вещественных и иных форм гарантий под планируемые к привлечению заемные средства.

При создании и развитии бизнеса на устоявшихся товарных рынках традиционной формой привлечения заемных средств является при недостатке собственных источников кредитование коммерческими банками. Если проект реализуется «с нуля» и для этого создается новая компания, то важнейшей проблемой, с которой сталкиваются инициаторы проекта – это определение достаточных гарантий и поручительств под сумму кредита, которые требует коммерческий банк. В противном случае в соответствии с действующим законодательством банк не может выдать кредит. Также следует учитывать необходимость наличия у новой компании финансовых средств для уплаты процентов по кредиту и других финансовых издержек до начала операционной деятельности и появления чистого дохода. Поскольку в своем большинстве коммерческие банки не идут на отсрочку в уплате процентов по кредиту. Несколько снижает остроту этого вопроса при недостатке собственных средств применение в качестве источника финансирования лизингового кредита. Однако и в этом случае требуется наличие денежных средств для осуществления авансового платежа, который может составлять от 5% до 50% стоимости основных средств, поставляемых по лизинговой схеме.

Участниками лизинговой схемы финансирования выступают: лизингодатель (лизинговая компания); лизингополучатель; коммерческий банк; поставщик основных средств. Коммерческая компания, осуществляющая лизинговые операции, должна сформировать минимальный уставный фонд и быть внесена в государственный реестр лизинговых компаний. Из указанной схемы лизинговая компания как финансовый посредник может быть исключен с передачей его функций коммерческому банку. Банк представляет финансовые ресурсы лизингодателю, который, как правило, заключает с поставщиков договор поставки основных средств. Если заключается договор купли-продажи, то продавец основных средств может не нести ответственности по гарантийным обязательствам. Основные средства поставляются лизингополучателю согласно договору лизинга. Они становятся собственностью лизингополучателя после окончательного расчета по договору лизинга. Лизингополучатель осуществляет платежи лизинговой компании, которая оставляя свою маржу, перечисляет средства коммерческому банку. Лизинговый платеж включает: погашение стоимости поставляемых основных средств, уплата процентов по лизингу. Составляющие лизингового платежа за минусом НДС относятся на себестоимость. НДС, выделяемый из стоимости основных средств и процента по лизингу, включаются в зачет уплаты НДС по операционной деятельности. Следует также иметь в виду, что отдельные лизинговые компании начисление и уплату процентов по лизингу осуществляют от полной стоимости основных средств без корректировки ее по периодам на суммы уплаты основного долга. Указанные особенности следует учитывать при разработке графика движения заемных и привлеченных средств по проекту.

В последнее время в качестве комплексного инструментария долгосрочного инвестирования, обеспечивающего баланс экономических интересов и рисков банков и предприятий, осуществляющих модернизацию, исполнение прогнозных показателей развития применяется проектное финансирование. Данная форма на практике предполагает:

финансирование реализации достаточно крупных и сложных проектов или модернизацию действующих предприятий;

использование нескольких источников финансирования, в том числе нескольких видов кредитов (мульти финансирование);

обеспечение рационального баланса между собственными и заемными источниками финансирования;

наличие проектной компании, осуществляющей создание нового бизнеса или его модернизацию;

преимущественный расчет по привлекаемым в проект финансовым средствам из чистого дохода проекта.

Сложность проекта определяется спецификой бизнеса, продолжительностью инвестиционного периода, объемом ресурсов, привлекаемых в проект на инвестиционной и операционной стадии. Чем сложнее проект, тем труднее им управлять и тем большие риски при этом возникают.

Использование нескольких источников финансирования позволяет минимизировать инвестиционные риски, повышает надежность самого процесса финансирования. С этой целью разрабатывается несколько вариантов мульти финансирования с привлечением различных источников. Критериями оценки эффективности мульти финансирования выступают: уменьшение инвестиционного бюджета против планируемого; минимизация финансовых издержек по проекту; сокращение инвестиционного периода реализации проекта. Последнее достигается, в том числе соблюдением графика инвестирования или его опережением. Все это в комплексе ведет к уменьшению срока окупаемости инвестирования.

Рациональным соотношением между долей собственных и заемных ресурсов признается следующее: 25 - 30% доля собственных средств; 70 – 75% доля заемных средств. Считается, что указанное соотношение способствует уменьшению рисков по проекту. Поскольку, если инициатор проекта участвует в его реализации собственными средствами, то он более ответственно относится к процессу инвестирования. Банки резиденты в практике кредитования придерживаются указанной пропорции. Однако, как уже отмечалось, в соответствии с действующим законодательством для получения оставшейся части заемного финансирования в виде инвестиционного кредита требуется наличие соответствующих материально- вещественных и денежных залогов или поручительств. Одной из моделей проектного финансирования с точки зрения источников может выступать следующая: проектно-изыскательские работы, часть строительно-монтажных работ финансируются за счет собственных средств; оставшаяся часть строительно-монтажных работ финансируется за счет кредита в национальной валюте; импортное оборудование поставляется за счет валютного кредита; отечественное оборудование поставляется за счет кредита в национальной валюте; выполнение опытно-конструкторских работ (ОКР) по разработке новой продукции производится за счет средств регионального инновационного фонда.

Наличие проектной компании является важным условием применения проектного подхода в финансировании. Само по себе финансирование не может обеспечить эффективную реализацию проекта. Это достигается за счет грамотного управления, в том числе и финансовыми ресурсами, при бесперебойном и достаточном финансировании. Так как на инвестиционной стадии реализации проекта цена ошибки значительно выше, чем на операционной стадии. Важнейшим преимуществом проектной компании является ее специализация и практика работы, что позволяет управлять проектом более эффективно.

При рассмотрении инвестиционного проекта коммерческим банком (органом государственного управления) в том числе оценивается движение ресурсов только по проекту, что предполагает сопоставление величины чистого дохода и суммы возврата заемных средств.

Применяемая в бизнес планировании инвестиционных проектов финансово-экономическая модель позволяет оценить эффективность использования варианта проектного финансирования по выбранным критериям, обеспечить минимизацию финансовых издержек.

Для проектов венчурной направленности изложенные выше схемы финансирования не могут эффективно работать в силу высокой вероятности получения от инвестирования отрицательного коммерческого результата. В современных условиях для эффективного инновационного развития требуется наличие слаженной цепочки «наука – технология – производство - рынок». Важная роль в указанном процессе принадлежит финансовому механизму. Для обеспечения слаженности цепочки создания инновационного продукта используется венчурное финансирование.

Венчурное финансирование представляет собой высоко рисковые инвестиции во вновь создаваемые или хорошо себя зарекомендовавшие действующие перспективные компании, которые ориентированы на разработку и производство наукоемких продуктов. Цель такого инвестирования – создание и развитие нового бизнеса для получения повышенного дохода от прироста стоимости вложенных средств. Если при классическом инвестировании, за исключением представления бюджетных ссуд, предполагается возврат вложенных средств и, как правило, с процентами, то при венчурном финансировании заложена высокая вероятность потери вложений в компанию. Прибыльность в этом случае обеспечивается за счет высокой отдачи от наиболее удачных инвестиций.

Определяются следующие основные преимущества венчурного финансирования:

выступая соединительным звеном между владельцами капитала и предприятиями, венчурный капитал способствует решению проблем недостатка финансовых ресурсов при реализации долгосрочных планов и проектов, инновационных решений;

венчурный капитал выступает формой финансовой диверсификации, который аккумулирует средства различных финансовых институтов и вкладывает их в многочисленные проекты (бизнес-планы), снижая риск, связанный с потерей инвестиций в случае неудачи;

при венчурном финансировании необходимые средства могут предоставляться без каких-либо гарантий; инвесторы несут солидарный риск и ответственность на протяжении всего процесса реализации бизнес-плана;

венчурное финансирование предполагает длительный срок оборота капитала и окупаемость, возможное долговременное отсутствие ликвидности;

венчурное финансирование может направляться в новые наукоемкие бизнес проекты даже, если имеется высокая степень неопределенности;

инвесторы не только предоставляют финансовые средства для реализации и выполнения бизнес-плана, но самостоятельно или через представителей активно участвуют в управлении проектом, контролируют исполнение запланированных мероприятий; это способствует снижению рисков, увеличению нормы прибыли, успешной реализации бизнес-плана.

Сложились следующие основные источники венчурного финансирования.

Закрытые партнерства с венчурным капиталом. Данная группа представляет наиболее крупный источник денежных средств. Партнерства создаются путем объединения ресурсов предпринимателей, работающих в области с высокими рисками. Как правило, такие партнерства выбирают для инвестирования те компании, в которых надеются наиболее эффективно использовать свои опыт, связи, практику управления.

Публичные фонды венчурного капитала. Венчурный фонд объединяет денежные средства различных акционеров и управляется независимым менеджером (управляющей компанией). Управляющая компания может принадлежать или самой финансовой структуре, или исполнительным директорам, которые в ней работают. Сам фонд принадлежит внешним инвесторам, которые держат его акции (доли). В качестве акционеров могут выступать частные и государственные компании, физические лица, финансовые структуры, государственные органы. Инвестирование фондом осуществляется в предприятия, из числа которых формируется инвестиционный портфель.

Венчурный капитал корпораций. Крупные корпорации (объединения) в целях использования для своего развития преимуществ венчурного финансирования создают собственные фонды, нацеленные на решение наиболее важных задач развития и повышения конкурентоспособности. Число и направленность работы таких фондов зависит от корпоративных стратегий, изменения условий развития. Такие венчурные фонды по существу являются закрытыми, финансирующими проекты, направленные на развитие корпорации. В то же время могут финансироваться разработки, направленные на развитие других компаний, если, к примеру, предполагается последующее слияние.

Фонды венчурного капитала инвестиционных банковских структур. Инвестиционные банки традиционно осуществляют финансирование проектов на сравнительно более поздних стадиях развития венчурных компаний, продавая их акции на частных и публичных рынках. В последнее время для расширения перечня услуг они образовывают собственные фирмы с венчурным капиталом. Что позволяет банкам обеспечивать финансирование не только на поздней, но и на ранних стадиях развития венчурного проекта, повышая доходность своей деятельности.

Индивидуальные инвесторы. Индивидуальные инвесторы (бизнес ангелы) стоят у основ формирования подходов венчурного финансирования. Роль индивидуального инвестора в образовании капитала для «зарождения» бизнеса крайне важна, Он готов вложить средства в проект, который крупный венчурный капиталист может считать излишне рискованным. Поскольку он не удовлетворяет критериям его компании в отношении инвестиций. Разновидностью индивидуального финансирования является краудинвестинг, когда привлечение средств для развития предприятий (проектов) осуществляется через публичные платформы на определяемых заранее условиях.

