

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ АПК**

**И.Н. Фурс, Г.М. Наливайко**

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Допущено Министерством образования Республики Беларусь  
в качестве учебного пособия для слушателей системы повышения  
квалификации и переподготовки кадров по специальности  
«Управление организациями и подразделениями  
агропромышленного комплекса»*

Минск БГАТУ 2009

УДК 005.511+334.1](07)  
ББК 65.23я7  
Ф 95

Рецензенты:

зав. каф. экономики торговли БГАТУ, д-р экон. наук, проф.

*Н.С. Шелег;*

канд. техн. наук, проф. каф. мировой и национальной экономики  
БГАТУ *Б.И. Врублевский;*

зам. директора института системных исследований в АПК НАН  
Беларуси, д-р экон. наук, проф. *А.П. Шпак*

**Фурс, И.Н.**

Ф 95 Предпринимательство и бизнес-планирование: учебное  
пособие / И.Н. Фурс, Г.М. Наливайко. – Минск: БГАТУ,  
2009. – 260 с.

ISBN 978-985-519-116-3.

Рассмотрены основы предпринимательской деятельности, а также экономические и методологические аспекты разработки бизнес-планов, вопросы моделирования бюджета предприятия и контроля эффективности бизнес-процессов, отраслевые особенности разработки, методы презентации и оценки бизнес-планов.

Предназначено для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров, а также студентов вузов экономических специальностей и менеджеров предприятий и организаций агропромышленного комплекса.

**УДК 005.511+334.1](07)  
ББК 65.23я7**

ISBN 978-985-519-116-3

© И.Н.Фурс, Г.М.Наливайко, 2009  
© БГАТУ, 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРОВ.....	6
ВВЕДЕНИЕ.....	7
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	9
Глава 1. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	9
1.1. Социально-экономическая суть предпринимательской деятельности.....	9
1.2. Школы и модели предпринимательства.....	19
1.3. Предпринимательство как процесс.....	22
1.4. Понятие и содержание предпринимательского пространства	29
1.5. Виды, субъекты и формы предпринимательства.....	44
1.6. Предпринимательство в Республике Беларусь.....	47
Глава 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В АПК.....	57
2.1. Анализ возможностей, ресурсов и конъюнктуры рынка.....	57
2.2. Государственная регистрация предпринимателя и ее цели.....	66
2.3. Учредительные документы и их содержание.....	68
2.4. Порядок выдачи субъектам хозяйствования лицензий на осуществление отдельных видов деятельности.....	69
2.5. Организационное оформление предприятия (фирмы).....	71
Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	78
3.1. Профессия предпринимателя.....	78
3.2. Типы предпринимателей.....	83
3.3. Психологический портрет предпринимателя.....	87
Глава 4. РИСК И ВЫБОР СТРАТЕГИИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.....	95
4.1. Сущность и значение риска в предпринимательской деятельности.....	95
4.2. Потери от риска в сельскохозяйственном предпринимательстве.....	96
4.3. Классификация рисков.....	98

4.4. Уровни и методы определения предпринимательского риска ..	105
4.5. Менеджмент риска.....	107
4.6. Оценка рисков в сельскохозяйственной организации.....	110
4.7. Обоснование стратегии предпринимательской деятельности ..	111
РАЗДЕЛ 2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ.....	118
Глава 5. ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	118
5.1. Изменения как причина бизнес-планирования.....	118
5.2. Бизнес-план как инструмент эффективного управления предприятием.....	123
Глава 6. СУТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ.....	127
6.1. Определение, функции и цели бизнес-плана.....	127
6.2. Назначение бизнес-плана.....	131
Глава 7. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА.....	135
7.1. Бизнес-план как документ.....	135
7.2. Раздел бизнес-плана «Характеристика предприятия и стратегия его развития».....	139
7.3. Раздел бизнес-плана «Описание продукции».....	141
7.4. Раздел бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».....	143
7.5. Раздел бизнес-плана «Производственный план».....	152
7.6. Раздел бизнес-плана «Организационный план».....	155
7.7. Раздел бизнес-плана «Инвестиционный план».....	159
7.8. Раздел бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».....	161
7.9. Раздел бизнес-плана «Показатели эффективности».....	162
7.10. Оценка и страхование риска.....	168
Глава 8. НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	174
8.1. Разработка бюджета предприятия средствами имитационного моделирования.....	174
8.2. Система плановых нормативов и модельная методика плановой калькуляции цен.....	187

8.3. Сметы как инструмент расчета плановой стоимости работ . . . .	214
Глава 9. ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ . . . . .	220
9.1. Бизнес-планирование в АПК. . . . .	220
9.2. Бизнес-планирование на строительных предприятиях. . . . .	223
9.3. Бизнес-планирование в сфере обслуживания . . . . .	227
9.4. Бизнес-планирование на торговых предприятиях. . . . .	232
9.5. Особенности бизнес-планирования совместного предприятия .	236
Глава 10. ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПЛАНА . . . . .	241
10.1. Порядок презентации бизнес-плана. . . . .	241
10.2. Экспертиза инвестиционных проектов. . . . .	244
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ. . . . .	252

## ОТ АВТОРОВ

Переход предприятий Беларуси на рыночные отношения дал толчок к быстрому развитию предпринимательства. Государство способствует этому процессу, поскольку в развитых странах свыше 50 % валового продукта обеспечивается предпринимательской деятельностью.