Государственные фонды. Правительство осознает пользу, которую приносит для развития экономики поддержка молодых инновационных компаний. Для финансирования развития идей, которые впоследствии могут быть материализованы в инновационные продукты, в стране создан Белорусский фонд фундаментальных исследований. Часть средств Белорусского инновационного фонда направляется на финансирование проектов венчурной направленности на поздней стадии создания и организации выпуска новой продукции. Также региональные службы занятости населения осуществляют финансирование малого бизнеса фактически по венчурной схеме, представляя требуемые ресурсы на создание новых рабочих мест при наличии сбалансированного бизнес-плана и его успешной защите.

Венчурное финансирование осуществляется в трех основных формах: участие в капитале компании; венчурное кредитование; внутрифирменное венчурное финансирование.

Участие в капитале предполагает покупку венчурным инвестором части акций создаваемой или действующей компании, как правило, доля акций составляет более 50%. В случае успешной реализации проекта и выхода на публичную (закрытую) продажу акций, как правило, преимущественное приобретение доли венчурного фонда имеют инициаторы проекта. Которым могут быть представлены отсрочки в расчетах по сделкам купли-продажи акций.

При венчурном кредитовании инвестор представляет деньги под процент, который на несколько процентных пунктов выше сложившегося на финансовом рынке. Кредит представляется без залогов и поручительств, поэтому инвестор компенсирует более высокие риски повышенным процентом. Формой гарантии выступает доля прибыли инвестора в проекте при его успешной реализации. Также, для контроля за расходованием представляемых денежных средств инвестор вводит в состав руководства (правления) кредитуемого объекта своего представителя, что снижает риски.

Внутрифирменное венчурное финансирование предполагает финансирование рискового проекта из собственных средств компании. Для целей реализации проекта, как правило, формируется отдельное подразделение или регистрируется дочерняя компания.

Венчурное финансирование в своем развитии проходит несколько этапов: предстартовый (выделяются небольшие суммы для выполнения предынвестиционного исследования); стартовый (финансируется промышленное проектирование, выпуск опытной партии товара); второй (финансируется потребность в оборотном капитале для поддержания начала роста); третий (финансируется рост объем сбыта); четвертый (финансируется подготовки компании к превращению в акционерное общество); традиционная скупка (приобретаются права собственности на другую компанию, она переводится под контроль фирмы); выкуп с подъемом (руководство компании выкупает доли у нынешних собственников); приватизация (отдельные собственники и менеджеры компании скупают все ее акции в обороте и превращают фирму снова в частную).

Этапы венчурного финансирования следует учитывать при определении в бизнес-плане источников финансирования.

При различных формах и на различных этапах венчурного финансирования инвесторы особое внимание уделяют графику выполнения работ. Поэтому при определении в качестве источника финансирования венчурного капитала этой составляющей бизнес- плана должно уделяться особое внимание.

При разработке финансово-экономической модели инвестиционного проекта следует учитывать, что ее разработка и представление в виде взаимосвязанных таблиц регламентирована национальными правилами по разработке бизнес-планов. Структура таблиц финансово-экономической модели бизнес-плана инвестиционного проекта представлена в приложении к учебному пособию на компакт диске.

В большинстве случаев бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается и реализуется для условий действующего предприятия. Принципиальные особенности его разработки в этом случае заключаются в: 1) расчете и прогнозировании показателей в нескольких вариантах, которые показывают эффективность реализации проекта для существующего бизнеса; 2) разработке текстовой части бизнеса с отражением деятельности компании без учета и с учетом реализации проекта.

В случае реализации проекта в действующей организации расчеты осуществляются по следующим вариантам:

вариант 1: Если реализуется проект, связанный с развитием основного бизнеса в компании, то расчеты показателей производятся а) без учета реализации проекта, б) с учетом реализации проекта;

вариант 2: Если реализуется проект, не связанный с функционированием существующего производства и не образующей товарно-материальных потоков с ним при эксплуатации, и который может быть выделен в самостоятельное структурное подразделение (в том числе с правом образования юридического лица), то расчеты показателей производятся а) с учетом реализации проекта, б) отдельно по проекту.

Важно: При планируемой реализации инвестиционного проекта на действующем предприятии расчеты показателей бизнес-плана в двух вариантах производятся минимально по следующим блокам финансово- экономической модели:

программа производства и реализации продукции в натуральном выражении;

программа производства и реализации продукции в стоимостном выражении;

расчет затрат на сырье и материалы, покупные изделия и полуфабрикаты;

расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы;

расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников;

сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции; расчет потребности в чистом оборотном капитале;

расчет прибыли от реализации; расчет налогов, сборов и платежей;

расчет потока денежных средств по организации; проектно-балансовая ведомость по организации.

Практика бизнес планирования показывает, что для полноценного прогнозирования показателей бизнес-плана инвестиционного проекта применительно к действующему предприятию во многих случаях требуется вводить в расчеты по двум вариантам и другие блоки, как расчет цен, амортизационных отчислений и другие.

Расчет показателей без учета реализации проекта имеет следующие особенности:

программа производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении составляется на основании планируемых показателей по увеличению выпуска и реализации продукции;

расчет затрат на сырье и материалы, покупные изделия и полуфабрикаты, ТЭР осуществляется по ценам и тарифам, применяемым в расчетах с учетом реализации проекта;;

расчет расходов на оплату труда работников осуществляется исходя из уровня средней заработной платы, предусмотренной в расчетах с учетом реализации проекта;

прирост чистого оборотного капитала по проекту, учитываемый в общих инвестиционных затратах, определяется как разница между приростом чистого оборотного капитала, рассчитанным с учетом реализации проекта, и приростом чистого оборотного капитала, рассчитанным без учета его реализации;

при расчете чистого потока наличности чистый доход по проекту по каждому периоду определяется как разность между чистым доходом организации с учетом реализации проекта и чистым доходом организации без учета реализации проекта;

в названиях таблиц, рассчитанных без учета реализации проекта, рекомендуется давать пояснение «Без учета реализации проекта», в названиях таблиц, рассчитанных с учетом реализации проекта – «С учетом реализации проекта».

Некоторые процедуры оформления бизнес-плана инвестиционного проекта регламентированы:

на титульном листе должна быть отражена информация - полное название инвестиционного проекта (предприятия); отметка об утверждении бизнес-плана руководителем компании; место и год разработки бизнес-плана; запись, что документ предоставляется на конфиденциальной основе, не может быть использован для копирования или иных целей, а также не может быть передан третьим лицам;

текст бизнес-плана и табличные приложения оформляются отдельными приложениями и переплетаются.

за титульным листом бизнес-плана размещается содержание; далее излагаются разделы бизнес-плана (прогноза) в

установленной последовательности; по тексту и приложениям проставляется сквозная нумерация страниц.

Текстовая часть должна быть изложена простым и понятным языком с использованием общепринятых и специальных терминов, наиболее важным из которых во избежание двоякого толкования при необходимости рекомендуется давать определения. При оформлении материала следует придерживаться общепринятых стандартов в этой области, например, применяемых при оформлении научных работ и отчетов.

В целях более наглядного представления материала при разработке документа целесообразно использование визуализации информации. Основными формами визуализации информации при разработке текста являются: таблицы; диаграммы; схемы; фотографии. Таблица выступает наиболее распространенной формой визуализации экономических данных. Она хорошо воспринимается как экономическими работниками, так руководителями различного уровня и инженерно-техническим персоналом. Таблица обладает высокой информативностью. В тексте информацию из таблиц приложения рекомендуется дублировать в сжатом табличном виде, формате графиков и описывать их. В текстовую часть не рекомендуется вставлять большие таблицы, поскольку это ухудшает восприятие информации. Для системного изложения материала следует создать классификацию таблиц и придерживаться ее по ходу разработки текстовой части бизнес-плана.

Диаграмма позволяет эффективно и наглядно отобразить наиболее важную информацию, обратить внимание на динамику показателей развития. Основными видами диаграмм, используемых при разработке текстовой части бизнес-плана, являются:

гистограмма и график наилучшим образом подходят для отображения динамики развития процесса (объем реализации продукции в стоимостном выражении и натуральных показателях, численность работающих, средняя заработная плата по периодам);

линейчатая диаграмма позволяет наглядно отображать структуру и развитие нескольких процессов (структура себестоимости, чистая прибыль по двум вариантам развития инвестиционного проекта);

круговая диаграмма обеспечивает хорошее восприятие структуры обобщающего экономического понятия (инвестиционные затраты по источникам финансирования, структура себестоимости за период);

биржевая диаграмма дает неплохой эффект восприятия при сопоставлении нескольких величин базовых показателей, характеризующих экономические условия реализации проекта.

При выборе формы представления диаграммы целесообразно обратить внимание на степень ее информативности.

Схема используется для более наглядного представления технологического процесса, изложения его развития, структуры управления компанией, иерархической структуры рисков и в других случаях. Она позволяет заменить сложное описание излагаемого процесса отражением его простыми условными понятиями в комплексе. В бизнес планировании следует избегать излишне детализированных схем, поскольку это усложняет восприятие стратегического материала.

Фотография применяется в тех случаях, когда необходимо наиболее точно и объективно донести до инвестора важнейший момент в разработке плана, например, общий вид планируемого к строительству предприятия, узловые моменты технологического процесса, наиболее важное оборудование, внешний вид изделия, характеризующий его особые свойства, специфику упаковки и другое.

Диаграммы, схемы и фотографии в тексте бизнес-плана отображаются под названием «рисунок». Рисункам задается классификация.

Следует обратить внимание на необходимость определенной достаточности в использовании перечисленных выше форм визуализации информации. Излишнее загромождение текста таблицами, схемами и рисунками различной направленности, использование вычурных шрифтов усложняет восприятие информации, превращает бизнес-план из серьезного объективного документа финансово-экономической направленности в познавательно-информационный материал.

БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

Методология расчета экономических показателей бизнес-плана развития на очередной год, прогноза развития на пять лет является аналогичной подходам, используемым при разработке показателей бизнес-плана инвестиционного проекта. Бизнес-план на год и прогноз развития на пять лет разрабатывается в обязательном порядке:

а) государственными коммерческими организациями;

б) негосударственными коммерческими организациями, акции (доли) которых принадлежат государству (его административно- территориальным единицам), переданы в управление органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным правительству страны.

Основными процедурами непосредственной разработки годового бизнес-плана и прогноза развития на 5 лет являются:

анализ хозяйственной деятельности предприятия за предыдущие периоды, сбор другой исходной информации;

выполнение при необходимости маркетингового исследования, анализ рынка;

формирование финансово-экономической модели предприятия для целей расчета и прогнозирования показателей развития на год и пять лет;

разработка текстовой части;

формирование приложений в табличной форме;

оформление документа в соответствии с установленными требованиями.

Состав показателей бизнес-плана развития на год является достаточно обширным и определяется основными показателями социально-экономического развития страны на очередной год, показателями, доводимыми и контролируемыми в установленном порядке органами управления.4

Основными показателями организации, отражаемыми в бизнес- плане развития на год, являются:

объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки и темп его роста;

стоимость перерабатываемого давальческого сырья;

выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг и темп ее роста;

себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг и темп ее роста;

прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг;

чистая прибыль (убыток);

рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг;

рентабельность продаж;

удельный вес отгруженной инновационной продукции организациями, основным видом экономической деятельности которых является производство промышленной продукции, в общем объеме отгруженной продукции;

соотношение запасов готовой продукции (работ, услуг) и среднемесячного объема производства промышленной продукции (работ, услуг);

удельный вес материальных затрат в затратах на производство продукции (работ, услуг);

снижение уровня материалоемкости продукции (работ, услуг) в организациях промышленности;

показатель по энергосбережению; среднесписочная численность работников; среднемесячная заработная плата;

выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг на одного среднесписочного работника в месяц и темп ее роста;

соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы;

добавленная стоимость;

добавленная стоимость на одного среднесписочного работника в месяц и темп ее роста;

инвестиции в основной капитал; прямые иностранные инвестиции;

удельный вес экспорта в выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг;

соотношение экспорта товаров и объема промышленного производства;

удельный вес использованных импортных сырья, материалов, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, топлива в затратах на производство продукции работ, услуг;

сальдо внешней торговли товарами и услугами; сумма просроченной кредиторской задолженности;

удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общей сумме кредиторской задолженности;

сумма просроченной дебиторской задолженности;

удельный вес просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности;

соотношение кредиторской и дебиторской задолженности;

коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

коэффициент текущей ликвидности;

коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами.

Организации, в отношении которых принято решение об оказании государственной поддержки, предусматривают в бизнес- плане развития задания по показателям, достижение которых является условием оказания государственной поддержки, на уровне не ниже определенного в соответствующих нормативных правовых актах.

С учетом особенностей вида экономической деятельности, целей разработки бизнес-плана состав показателей бизнес-плана развития организации может быть дополнен другими показателями и разделами.

При досудебном оздоровлении и санации предприятия в бизнес- план рекомендуется вводить раздел, связанный с реструктуризацией. В этом случае в компании осуществляются организационно-правовые процедуры, которые могут предусматривать переход прав собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию, оказание финансовой поддержки должнику, осуществляемые для восстановления устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

Санация вводится на срок, определяемый законодательством об экономической несостоятельности и банкротстве компаний. Антикризисный управляющий и его команда представляют план финансового оздоровления подлежащего санации предприятия, составной частью которого выступает бизнес-план как целостный документ стратегического развития.

Досудебное оздоровление производится действующей или вновь назначаемой собственником компании администрацией без изменения правовых отношений с кредиторов, такое изменение возможно только по взаимной договоренности. В случае необходимости к досудебному оздоровлению привлекаются внешние консультанты, вышестоящий орган управления. При досудебном оздоровлении также разрабатывается план финансового оздоровления и бизнес-план развития, которые представляются на рассмотрение собственнику и (или) потенциальному стратегическому инвестору.

Для восстановления платежеспособности должника в процессе досудебного оздоровления и санации могут применяться следующие меры: ликвидация дебиторской задолженности; исполнение обязательств имуществом должника; предоставление финансовой помощи; перепрофилирование производства; закрытие нерентабельных производств; продажа части имущества должника; уступка требования должника; предоставление должнику в установленном порядке дотаций, субсидий, субвенций; продажа предприятия должника; применение иных способов. Указанные меры осуществляются в рамках действующего законодательства.

Под реструктуризацией предприятия понимается его реформирование в целом путем разработки эффективной политики в области снабжения и сбыта, ценообразования, финансов, инвестиций, кадров. Необходимость реструктуризации предприятия вызывается рядом факторов: проблемы с продажами производимых предприятием товаров, их низкие потребительские свойства; высокий уровень затрат на производство; конкуренция с зарубежными и местными производителями; наличие предприятий-монополистов; физический и моральный износ активов; наличие в структуре активов затратных объектов.

До начала реструктуризации разрабатывается программа ее реализации. Основными разделами программы являются: цели, направления, способы, средства реструктуризации; перечень объектов реструктуризации; порядок и критерии принятия решений о реструктуризации, мероприятия по ее стимулированию; порядок взаимодействия с местными органами власти в ходе реструктуризации; перечень нормативно-правовых документов, обеспечивающих реструктуризацию; меры по социальной защите работников в процессе реструктуризации. Реструктуризация осуществляется по трем направлениям: реструктуризация имущества; реорганизация; реструктуризация долгов.

Реструктуризация имущества предприятия является центральным звеном общего процесса реструктуризации, поскольку затрагивает отношения собственности. Под реструктуризацией имущества понимается изменение его структуры таким образом, чтобы функционирование предприятия в целом могло в дальнейшем повысить и обеспечить достаточный для нормального развития уровень доходности. Объектом реструктуризации имущественного комплекса предприятия выступают его долгосрочные и краткосрочные активы. Основными этапами работы по реструктуризации имущественного комплекса являются: определение рыночной позиции по каждому виду выпускаемой продукции; выявление частей имущественного комплекса, соответствующих видам выпускаемой продукции; осуществление организационных мероприятий по выделению центров ответственности для различных частей комплекса, включая внедрение управленческого учета; разработка производственной стратегии для каждой части имущественного комплекса; реализация излишнего имущества. Основными мероприятиями в рамках реструктуризации активов могут быть: формирование адаптированной к рынку системы управления предприятием; разделение имущественного комплекса на отдельные предприятия в рамках законодательства и при соблюдении интересов заинтересованных сторон; продажа (приобретение), аренда (сдача в аренду), передача в залог части активов; освоение новых технологий, ввод производственных мощностей; создание рыночной инфраструктуры; создание или вхождение в финансово- промышленную группу; управление персоналом.

В процессе реструктуризации возникает необходимость реорганизации предприятия. Формами реорганизации являются слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.



При слиянии и присоединении необходимо предварительное согласование с антимонопольными органами. Они вправе потребовать разделения или выделения юридического лица при возникновении угрозы злоупотребления на рынке вновь создаваемым образованием за счет своего доминирующего положения.

При реструктуризации предприятий отраслей промышленности по возможности должна быть осуществлена демонополизация производства. В процессе реструктуризации имущественного комплекса может быть выработано решение о распределении имущества предприятия между несколькими созданными на его базе и не связанными между собой предприятиями. При этом должны быть соблюдены законодательство, интересы кредиторов и государства. Судьба имущества при разделении или выделении юридического лица решается в передаточном акте и разделительном балансе. Этими документами определяется объем прав и обязанностей образуемых юридических лиц. Имущество передается по разделительному балансу со всеми активами и пассивами, включая прибыли и убытки.

В ходе реструктуризации целесообразно освобождение предприятия от содержания объектов социальной и непроизводственной сфер, что позволяет снизить финансовую нагрузку.

Многие предприятия отдают предпочтение реструктуризации без признаков реорганизации из-за трудностей, связанных с необходимостью соблюдения обязательных условий реорганизации. Кроме того, разделение баланса при дебиторской задолженности, зачастую безнадежной или длительно просроченной, и большой кредиторской задолженности сразу ставит вновь созданное предприятие в тяжелое финансовое положение. Реструктуризация без признаков реорганизации может быть осуществлена юридическим лицом путем создания новых юридических лиц без процедуры выделения для выполнения определенных функций. Организационно- правовая форма нового юридического лица должна соответствовать целям и задачам создания и обеспечивать наиболее эффективное выполнение им возложенных функций. Это может быть дочернее зависимое или независимое предприятие. При такой реструктуризации сводятся к минимуму либо полностью отсутствуют многие проблемы реорганизации. Кроме создания нового юридического лица реструктуризация без признаков реорганизации может осуществляться путем приобретения действующего предприятия, которое специализировано на нужды предприятия-покупателя или достаточно легко может изменить свою специализацию. Следует отметить, что при реструктуризации через создание нового юридического лица велика вероятность ошибки в прогнозе эффективности работы новой компании.

Под реструктуризацией долгов понимается комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед кредиторами, бюджетом, внебюджетными фондами.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут включать различные процедуры. Реструктуризация просроченной задолженности по налогам и другим важным отчислениям регламентируется соответствующими правительственными решениями.

Одной из основных форм реструктуризации кредиторской задолженности являются отсрочки и рассрочки. Они представляются предприятию путем изменения сроков уплаты просроченной задолженности. Под отсрочкой понимается перенесение платежа на более поздний срок, под рассрочкой – растягивание платежа, его дробление на несколько более мелких платежей, осуществляемых в течение определенного периода. Процедуры отсрочки и рассрочки регламентируются соответствующими нормативными актами.

Еще одной эффективной формой реструктуризации является зачет взаимных платежных требований. Такой зачет предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий. Взаимозачет может осуществляться с привлечением третьих лиц по цепочке задолженностей. Сумма погашаемых обязательств определяется соглашением сторон и рассматривается как доход предприятия, например, как выручка от реализации продукции, если в зачете участвуют обязательства по оплате продукции.

Реструктуризация кредиторской задолженности практикуется и погашением задолженности через залог имущества. Для погашения просроченной задолженности предприятие передает кредитору в залог находящееся в собственности имущество, балансовая стоимость которого на момент заключения соответствующего договора не меньше суммы просроченной задолженности. Залогом имущества, как формой гарантии, широко пользуются предприятия при получении банковского кредита. Следует обратить внимание на правильное оформление залога имущества. Государственное предприятие может закладывать имущество в рамках представленных ему законом прав. Переданное в залог имущество может быть оставлено у неплатежеспособного предприятия, которое при пользовании и распоряжении им обязано соблюдать ограничения, установленные законодательством о залоге. После исполнения предприятием своих обязательств залог имущества прекращается. В случае непогашения обязательств это имущество реализуется в порядке, установленным законодательством, а соответствующая просроченная задолженность погашается по мере поступления средств, полученных от продажи имущества.

Задолженность неплатежеспособного предприятия может быть погашена путем продажи третьим лицам права требования его задолженности или долговых обязательств в полном объеме или по частям.

Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника часто предполагает отчуждение вопреки желанию кредитора. Погашение задолженности отчуждением включает: арест имущества предприятия; его последующую реализацию; использование части вырученных средств на погашение задолженности.

Процедура списания задолженности, как одна из форм реструктуризации, предполагает списание имеющейся задолженности предприятия по обязательствам перед кредитором без оплаты или использования других видов имущества. В процессе списания, как правило, на соответствующую сумму уменьшаются убытки предприятия. Решение о списании задолженности принимается кредитором. В частности, по государственным кредитам решение о списании принимает правительство.

Конкретные условия реструктуризации задолженности (сроки отсрочки и рассрочки, уплата по основному долгу, процентам, штрафы, пени и другие) определяются действующим законодательством, условиями установленных договорных отношений между должником и кредитором.