Данное учебное пособие предназначено для слушателей, изучающих дисциплину «Предпринимательство и бизнес-планирование», а также студентов экономических и управленческих специальностей, изучающих дисциплины «Предпринимательство», «Предпринимательская деятельность», «Бизнес-планирование» и т.п. Пособие базируется на знаниях студентами основ экономики и менеджмента.

В учебном пособии изложены сведения по основам предпринимательства, о видах, субъектах и формах предпринимательства, алгоритме бизнес-планирования и его некоторых особенностях и методах в различных отраслях народного хозяйства и на разных предприятиях.

Учебное пособие написано на основе лекций, читаемых авторами в течение ряда лет, а также на базе ранее изданных учебных пособий.

Главы 1 и 3 написаны Г.М. Наливайко с участием А.Н. Алейникова, главы 5, 6, 9, 10 – Г.М. Наливайко и И.Н. Фурсом, главы 2 и 4 – И.Н. Фурсом, глава 7 – Г.М. Наливайко при участии А.Н. Курулева, глава 8 – И.Н. Фурсом при участии Г.Е. Махлина.

Авторы выражают благодарность рецензентам – профессорам Шелегу Н.С., Шпаку А.П. и Врублевскому Б.И. за ценные замечания и советы.

Отзывы и пожелания просим направлять на кафедру управления и научно-технического прогресса Белорусского государственного аграрного технического университета по адресу: пр-т Независимости, 99, г. Минск, 220023, Республика Беларусь.

*Авторы*

## ВВЕДЕНИЕ

Предпринимательская деятельность как наука посвящена деятельности в области инновационных технологий в условиях рыночных отношений. Формирование теории и практики предпринимательской деятельности началось на рубеже XVIII–XIX веков (1725 г. – Р.Кантильон, 1797 г. – Бодо, 1803 г. – Жан Батист Сэй).

Позже, в XIX–XX веках, весомый вклад в развитие предпринимательства внесли целый ряд исследователей. В 1876 г. – Ф.Уокер, 1934 г. – Д.Шумпетер, 1961 г. – Д.Мак-Клеланд, 1964 г. – Питер Друкер, 1975 г. – Альберт Шапино и др.

Главные отправные моменты предпринимательской деятельности: процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью; регулирующее начало в экономической системе. Предприниматель – человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риски, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым.

Поэтому учебное пособие состоит из двух разделов. Первый раздел посвящен основам предпринимательской деятельности, в частности, социально-экономической сути предпринимательства и его психологическим аспектам. Последнее позволяет раскрыть содержание и особенности профессии предпринимателя. Второй раздел посвящен бизнес-планированию.

Бизнес-планирование рассмотрено подробно и занимает большую часть пособия в связи с необходимостью изучения объективных его причин, сути и назначения бизнес-планов. Структура и содержание разделов бизнес-плана раскрываются в свете утвержденных Министерством экономики Республики Беларусь Методических рекомендаций (постановление № 158 от 31 августа 2005 г.), а также находят отражение некоторые апробированные методики моделирования и расчетов. Значительная роль отводится особенностям бизнес-планирования в различных сферах деятельности.

Необходимость разработки учебного пособия обусловлено тем, что необходимые изменения экономической среды и успехи в современном бизнесе существенно зависят от следующих элементов:

- понимания общего состояния дел на данный момент;
- представления того уровня, которого необходимо достичь;
- планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Именно бизнес-планирование помогает решать эти задачи путем разработки бизнес-плана. Он включает ближайшие и перспективные цели, стоящие перед предприятием, оценку текущего момента, преимущества и слабые места бизнеса, анализ рынка.

Таким образом, бизнес-план представляет собой комплексный документ, наиболее полно отражающий широкие аспекты и характеристики предпринимательского начинания в виде оформленного инвестиционного предложения. Бизнес-план также может стать средством привлечения ресурсов, необходимых для развития бизнеса. На сегодняшний день сложились определенные отношения между субъектами хозяйствования и владельцами капиталов, при которых потенциальные инвесторы не будут рассматривать вопросы финансирования и поддержки проектов, если им не будет представлен бизнес-план.

В белорусской экономике в настоящее время наблюдаются активные действия, направленные на развитие предпринимательской среды. Государственными органами управления принимаются меры по улучшению бизнес-климата. Например, представляют интерес льготы и преференции, предоставляемые предпринимательству на территории населенных пунктов численностью до 50 тысяч жителей. Провозглашенный приоритет качества на основе международных стандартов находит отражение в Государственной программе «Качество», направленной на реализацию всеми предприятиями стратегии постоянного улучшения деятельности. Государственная программа инновационного развития стимулирует предприятия на осуществление диверсификационной стратегии, требуемой в условиях конкурентной среды.