Выработанные и принятые в бизнес-плане конкретные направления реструктуризации должны найти свое отражение в расчетах бизнес-плана при прогнозировании движения ресурсных и денежных потоков. Для наглядности и системного отображения процесса движение денежных средств при реструктуризации долгов целесообразно отразить в отдельном блоке расчетов, соединив его по приходу и расходу с блоком расчета денежных потоков. Если в процессе реструктуризации предприятия планируется осуществить продажу значительного числа позиций основных средств, то расчеты по этому направлению также целесообразно вынести в отдельный блок.

Реорганизация предприятия зачастую требует разработки нескольких бизнес-планов, экономически обосновывающих этот процесс и его последовательные этапы.

Прогноз развития предприятия на 5 лет - это система обоснованных ориентиров, включающая основные направления и параметры развития коммерческой организации, оценку трудовых, материальных и финансовых средств, необходимых для достижения поставленных целей, организационно-технические меры, обеспечивающие благоприятную среду функционирования копании. В прогнозе развития вырабатывается концепция технической и экономической политики предприятия на перспективу, решаются стратегические задачи. При выработке прогноза используется целевой подход к формированию показателей развития.

Прогноз развития основывается на анализе текущего состояния организации, основных факторов экономического роста, оценке их влияния на развитие в прогнозном периоде, определении положительных тенденций, а также причин, негативно влияющих на результативность производства. При определении внутренних и внешних факторов развития производится оценка производственно- ресурсного потенциала компании.

При разработке прогноза развития используется более обширный набор методов: математической статистики, линейного и динамического прогнозирования; технико-экономических расчетов с использованием укрупненных нормативов; системно-структурного анализа; программно-целевой; сравнительный; балансовый.

При разработке прогноза развития учитывается следующее: принимается во внимание специфика операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации; достоверность исходных данных подтверждается исследованиями и оформляется соответствующими документами, которые выступают приложениями к прогнозу; входная и выходная информация должна быть идентичной на всех этапах подготовки и рассмотрения прогноза; дискретный период прогноза принимается равным году; расчеты прогноза развития выполняются в действующих ценах в национальной валюте; указываются руководители и структурные подразделения организации, ответственные за достижение доведенных показателей деятельности.

Состав основных показателей определяется показателями социально-экономического развития страны на очередные пять лет и показателями, доводимыми и контролируемыми в установленном порядке органами управления.

Основными показателями прогноза развития на 5 лет являются:

темп роста объема производства продукции; темп роста выручки от реализации;

удельный вес экспорта в выручке от реализации продукции; темп роста себестоимости реализованной продукции; коэффициент обновления основных средств;

показатель по энергосбережению; рентабельность продаж;

рентабельность реализованной продукции;

темп роста среднесписочной численности работников; темп роста заработной платы;

соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы;

темп роста добавленной стоимости;

темп роста добавленной стоимости на одного среднесписочного работника;

удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме продукции;

темп роста экспорта;

темп роста импорта; темп роста инвестиций в основной капитал; прямые иностранные инвестиции;

выручка от реализации продукции на одного среднесписочного работника;

добавленная стоимость на одного среднесписочного работника; среднемесячная заработная плата.

Состав основных показателей может быть дополнен, изменен, сокращен по решению органа управления с учетом особенностей вида экономической деятельности, существующих нормативных правовых актов в указанной области.

Пересмотр прогноза развития на 5 лет осуществляется в случае существенных изменений в деятельности организации в рамках прогнозируемого периода, методологии прогнозирования, иных объективных причин.

**РАЗДЕЛ №3.**

**Планирование экономических показателей:**

**прибыли, издержек, рентабельности и др.**

 Содержание:

 1.Перечень изучаемых тем.

 2.Краткий конспект лекций.

Перечень изучаемых тем.

 3.1. Планирование производства.

 3.2. Маркетинг и сбыт продукции.

 3.3. Планирование инвестиционной и инновационной деятельности.

 3.4. Оценка рисков.

 Краткий конспект лекций.

 **3.1. Планирование производства.**

 Прежде всего начнем с определения понятия «Производственная мощность».

 Производственная мощность – это показатель, отражающий максимальную способность предприятия (подразделения, объединения или отрасли) по осуществлению выпуска товарной продукции или обеспечению добычи и переработки сырья в натуральных или стоимостных единицах измерения, отнесенных к определенному периоду времени при условии эффективного использования оборудования и производственных ресурсов (площадей, энергии, сырья, рабочей силы).

После прогнозирования объема продаж на различных стадиях производства составляется подробная производственная программа. В ней намечаются уровни производства, которые должны быть достигнуты в определенные периоды времени. Для создания такой программы сле­дует подробно рассмотреть различные производственные стадии про­водимых мероприятий и график их осуществления. Для многих проек­тов достижение полной мощности на первом этапе — задача нереаль­ная. Вследствие различных технологических, производственных и коммерческих трудностей реализация большей части проектов срыва­ется на первом этапе такими обстоятельствами, как весьма умеренный рост объема продаж и сложность проникновения на рынки, с одной стороны, и различными издержками освоения производственного про­цесса, с другой стороны. В зависимости от характера производства ре­ализация продукции в первый год может достичь лишь 40—50% общей мощности предприятия. Лишь к третьему или четвертому году обычно удается выйти на полную мощность. Даже для предприятий обрабаты­вающей промышленности, где имеется возможность выйти на расчет­ную мощность почти сразу после начала производства, объем выпуска в первый Год планируется значительно более низким, чем позволяет мощ­ность предприятия. Для ряда предприятий, особенно предприятий по выпуску машиностроительной продукции, производство может ограничиваться уровнем квалификации рабочей силы.

 Существуют следующие типы производства:

 - предприятия по выпуску одного изделия, имеющего непрерыв­ный технологический процесс, например, производство цемента;

 - предприятия по выпуску нескольких изделий с непрерывным технологическим процессом, например, нефтеочистительные производства;

 - выпускающие партии изделий по заказам;

 - массовое сборочное производство, например, часов.

 Производственная мощность предприятия — это объем или коли­чество единиц продукции, которые могут быть изготовлены за опреде­ленный период. Мощность предприятия, взятая за небольшой отрезок времени, может считаться постоянной величиной. При этом следует иметь в виду необходимость внесения коррективов по мере изменения производства и номенклатуры изделий.

 Достижимая нормальная мощность — это количество единиц про­дукции, произведенных при определенных условиях за один год, — должна соответствовать величине спроса, предусмотренной при ис­следовании рыночной конъюнктуры. Достижимая нормальная мощность достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, соблюдения технических характеристик предприятия (нормальные перерывы в работе, простои, праздничные дни, время, отведенное на техническое обслуживание, замена инструмента, требуемая структура рабочих смен, невозможность использования основного оборудования по частям в каких-либо других сочетаниях), и применяемой системы управления.

 Номинальная максимальная мощность – это технически достижимая мощность – обычно соответствует мощности установленного оборудования и гарантируется поставщиком. Работа на пределе возможностей для достижения максимального выпуска продукции, внеплановое потребление предметов производственного снабжения, вспомогательных средств, запасных частей и деталей и материалов для регламентных работ приводят к превышению нормального уровня производственных издержек.

 Определение необходимой мощности предприятия осуществляется в ходе технико-экономического исследования с учетом:

 - прогноза спроса и степени проникновения на рынок для какого-либо конкретного изделия;

 - наличия требующихся ресурсов;

 - типа производства (единичное, серийное и т.д.);

 - вида выпускаемой продукции или оказываемых услуг;

 - применяемой технологии;

 - минимально окупаемого (рентабельного) размера данного вида производства.

 Показатель минимально рентабельного размера производства, применимый для большей части промышленных предприятий и проектов, означает минимальный объем производства, при котором достигается окупаемость затрат. Например, цементный завод мощностью менее 300 т продукции в день считается нерентабельным, так как для такого производства необходимы вертикальные шахтные печи, продукция которых не может соперничать на конкурирующем рынке с продукцией, получаемой из вращающихся печей. Заводы по выпуску аммония должны иметь размер не ниже определенного уровня с тем, чтобы стоимость этого продукта для предприятия-потребителя не была чрезмерно высокой по сравнению со стоимостью аммония, получае­мого другими потребителями. Это справедливо и для многих других предприятий химической промышленности, включая заводы по про­изводству первичных и вторичных нефтехимических продуктов.

 Во многих секторах экономики промышленно развитых стран производственные мощности предприятий имели тенденцию к быстрому росту, что обусловливалось выгодами оптимизации масштабов произ­водства. Большие производственные мощности требуют инвестицион­ных затрат, которые пропорционально значительно ниже. Дело в том, что увеличение выпуска продукции ведет в этом случае к снижению производственных издержек на единицу продукции. При определе­нии минимально рентабельного размера фирмы необходимо ориен­тироваться на мировой опыт, поскольку между производственными издержками в ее бизнес-плане и аналогичными издержками при вы­пуске подобной продукции на других предприятиях существует опре­деленная взаимосвязь. Если такая аналогия неприменима из-за огра­ниченных ресурсов или величины предполагаемого спроса, повыша­ются производственные издержки и цена продукции, утрачивается конкурентоспособность на внешних рынках и необходимо определен­ное покровительство со стороны государства.

 Другой важный фактор заключается в том, что технология и обору­дование часто применяются для работы в производственных единицах определенной (сравнительно большой) мощности. Конечно, техноло­гию и оборудование можно приспособить для работы на предприятиях меньшей мощности, но затраты на такую адаптацию могут быть не­пропорционально высокими. По этой причине проекты в различных отраслях должны соответствовать определенным минимально рента­бельным размерам производства. Это условие справедливо для пред­приятий по сборке машин, оборудования, особенно для серийного производства, поскольку серийный выпуск продукции должен осно­вываться на достаточно больших уровнях непрерывного или полунеп­рерывного производства. Вместе с тем на некоторых машиностроитель­ных предприятиях многопрофильного характера возможна значитель­но большая степень гибкости, так как производственные мощности могут быть распределены по времени между различными изделиями. Тем не менее можно определить в целом необходимый оптимальный размер производства с точки зрения потребностей в оборудовании и применяемой технологии. Однако и в этом случае возможны различ­ные комбинации.

 В целях определения альтернативных вариантов мощности предпри­ятия необходимо тщательно оценить прогнозируемый объем продаж и достижимую нормальную мощность предприятия. Для некоторой продукции, выпускаемой предприятием впервые или новой для дан­ного рынка, начальная производственная мощность должна быть не­сколько выше спроса и объема продаж на первом этапе, чтобы в тече­ние нескольких лет можно было удовлетворять растущий спрос. Однако такое планируемое недоиспользование производственной мощности не должно быть ниже уровня, при котором поступления от продаж равны производственным издержкам, т.е. уровня рентабельности. По мере возрастания спроса и объема продаж мощность предприятия может оказаться недостаточной. Возрастающий разрыв между спросом и про­изводством в конечном итоге станет причиной расширения производ­ства. Если планируется быстрое расширение производства, может воз­никнуть необходимость установить достижимую нормальную мощность предприятия выше таковой для предполагаемого проникновения на рынок только на определенный период. В этом случае необходимо увя­зать рост продаж в будущем с последующим расширением мощности предприятия. Взаимозависимость между прогнозами объема продаж и мощностью предприятия зависит от надежности прогнозирования ры­ночной конъюнктуры, эластичности спроса по ценам или соотноше­ния затраты—мощность. С учетом изложенных выше соображений сле­дует определить требуемую достижимую нормальную производствен­ную мощность предприятия. Необходимо рассчитать воздействие соответствующих компонентов технико-экономического исследования при различных уровнях производства. Кроме того, может возникнуть необходимость подготовки альтернативных вариантов потоков налич­ных средств, чтобы оценить воздействие различных производственных мощностей. Следует определить инвестиционные и производственные издержки для двух или трех альтернативных уровней производства. При этом необходимо выявить их последующее воздействие на цену продукции, а прогнозы продаж составлять для каждого варианта мощ­ности производства на основе планируемой при этом цены продукции. Выбранная наиболее приемлемая достижимая нормальная мощность предприятия представляет собой оптимальное соотношение между раз­личными компонентами исследования, рассматриваемого под углом зрения коммерческой выгодности.

 Для некоторых проектов целесообразно предусмотреть большую избыточную мощность для определенных стадий производства, при которых соотношение затраты—мощность имеет благоприятный харак­тер, и увеличить мощности на других стадиях в определенном соответ­ствии с ростом спроса. При этом возможны различные комбинации и следует остановиться на наиболее подходящей.

 Представление о мощности предприятия меняется при расшире­нии числа производимых товаров, когда она определяется степенью интеграции производства, предлагаемой для конкретного проекта. Инвестиционные издержки непосредственно зависят от такой интеграции. Чем меньше степень интеграции, тем меньше инвестиционные затраты. Покупка промежуточных изделий, комплектующих узлов и изделий у других производителей может быть значительно более вы­годной, чем их производство на проектируемом предприятии.

 Не существует каких-либо специальных формул, по которым мож­но рассчитывать мощность предприятия. Составляющие технико-экономического исследования имеют различное значение в зависимости от отрасли деятельности. Тем не менее в технико-экономическом ис­следовании необходимо должным образом учитывать те условия, ко­торые в данном случае могут влиять на реалистичность первоначаль­ной производственной мощности и любых последующих мероприятии по ее увеличению, а также их соответствие относительному значению таких компонентов.

 В соответствии с выбранной достижимой нормальной мощностью может возникнуть необходимость в более подробном подсчете потребно­стей в различных составляющих производства и подсчете их общей сто­имости. Необходимо определить потребности проекта в рабочей силе. С большей точностью эти потребности могут быть определены после выбора вида технологии и оборудования. Однако, поскольку производ­ственная технология может зависеть от наличия квалифицированного персонала, для большинства проектов целесообразно выявление по­требностей в рабочей силе после определения достижимой нормаль­ной мощности предприятия.

 После выбора мощности и производственной программы определя­ется потребность в материальных ресурсах. Такие расчеты производятся с учетом эффективности использования материальных ресурсов, ис­точников финансирования и возможных источников их приобретения.

После установления объема конечной продукции, и, если возмож­но — промежуточных изделий, определяют конкретные потребности в материальных ресурсах и рабочей силе. Для этого можно использовать диаграмму потоков материалов, в которой отражаются балансы мате­риалов и вспомогательных средств на различных стадиях производства. Прогнозируемая потребность в материалах и рабочей силе использует­ся для расчетов связанных с ними расходов. В соответствии с этим оп­ределяются потребности материальных и финансовых средств на:

 - основные материалы, например, сырье, полуфабрикаты, закуп­ленные товары и т.д.;

 - вспомогательные материалы;

 - основные вспомогательные средства;

 - рабочую силу.

Следует подготовить детальные оценки для различных стадий производства. При подготовке данных о потреблении материалов учитываются отходы, повреждения или отбраковка, а при расчете потребностей в рабочей силе — создание необходимых резервов и т.п.

 Исходными данными для расчета потребности производства в матери­альных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска продукции и услуг, нормативная база потребности в материальных ресурсах на едини­цу продукций. Потребность в материальных ресурсах определяется мето­дом прямых расчетов, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Это потребность определяется в натуральном и стоимостном выражениях по видам ресурсов.

Величина производственного запаса определяется его нормой, пред­ставляющей средний в течение года запас материалов в днях при их сред­несуточном потреблении, и рассчитывается на конец года как переходя­щий запас. Размер переходящего запаса по первому материалу (t) (в днях):

t = Q • М/Дн,

 где:

Q — потребность в первом материале за период;

М — норма переходящего запаса первого материала, дни;

Дн — число дней в году (планируемом периоде).

 Норма переходящего запаса определяется суммой среднего, теку­щего и страхового запасов.

 Немаловажное значение имеет наличие основных производствен­ных материалов и источников их пополнения. Цены, по которым по­ступают материалы, определяющий фактор торговой и финансовой жизнеспособности большинства предпринимательских проектов. Некоторые проекты разрабатываются для эксплуатации имеющегося сырья или использования основных материалов — продуктов других про­изводственных процессов.

Оценить потребности в материалах можно лишь после определения мощности предприятия, технологии и оборудования, которые будут использоваться.

Если исходный материал имеется в самом регионе, следует опре­делить его конкретное местонахождение. Для разрабатываемого проек­та оценивается альтернативное использование подобных материалов в будущем и возможное влияние различных факторов на их наличие. На­пример, разработка природного газа может находиться в отдаленном районе, где экономичнее использовать его для производства электро­энергии при отсутствии другого спроса. Если газ транспортируется по трубопроводу к крупным центрам потребления и к этому району ведут хорошие средства коммуникации, на него будет гораздо больший спрос для производства удобрений и нефтехимических продуктов.

Следует тщательно проанализировать организацию транспортиров­ки грузов и транспортные расходы. Расстояния, на которые будут транс­портироваться основные материальные ресурсы, наличие в настоящее время и в будущем средств перевозки должны быть определены вместе с расчетами необходимых материалов.

При ввозе основных материалов из других стран выявляют возмож­ные последствия, связанные, с существующими ограничениями, с возможностью прекращения их производства в стране-экспортере и рядом других обстоятельств.

Стоимость основных материалов один из важнейших элементов при определении расходов на проект, и поэтому требует тщательного ана­лиза. Для отечественных материалов текущие цены следует рассматри­вать в свете прошлых тенденций, прогнозов на будущее и эластичности спроса. Чем ниже эластичность, тем выше цена, связанная с растущим спросом на определенный вид материала. Учитываются также издержки на транспортные средства. В случае импортируемых материалов учитыва­ются пошлины, портовые расходы, тарифы, страхование, налоги и т.д.

Другим важным фактором при определении потребностей в материаль­ных ресурсах является организация материально-технического снабжения. При разработке программы снабжения информация о потребностях в мате­риалах и иных факторах производства из наличия и предполагаемых удель­ных издержек увязывается с другими элементами технико-экономическо­го исследования. Программа снабжения служит базой для расчета по­требностей в складских помещениях. Это особенно актуально, если в результате размещения предприятия и источников материалов в раз­ных местах или транспортных трудностей нет возможности обеспечить бесперебойную поставку материалов. При исчислении инвестиционных и производственных расходов в них включают издержки на дополни­тельное строительство складских помещений и на хранение товаров.

После учета внешних факторов производства на основе установ­ленной мощности предприятия необходимо определить соответствую­щие технологические процессы, виды и количество требуемого обору­дования и машин, издержки на технологию и оборудование.

В технико-экономическом обосновании определяется наиболее эф­фективная технология, необходимая для производства основного про­дукта. При этом следует оценить возможность приобретения техноло­гии, включая ее лицензирование. В случае лицензирования технологии необходимо определить и выделить из технологического пакета конк­ретные конструкторские и технические услуги, связанные с принятой технологией, определить организации, которые будут выполнять такие услуги. Далее технологию увязывают с отбором машин и оборудования.

При выборе технологии производства ориентируются на ее капитало­емкость и трудоемкость. В зависимости от уровня стоимости рабочей силы и основных фондов в стране выбирают либо трудоемкую, либо капиталоем­кую технологию. Мировые тенденции связаны с капиталоемкими техноло­гиями. Учитываются также предстоящие расходы, связанные с обучением персонала для работы по выбранной технологии. Если технологию приобре­тают у какого-то другого предприятия, следует учитывать затраты средств на:

* лицензирование технологии;
* ее прямую закупку;
* совместное участие в работах с поставщиком технологии.

При лицензировании технологии желательно разъединение техно­логического пакета на составные части — сама технология, связанные с ней инженерные службы, поэтапная внутренняя интеграция, по­ставка промежуточных продуктов и поставка оборудования.

Договорные аспекты лицензирования технологии должны рассмат­риваться до ее приобретения. Сюда можно отнести:

* выбор технологии и гарантии ее владельца;
* издержки по технологии;
* срок действия соглашения.

Важно четко описать приобретаемую технологию. Если речь идет о технологическом процессе, необходимо описать процесс и ожидаемые результаты производства. Если приобретается производственное обо­рудование, должна быть тщательно разработана документация и дру­гие элементы производственного ноу-хау. Владелец должен гарантиро­вать качество предоставляемого ноу-хау и подтвердить, что все «секре­ты производства» будут переданы после заключения лицензионного соглашения. Специально уточняется стоимость технологии, форма вып­лат и срок погашения. Последний в зависимости от технологии обычно составляет от 5 до 10 лет и обязательно должен включать период, необ­ходимый для внедрения ноу-хау. Соответствующие стоимостные ха­рактеристики технологии и услуг, связанных с ее внедрением, в даль­нейшем учитываются при подсчете общих инвестиционных издержек.

Выбор оборудования и технологии взаимозависим. В некоторых про­ектах производственная технология является частью и компонентом поставляемого оборудования. В этом случае нет необходимости в от­дельных соглашениях по приобретению технологии. Если технологию необходимо приобретать отдельно, выбор оборудования производится после определения технологии. Следовательно, потребности в маши­нах и оборудовании должны определяться на основе мощности завода, отобранной производственной технологии и производительности обо­рудования.

Выбор оборудования на стадии технико-экономического обоснова­ния проекта заключается в определении оптимальной группы машин и оборудования, необходимых для принятой производственной мощ­ности. Выбор оборудования зависит от типа проекта. Для большинства перерабатывающих отраслей промышленности машины или группу машин следует определять для различных стадий переработки с тем, чтобы различные стадии сливались в одну. Таким образом, потребности в машинах и оборудовании следует увязывать с необходимой мощностью на различных стадиях переработки.

 Выбор оборудования для отраслей обрабатывающей промышленности носит более широкий характер, поскольку различные машины выполняют обычно аналогичные функции с различной степенью точности. Так, комплекс станков для изготовления дизельных моторов или некоторых видов компрессоров, может включать станки различного вида. С инвестиционной точки зрения, издержки по оборудованию будут минимальными при его соответствии требованиям выбранного технологического процесса. При выборе оборудования для станкостроительного предприятия следует определить все операции механической обработки, необходимые для достижения проектной производственной мощности в течение определенного периода; составить график работы оборудования по каждой операции; выбрать отдельные станки для их выполнения; рассчитать количество машин, необходимых для достижения за этот период различных производственных уровней.

 Список заводского оборудования должен включать все передвижные и стационарные машины для производства, переработки и управления; соответствующие устройства, которые являются составной частью машин и не предназначены для выполнения каких-либо других специальных целей. Такое оборудование можно соответствующим образом классифицировать для различных видов проектов. Одна из классификаций предусматривает разбивку оборудования на следующие подгруппы:

 - заводское (производственное) машинное оборудование;

 - механическое оборудование;

 - электрическое оборудование;

 - контрольно-измерительная аппаратура;

 - промышленное конвейерное и транспортное оборудование;

 - другие установки и машины.

Для монтажа и установки оборудования могут потребоваться спе­циальные фундаменты, опорные конструкции, стены, штанги и по­толки. Группы оборудования и машин для различных функциональных процессов или производственных центров должны быть подразделены до уровня отдельных машин и установок. Перечень машин должен быть полным, чтобы удовлетворять требованиям каждой стадии производ­ства, начиная от получения сырья и кончая отправкой готовой про­дукции. Необходимо определить проектную мощность различных ви­дов производственного оборудования и составить соответствующую ведомость.

Перечни и оценка машин и оборудования, установленные на ста­дии технико-экономического исследования, могут быть значительно изменены, если в ходе принятия инвестиционного решения изменяют­ся параметры проекта. Однако изменения в принятом технологическом процессе должны вноситься на следующих после технико-экономичес­кого исследования стадиях.

Должен быть также подготовлен перечень необходимых запасных частей и инструментов, включая детали, которые поступят вместе с самим оборудованием, и детали и инструменты для замены износив­шихся частей оборудования. Потребности в запасных частях зависят от вида промышленного предприятия, наличия запасных частей и мощ­ностей по их производству в самой стране и возможности импорта. Обычно запасы делаются на три-шесть месяцев. Этот период может быть и больше. В этом случае необходимо проводить тщательную оцен­ку запасов, поскольку они оказывают влияние на заводские матери­альные запасы и оборотный капитал.

Оценка сметы расходов на импортное оборудование производится на базе фрахта и расходов по разгрузке, а также расходов на внутрен­ний транспорт, страхование и т.д. до доставки на заводскую площадку. Рассчитываются издержки и по монтажу оборудования. Расходы на ус­тановку и монтаж оборудования могут колебаться в широких пределах от 1—2% до 5—15% и выше и зависят от характера оборудования и вида работ по его монтажу и установке.

Следующий этап включает определение потребности в зданиях и сооружениях и соответствующей сметы расходов на:

 - подготовку и освоение площадки;

 - подготовку, и/или строительство заводских и производствен­ных зданий; вспомогательных помещений, например, ремонтных ма­стерских, гаражей, кафетериев; научно-исследовательских лаборато­рий, помещений медицинского обслуживания, складов и хранилищ для конечной и промежуточной продукции, инструментов, запасных частей; административных зданий; зданий бытовых служб персонала, жилых домов.

Объем сбыта пользующейся спросом продукции и формирование денежных доходов фирмы во многом зависит от цены. Эта зависимость выражается следующей формулой:

Прибыль фирмы = цена за единицу товара \* количество проданных единиц - издержки

Вопрос об уровне цен на товары не столь прост, как это кажется в теории. Игра на ценах — это искусство. Слишком низкая цена создает ложное впечатление о качестве товара, который на самом деле являет­ся хорошим. Слишком высокая цена отпугивает некоторых покупате­лей и приводит к сокращению объема продаж. Таким образом, следует точно определить ценовую стратегию на предлагаемый товар. Для этого необходимо назначить цену на товары (услуги) и сравнить ее с ценами у основных конкурентов, обратив внимание на затраты по транспор­тировке, складированию и хранению товара, на размер прибыли. Пра­вильно установленная цена позволит сделать товар (услугу) доступ­ными для потребителя, завоевать и расширить сферу сбыта и обеспе­чить прибыль.

На выбор и назначение цены на товар и услуги влияют факторы **внутренние** (издержки производства) и **внешние** (конкуренция, поло­жение товара на рынке, характер спроса, общехозяйственная конъюн­ктура, политика органов государственной и местной власти).

Цена продукции влияет на объем продаж и величину поступлений от этих продаж. Основу любой политики в области цен составляют из­держки производства и структура рынка для данного изделия. С точки зрения изготовителя, наилучшая цена на его продукцию — это цена, которая приносит максимальный доход с учетом уровня производства. Монополистическое предприятие-изготовитель может продавать свою продукцию по максимально высоким ценам с учетом регулирующей деятельности соответствующих правительственных органов. Предприя­тие-изготовитель, испытывающее сильную конкуренцию, вынуждено проводить постоянную корректировку цен, исходя при этом из мини­мально возможных цен и производственных издержек. Предприятия, планирующие расширение производства, могут достаточно точно оп­ределить соотношение между производственными издержками и це­ной продукции. Однако для новых проектов издержки приходится про­гнозировать или исходить из некоторой стандартной величины издер­жек. Определение стандартных издержек по затратам, требующим переменных издержек (например, материалов или рабочей силы), не представляет трудности. Однако планирование накладных расходов более трудная задача, поскольку эти издержки зависят от степени ис­пользования производственной мощности.

При описании цен предприятия указываются как цены существу­ющие на рынке данной продукции (услуги), так и предполагаемые цены на свою продукцию.

Специалисты по финансовому менеджменту выделяют два основ­ных этапа ценообразовательного процесса на предприятии.

**Этап первый.** Определение базовой цены, т е. цены без скидок, на­ценок, транспортных, страховых, сервисных компонентов и др.

**Этап второй.** Определение цены с учетом вышеуказанных компо­нентов, скидок, наценок и т.д.

Существует пять основных методов определения базовой цены, ко­торые можно использовать изолированно либо в различных комбина­циях друг с другом:

 - метод полных издержек;

 - метод стоимости изготовления (переработки);

 - метод маржинальных (предельных) издержек;

 - метод рентабельности (доходности) инвестиций;

 - метод маркетинговых или рыночных оценок.

При планировании предпринимательства следует проводить анализ ценообразования, используя при этом планируемый объем продаж та­ким образом, чтобы определить доход при альтернативных вариантах.

Если производственные издержки в первые периоды (месяцы, годы) или даже в течение более длительного периода работы предприятия будут непомерно высокими, и полное перенесение этих издержек на цену товара окажет серьезное влияние на объем продаж, необходимо тщательно изучить вероятные последствия. Иногда невозможно уста­новить такую первоначальную цену на товар, которая покрыла бы все производственные издержки и обеспечила бы достаточный размер при­были. Во многих случаях, особенно при длительном периоде освоения, назначение цены на товар должно быть приспособлено к конъюнктуре рынка, таким образом, чтобы цена хотя бы временно включала лишь переменные издержки или переменные издержки плюс часть постоян­ных издержек.

В течение некоторого времени товар может иметь цену ниже сово­купных производственных издержек. Более низкие цены дают воз­можность проникнуть на тот или иной внутренний рынок, где есть товары-заменители. Во всех этих случаях может сложиться период вре­мени, когда цена товара не обеспечивает получение прибыли и даже не покрывает совокупные производственные издержки. Однако такая цена на товар должна устанавливаться лишь на определенное время. **Коммерчески нерентабельно создавать производство, цена на товар ко­торого будет оставаться ниже совокупных производственных издержек в течение неопределенно длительного периода времени.**

Ценообразование товара необходимо также рассматривать в рамках установления монополии или олигополии. Для этих случаев оценива­ются последствия установления чрезмерно высоких цен. Несмотря на контроль над производственной деятельностью, новые проекты неиз­бежно «притягиваются» к производственным секторам, приносящим высокие прибыли. Исключение составляют производства, для которых невозможно приобрести эффективную технологию. Когда над производ­ственной деятельностью осуществляется контроль, образование моно­полий или олигополий не допускается, или же они быстро прекраща­ют свое существование. В любом случае более гибким подходом являет­ся установление такой цены на новый товар, которая приносила бы предприятию умеренный доход и не привлекала бы к этому производ­ству новых участников.

Следует также иметь в виду реакцию предпринимателей, произво­дящих аналогичный товар или товар-заменитель. Вполне понятно, что предприятие наталкивается на сопротивление конкурентов, выражаю­щееся главным образом в снижении цен на производимый товар. В свя­зи с этим цены не обеспечивают необходимой основы для прогнози­рования доходов от продаж. При планировании политики в области сбыта приходится учитывать характер конкуренции, ее формы.

 **3.2. Маркетинг и сбыт продукции.**

Завершающий этап работы предприятия — сбыт продукции — как правило, осуществляется по хозяйственным договорам, заключен­ным с потребителем. В них предусматриваются объемы и сроки поста­вок, условия доставки товаров потребителю, цены реализации про­дукции, условия оплаты продукции, юридическая ответственность за несвоевременную поставку или несвоевременную оплату поставляе­мой продукции, способы разрешения спорных вопросов.

Предприятие-производитель должно четко представлять возмож­ности сбыта своей продукции. Сбытом занимаются многие функцио­нальные службы предприятия. Их задача — выработка обоснованной и реалистичной сбытовой политики, охватывающей наиболее суще­ственные аспекты рынка-политику в области ценообразования, ме­роприятия по содействию сбыта и продвижению товаров на рынок, систему распределения и доставки продукции и другие вопросы.

Работа по организации сбыта продукции начинается с изучения рынка и проведения маркетинговых исследований.

Под **маркетингом** понимается комплекс мероприятий, призванный:

 - выяснить потребности рынка;

 - информировать потенциальных клиентов об их потребностях, а также товарах/услугах, могущих удовлетворить эти потребности;

 - осуществлять поставку товаров и услуг;

 - учитывать рентабельность деятельности.

Основные задачи маркетинга — создание спроса посредством определенных мероприятий, удовлетворение спроса путем доставки то­варов в нужное время нужному потребителю и планирование деятель­ности фирмы.

Основные инструменты маркетинга — товар, цена, коммуникации (личная продажа, реклама, продвижение товара, престижная деятель­ность), наличие товара в продаже, персонал, имидж фирмы.

Ниже приведен рекомендуемый план маркетинга предприятия.

ОБЩАЯ СТРУКТУРА ПЛАНА МАРКЕТИНГА НА ГОД

Товар

I. СОДЕРЖАНИЕ

II. ВВЕДЕНИЕ

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИРЕКТОРА-РАСПОРЯДИТЕЛЯ

IV. ЗАМЫСЕЛ И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

V. ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННАЯ КОНЪЮНКТУРА

VI. АНАЛИЗ РЫНКОВ

1. Состояние рынка данной отрасли

1.1. Общая емкость рынка, определение, динамика рынка

1.2. Структура рынка

1.3. Доли рынка, их развитие

 1.4. Общее развитие комплекса мероприятий по продви­жению товара

1.5. Цены, движение цен

2. Потребительская характеристика товара

2.1. Основное и побочное потребление товара

2.2. Кто потребители, а кто — нет

2.3. Почему да, почему нет

2.4. Отношение к товару:

 - предвзятые мнения, позиции

 - степень осведомленности

 - предпочтение определенных марок товаров

3. Конкурентные отношения

3.1. Состав конкурентов, образы фирм, конкурирующие то­вары, характеристики

3.2. Стратегии маркетинга конкурентов

3.3. Реклама, демонстрация товара, другие мероприятия, проводимые конкурентами

VII. МЕРОПРИЯТИЯ ПО МАРКЕТИНГУ ТОВАРА В ПРЕДЫДУЩЕМ ГОДУ

 1.Цели

 2.Мероприятия

 3.Анализ различий

VIII. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА ТОВАРА НА -Й ГОД

 1.Ожидаемые изменения в емкости рынка

 2.Ключевые проблемы товара

 3.Цели на -й год

 4.Стратегия по товару (качество, цена, «паблик рилейшнз», распределение)

 5.Выбор политики цен, скидок и кредитов

 6.Выбор целевых групп

IX. МЕРОПРИЯТИЯ ПО МАРКЕТИНГУ ТОВАРА НА -Й ГОД

1.Ассортимент, изменения, качество, упаковка и организа­ция складирования

 2.Цена

 3.План рекламы

 4.Планы по продвижению товара

 5.Исследование рынка или пробный маркетинг

 6.Кампания по организации и стимулированию сбыта, функции местных сбытовых аппаратов

 7.Составление графиков

X. РАСЧЕТЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

XI. КОНТРОЛЬ

XII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 XIII. ИСПОЛНИТЕЛИ И РАСХОДЫ НА РАЗРАБОТКУ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

План маркетинга включает исследование всех составляющих изме­нений рынка. Его цель — выявление узких мест, тормозящих реализа­цию продукции, увеличивающих запасы и издержки по доставке и хра­нению товаров.

Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке. Для этого предпри­ятие подробно характеризует:

 - стратегию проникновения на рынок;

 - стратегию роста предприятия;

 - каналы распределения продукции, коммуникации.

**В стратегии проникновения на рынок предприятие описывает пос­ледовательность своих действий по проникновению на новый рынок, введению нового товара на старый рынок, проникновению с товаром рыночной новизны на новые сегменты рынка.** В качестве примера рас­смотрим стратегию проникновения на новый рынок, применяемую японскими фирмами. Она заключается в том, чтобы закрепиться на рынках тех стран, у которых нет национального производства данного товара. Используя накопленный опыт фирмы, внедряются на рынки других стран (стратегия лазерного луча). Начав с экспорта массовых, недорогих товаров (и соответственно, с удовлетворения запросов не слишком привередливых покупателей), создав образ «японское — значит великолепного качества», эти фирмы постепенно переходят к ра­боте на рынках более дорогих товаров (но не самых престижных), а также строят сборочные заводы в странах, куда прежде отправляли свою го­товую продукцию.

После исследования рынков и его сегментов, и определения марке­тинговой стратегии продвижения товаров на эти рынки прогнозирует­ся объем продаж, а затем — доходы от реализации товаров.

Однако такие оценки не могут быть единовременными и оконча­тельными и корректируются в зависимости от мощности предприя­тия, технологии производства, реальных цен, по которым будет осу­ществляться проект и совершенствование мероприятий по организа­ции сбыта и тактике продаж. Детальная разработка программ продаж и доходов от реализации продукции окончательно завершается в конце бизнес-плана, в его финансовом разделе.

На данном этапе предполагаемый объем сбыта рассчитывается ис­ходя из результатов проводимых маркетинговых исследований рынка, объема и динамики спроса покупателей, учета конкуренции.

Период, охватываемый такими прогнозами, зависит от характера и вида изделия; для машиностроительной продукции он равен 15—20 годам. В этом случае необходимо установить разумную оценку роста спроса и продаж и производственных издержек.

Объем реализованной предприятием продукции представляет сто­имость предназначенной потребителям продукции и оплачиваемой ими. Сюда же относится выполнение определенного объема работ и оказа­ние услуг. В объеме реализации программ отражается не только произ­водство, но и изменение остатков продукции на складе и отгружен­ной, но не оплаченной заказчиком.

 Коммерческая работа предприятия, как правило, не ограничивается

сбытом основной продукции. Современная белорусская практика работы промышленных предприятий показывает, что каждое предприятие за­нимается также организацией других видов деятельности, способных принести прибыль. К ним относятся производство и сбыт побочной и вспомогательной продукции, оказание услуг промышленного и непро­изводственного характера, лизинговые операции, сдача в аренду вре­менно свободных земельных участков, производственных, бытовых, социально-культурных помещений и объектов. Особый размах в после­дние годы в период спада основного производства получила торгово­-посредническая деятельность, работа с ценными бумагами, валютой на фондовом рынке и другими внереализационными мероприятиями. Все эти виды неосновной деятельности требуют создания определенных служб (магазинов, оптово-посреднических подразделений, приобрете­ния брокерских мест на товарных и фондовых биржах и т.д.), тщатель­ного учета возможных издержек и расчета рентабельности каждого ме­роприятия. Обычно такие службы подчиняются коммерческому дирек­тору предприятия.

Увеличению сбыта продукции, товаров и услуг способствует своев­ременная их доставка в пункты розничной торговли и в конечном счете потребителю. В бизнес-плане должны быть предусмотрены эффективные и одновременно дешевые каналы доставки товаров и услуг.

Конкретный выбор канала зависит от множества факторов, харак­теризующих продаваемый товар – от наличия запасов, транспортных средств, затрат на транспортировку и хранение, от отдаленности фир­мы производителя от пунктов розничной продажи и т.д.

Схема 3.1 иллюстрирует характер каналов сбыта в зависимости от вида товара:

 - товаров массового потребления повседневного спроса;

 - товаров, спрос на которые не носит повседневного и массового характера;

 - товаров, приобретение которых носит редкий характер (автомо­биль, видеотехника и т.д. ).

В результате проведенного анализа формируются мероприятия по со­действию сбыта товаров, определяются конкретные пути, способы про­дажи и доставки товара (услуги) с учетом того, имеет ли фирма собствен­ные магазины, торговых представителей, дистрибьюторов или предпочи­тает использование торговых организаций, занимающихся продажей аналогичных товаров.

5

Потребитель

1

Товары

3

Оптовая сбытовая фирма

4

Магазин розничной торговли

2

Центральное предприятие оптовой торговли

5

1

5

4

1

5

4

3

1

5

4

2

1

5

3

2

1

 **Схема 3.1 Каналы сбыта товаров и услуг**

Если фирма имеет собственную торговую сеть, оп­ределяется количество необходимых торговых организаций, их размещение, районы обслуживания, количество занятых в них торговых работников.

При использовании существующей торговой сети следует описать ее структуру, объем продаж по отдельным торговым предприятиям, количество привлекаемых торговых посредников и дистрибьюторов.

Для большинства предприятий требуются подразделения по сбыту в рамках самого предприятия для организации продаж, контроля и пе­ресмотра сети продаж и распределения. В случае особо сложной техники продажа осуществляется самим предприятием-производителем или до­черней компанией по сбыту. Если объем продаж весьма велик, им зани­мается крупная торговая организация. Если речь идет о продукции, про­даваемой на международном рынке, то у сбытовой организации есть свои представительства во многих странах мира. В большинстве случаев продажей и распределением занимаются агенты, живущие в данной стра­не, либо ведущие свои операции в нескольких странах. Их услуги оплачи­ваются на основе комиссионных от продаж в обслуживаемом ими районе. Необходимая структура сбыта устанавливается предприятием. В некото­рых случаях может использоваться сеть распределения, предоставляе­мая зарубежными партнерами или зарубежными поставщиками лицензий технологического характера, которые охватывают потенциальные

внешние рынки. Учреждения, занимающиеся сбытом, могут создаваться непосредственно производителем или совместно с производителями комплектующих изделий. В бизнес-плане можно установить лишь об­щую структуру и дать предварительную оценку требуемых затрат на реализацию товаров. Более детально вопросы сбыта и распределения определяются после сдачи предприятия в эксплуатацию. ,

Важным элементом сбыта продукции является создание сети га­рантийно-технического обслуживания.

 Необходимо точное определение издержек на перевозку, посколь­ку чрезмерно высокие транспортные расходы снижают прибыльность проекта.

 Выбор тех или иных средств маркетинга, способствующих продвижению товаров, осуществляется с помощью тщательного анализа их эффективности за прошлые годы.

 **3.3. Планирование инвестиционной и инновационной деятельности.**

Республика Беларусь выбрала инновационный путь развития. Вопросы организации и обеспечения эффективности инвестиционной деятельности рассматривались в дисциплине «Инвестиционное проектирование». Обычно на предприятии разрабатывается план технического прогресса.

Планирование технического прогресса предприятия включает планирование повышения его технического уровня и улучшения орга­низации производства, научной организации труда, капитального ре­монта основных фондов, производства новых видов продукции и про­ведения научно-исследовательских работ.

Технический уровень производства определяется соответствием дей­ствующих на предприятии средств производства, машин и оборудова­ния, технологий, предметов труда современным достижениям науки и техники.

Уровень технического развития характеризуется следующими ос­новными параметрами:

 - состав и структура орудий труда по видам выполняемых опера­ций, мощности и возрасту;

 - соответствие применяемых на предприятии технологий совре­менным мировым требованиям, позволяющим создавать конкурентос­пособную продукцию;

 - энерговооруженность и фондовооруженность персонала пред­приятия.

Показателями технического уровня производства являются специ­ализация производства, трудоемкость продукции, производительность труда, себестоимость продукции, рентабельность производства и уро­вень механизации автоматизации производства.

Работа по составлению плана повышения технического уровня на предприятии осуществляется наиболее квалифицированными работни­ками технических и экономических служб и начинается с выявления фак­тически сложившегося уровня в данном году. На основе этого анализа определяются наиболее перспективные направления повышения техни­ческого уровня, составляются перспективные и текущие плановые зада­ния, разрабатываются конкретные мероприятия по их выполнению.

При планировании оцениваются экономические и социальные по­следствия внедрения новой техники. Определение эффективности по­зволяет сделать вывод об экономической целесообразности внедрения новой техники. Экономически эффективным считается применение машин, повышающих производительность труда, экономящих мате­риальные ресурсы и, в конечном счете, увеличивающих рентабель­ность и конкурентоспособность производимой с их помощью про­дукции, а также улучшающих условия труда. Основные показатели эффективности:

 - срок, в течение которого новая техника и технологии могут быть внедрены;

 - объем финансовых ресурсов, необходимый для приобретения новой техники и технологии;

 - рост производительности труда;

 - увеличение объема выпускаемой продукции;

 - повышение рентабельности производства и снижение себестои­мости производимой продукции.

План повышения технического уровня предприятия включает раз­работку и внедрение следующих мероприятий:

 - замену действующих средств труда более совершенными;

 - модификацию действующих средств труда;

 - внедрение новых технологий;

 - применение новых материалов;

 - улучшение условий и организации труда работников.

Организационный уровень производства — это система организа­ции управления производства, позволяющая наиболее эффективно использовать ресурсы предприятия для достижения основных его це­лей. При составлении плана улучшения организации производства ана­лизируют состояние на предприятии средств производства, органи­зацию труда и производства. При планировании мероприятий плана повышения организационного уровня предприятия используется стан­дартная методика оценки экономической эффективности каждого ме­роприятия.

План повышения технического уровня и улучшения организации производства предприятия включает следующие оргтехмероприятия (по разделам):

**I раздел***.* Повышение технического уровня производства:

* механизация производства;
* автоматизация производства;
* внедрение прогрессивной технологии;

 - модернизация производства и замена устаревшего оборудования.

**II раздел.** Совершенствование систем управления, планирования и организации производства.

**III раздел***.* Внедрение мероприятий по научной организации труда, в том числе:

 - внедрение передовых проектов организации рабочих мест от­дельно для рабочих и ИТР и служащих;

 - совершенствование разделения и кооперации труда;

 - совершенствование нормирования и оплаты труда, в том чис­ле — внедрение передовых норм и нормативов труда раздельно для рабочих и ИТР и служащих;

 - улучшение условий труда.

**IV раздел***.* Улучшение качества продукции.

**V раздел.** Прочие оргтехмероприятия.

Данная классификация разделов и показателей служит основой для

составления плана повышения технического уровня и улучшения орга­низации производства.

Планирование научно-исследовательских работ на предприятии зак­лючается в определении и уточнении тематики, трудоемкости, про­должительности и стоимости объемов, которые должны быть выпол­нены в плановом периоде. Как и в других разделах, определяется эко­номический эффект от каждой темы в денежном выражении.

Убедившись по предварительному расчету в эффективности каждо­го мероприятия, плановая группа должна рассчитать необходимые объе­мы и источники финансирования данного мероприятия. При этом под­разделяют капитальные (т.е. единовременные затраты, увеличивающие стоимость факторов производства) и текущие затраты (неинвестици­онные расходы), включающиеся в себестоимость продукции и работ. Все затраты помимо денежных расходов включают расходы материа­лов, топлива, энергии, живого труда, потребность в которых следует тщательно рассчитывать. Определяют также источники финансирова­ния мероприятий по техническому прогрессу (ими могут быть соб­ственные или заемные средства), порядок и время возврата кредитов, если их предполагают использовать.

 **3.4. Оценка рисков.**

Назначение бизнес-плана — помочь предпринимателям оценить свои возможности, выявить емкость и перспективы бу­дущего рынка, оценить необходимые затраты и соизмерить их с теми ценами, по которым можно будет реализовать продукцию или услуги (для определения потенциальной прибыльности за­думанного дела), убедить возможного инвестора в привлека­тельности выбранной деятельности, обнаружить возможные трудности в первые годы работы предприятия, рассчитать по оценочным показателям прибыльность или убыточность дан­ной деятельности, установить возможные контакты с контр­агентами и т.д.

 Бизнес-планирование основывается на принципах, харак­терных для всех видов планирования (единства, участия, не­прерывности, гибкости, точности)*,* а также на принципах итеративности (бизнес-планирование должно носить творче­ский характер и предусматривать неоднократную проработку уже составленных разделов бизнес-плана) и многовариантно­сти (возможность выбора наилучшего из альтернативных ва­риантов достижения поставленных целей).

К сожалению, при разработке любых планов необходимо учитывать, что предприятие работает в условиях, которые характеризуются неопределенностью. Основные ее причины:

 - спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия;

 - случайность, когда в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково в результате наложения многих социально-экономических и технологических процессов;

 - наличие противоборствующих тенденций, столкновения интересов;

 - военные действия, межнациональные конфликты;

 - существование различий в социально-психологических установках, оценках и поведении людей;

 - вероятностный характер научно-технического прогресса, поскольку практически невозможно заранее определить конкрет­ные последствия научных открытий, технических изобретений;

 - ограниченность материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов;

 - невозможность однозначного познания объекта, процесса, явления в силу ограниченности сознательной деятельности че­ловека.

Ситуация неопределенности имеет широкий диапазон: от полного неведения о будущих событиях до возможности хотя бы приблизительно определить крайние пределы случайных ве­личин и предсказать интервалы наиболее их вероятных значе­ний.

Таким образом, риск является следствием неопределенности.

Риск является неизбежной составной частью производст­венно-хозяйственной деятельности, любой вид которой несет в себе те или иные риски. Следовательно, деятельность предпри­ятий и риск — понятия неразделимые, в теории управления хо­зяйственными рисками это называется **аксиомой всеохватности.** Ее сущность состоит в том, что нет безрисковых видов про­изводственно-хозяйственной деятельности. Безрисковых видов хозяйственной деятельности не существует — это абстракция, иногда используемая исследователями для упрощения ситуаций в предлагаемых ими моделях.

Хозяйственный риск характеризуется как опасность потери ресурсов или недополучения доходов. В этой связи риск тесно связан с еще одним понятием – опасность. Риск – это, по существу, количественная оценка опасности.

Даже в плановой централизованно управляемой экономике из-за нарушения теми или иными организациями в силу разных причин своих договорных обязательств производственно-хозяйственная деятельность была сопряжена с опасностью недопоставки продукции, невыполнения государственного плана и др.

В рыночной экономике производственно-хозяйственная деятельность осуществляется в условиях гораздо более высокой изменчивости и неопределенности социально-экономической среды. В рыночных условиях гораздо выше опасность потери ресурсов или недополучения доходов.

Риск — это управляемый параметр, на его уровень не только можно, но и необходимо оказывать воздействие. Теория управ­ления хозяйственными рисками ориентирует менеджеров на сознательное и рациональное отношение к риску.

Хотя последствия риска чаще всего проявляются в виде по­терь ресурсов или невозможности получения ожидаемой при­были, риск — это не только нежелательные результаты приня­тых решений. При определенных вариантах принимаемых ре­шений существует не только опасность не достичь намеченного результата, но одновременно и вероятность превысить ожидае­мую прибыль. Следовательно, риск характеризуется сочетани­ем возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.

Оценка риска и выбор управленческих решений в условиях риска во многом зависят от человека, его принимающего. Одна и та же рисковая ситуация разными менеджерами характери­зуется неодинаково, с учетом склада ума, уровня знаний и опы­та, характера, готовности их идти на риск. Для одного менеджера данный размер риска является приемлемым, тогда как для другого — неприемлемым. Принятие рискового решения зависит от предпочтений менеджера между ожидаемой доход­ностью от вкладываемых средств и надежностью, понимаемой как вероятность получения доходов.

Понятие риска, его оценка, прогнозирование и даже управ­ление им — вещь малознакомая для наших предпринимателей, хотя их повседневная деятельность сопряжена с таким уров­нем риска, при котором любой западный предприниматель не взялся бы за дело. Для крупных проектов необходим тщатель­ный просчет рисков с использованием теории вероятностей. Для незначительных проектов достаточен анализ риска с помощью чисто экспертных методов. Главное здесь — не сложность рас­четов и не точность вычислений вероятностей сбоев, а умение авторов бизнес-плана заранее выявить все типы рисков, с кото­рыми они могут столкнуться, источники этих рисков и момент их возникновения. Установив риски, необходимо разработать меры по их сокращению и минимизации потерь, которые они могут вызвать. Чем глубже вы проработаете эту проблему, тем выше доверие к вам потенциальных партнеров и инвесторов. Верят не тому, кто оптимистически утверждает, что его дело — беспроигрышное, а тому, кто способен заранее предвидеть проблемы и объяснить, как он собирается выходить из труд­ного положения.

Возможность возникновения риска, к сожалению, весьма ши­рока: это могут быть изменения в налоговом регулировании и колебания валютных курсов и т. д. От вас требуется хотя бы ори­ентировочно определить, какие риски наиболее вероятны и во что они могут обойтись. Зная это, вы сможете ответить на вопрос: как уменьшить риски и потери? Ответ этот должен состоять из двух разделов*: в* ***первом*** вы указываете организаци­онные меры профилактики рисков, во ***втором -*** свою программу страхования от рисков. Например, при возможности сбоев в гра­фике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих можно проработать альтернативную программу транспортиров­ки необходимых изделий с помощью авиационного или автомо­бильного транспорта.

Что касается страхования, то здесь тема для разговора столь обширна, что мы коснемся ее лишь вкратце. **К сожалению, в Беларуси система страхования развита крайне слабо*.*** Это пора­жает зарубежных коллег, привыкших подстраховывать каждый свой шаг: от покупки оборудования до обеспечения валютных средств из-за спекулятивных колебаний курсов валют. Открытое и честное обсуждение этого вопроса в бизнес-плане, во-первых, характеризует вас с хорошей стороны как предпринимателя.

**Степень риска коммерческой неудачи для вашей сферы биз­неса зависит от следующих факторов.**

 - Относится ли ваш бизнес к уже хорошо освоенной области предпринимательства, новой осваиваемой области или новейшей, неосвоенной области?

 - В своей области предпринимательства относится ли ваш бизнес к предприятиям с высоким средним или низким уров­нем риска?

 **Степень обеспеченности получения и продажи продукта.**

 - Укажите вероятность технического успеха в получении продукта.

 - Определите долю продаваемого вида продукции от общего объема продукции, предназначенного для продаж.

 **Рентабельность вашего дела с учетом риска.**

 - Приведите прогнозируемую чистую прибыль (эти данные имеются в разделе «Финансовый план»).

 - Укажите общие издержки и рассчитайте уровень рентабель­ности по оптимистическому и пессимистическому показателям.

 **Конкретные виды рисков для вашего дела.**

 - Перечислите наиболее существенные виды риска, с кото­рыми вы можете встретиться в бизнесе и которые целесообраз­но страховать (уничтожение, хищение или порча товара при транспортировке; невыполнение субподрядчиками своих обяза­тельств).

 - Перечислите наиболее существенные виды риска, незави­симые от страхования и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий (связанные с неверным выбором проекта и колебанием конъюнктуры, измене­ниями цен и спроса; коммерческий риск; финансовый риск; ошибки менеджеров; социальная нестабильность и др.).

**Мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпри­нимательским риском.**

 - К каким страховым организациям и компаниям вы плани­руете обратиться?

 - Какие типы договоров о страховании и на какие суммы вы планируете заключить?

 - Намерены ли вы использовать хеджирование для уменьше­ния возможного ущерба?

 - Укажите мероприятия по нестрахуемым видам риска.