Настоящее учебное пособие направлено на повышение образовательного уровня специалистов, занятых предпринимательской деятельностью. Это относится к подготовке молодых специалистов, а также повышению квалификации и переподготовке кадров, в том числе управленческого персонала.

Пособие снабжено контрольными вопросами и заданиями по каждой главе, что необходимо для усвоения материала на практике.

## РАЗДЕЛ 1

### ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### Глава 1 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

##### 1.1. Социально-экономическая суть предпринимательской деятельности

Превращение предпринимательской деятельности в решающий фактор экономического развития страны непосредственно зависит от создания условий, которые дают возможность инициативным и решительным людям, обладающим необходимыми способностями и качествами, в короткие сроки стать цивилизованными бизнесменами.

Понятие «предпринимательство» определено в статье 1 Закона Республики Беларусь "О предпринимательстве в Республике Беларусь", который принят Верховным Советом страны 28 мая 1991 г. Предпринимательство (согласно данному закону) — это самостоятельная инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность **ИЛИ** от имени и под имущественную ответственность юридического лица **ИЛИ** предприятия.

Из содержания указанной статьи можно выделить три момента, характеризующих предпринимательство:

1) предпринимательство — деятельность граждан. Причем она является самостоятельной, инициативной, т.е. это деятельность самостоятельного (не наемного) работника;

2) предпринимательство — деятельность не любая (политическая, общественная и др.), а направленная на получение прибыли или личного дохода. Значит, предприниматель есть субъект хозяйствования (наряду с предприятиями — юридическими лицами), основной целью которого является извлечение прибыли;

3) предпринимательство — осуществление деятельности от своего имени и под свою имущественную ответственность или от имени юридического лица и под его ответственность.

Такая деятельность предпринимателя позволяет признать его самостоятельным, равноправным участником гражданских правоотношений наряду с предприятиями, организациями, обществами. Согласно «Толковому словарю» В.И. Даля «предпринимать» означает «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступить к совершению чего-либо значительного».

Изучение механизмов предпринимательской деятельности показало, что это явление не только экономическое, но и культурное, психологическое, технологическое и представляет собой сложную комплексную систему. В таблице 1.1 приводится исторический обзор развития термина «предприниматель», или, как говорили раньше, «антрепренер». Слово «антрепренер» – французского происхождения, означает «посредник».

Таблица 1.1. Развитие термина «антрепренер» [53]

Период, автор	Содержание
1	2
Средние века	Организатор парадов и музыкальных представлений; лицо, отвечающее за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов
XVII в.	Лицо, заключающее с государством контракт, стоимость которого оговорена заранее. Такой человек берет на себя всю полноту финансовой ответственности за выполнение условий контракта, но если ему удастся уложиться в меньшую сумму, то разницу он присваивает себе
1725 г., Ричард Кан-тильон (Richard Cantillon)	Предприниматель – это человек, действующий в условиях риска; функция предоставления капитала отличается от предпринимательской функции
1797 г., Бодо (Beaudeau)	Лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием
1803 г., Жан Батист Сэй (Jean Baptiste Say)	Доход на капитал отличается от предпринимательского дохода

Продолжение таблицы 1.1

1	2
1876 г., Фрэнсис Уокер (Fransis Walker)	Следует различать тех, кто предоставляет капитал и получает за это проценты, и тех, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям
1934 г., Джозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter)	Предприниматель – это новатор, который разрабатывает новые технологии
1961 г., Дэвид Макклелланд (David McClelland)	Предприниматель – это энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска
1964 г., Питер Друкер (Peter Drucker)	Предприниматель – это человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой
1975 г., Альберт Шапиро (Albert Shapiro)	Предприниматель – это человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы. Действуя в условиях риска, он несет полную ответственность за возможную неудачу
1980 г., Карл Веспер (Karl Vesper)	Предприниматель по-разному выглядит в глазах экономиста, психолога, других предпринимателей и политика
1983 г., Гоффорд Пиншот (Gofford Pinchot)	Интрапренет и антрепренер: интрапренет – это антрепренер, действующий в условиях уже существующего предприятия, в отличие от собственно антрепренера – предпринимателя, создающего новое предприятие
1985 г., Роберт Хизрич (Robert Hisrich)	Предпринимательство – это процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – это человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Людвиг фон Мизес, Фридрих Хайек	Предприниматель – человек, способный реагировать на изменения экономической и общественной ситуации, проявляющий самостоятельность в выборе и принятии решений, имеющий управленческие способности. Предпринимательство – регулирующее начало в экономической системе

Один из первых примеров посредничества дает нам Марко Поло, великий путешественник, первым из европейцев достигший Китая, стоявший у истоков развития торговли Европы с этой страной. Отправляясь в путешествие, он, как было принято в те времена, подписал контракт с купцом (предком современного капиталиста), и тот дал ему своих товаров для продажи. В те времена кредит торговцу предоставлялся обычно по ставке 22,5 %, включая страховку. Роль купца-капиталиста в подобных сделках была пассивной, а торговца – активной. Именно торговец рисковал своей жизнью, отправляясь в дальнейшее путешествие, именно на его долю выпадали все физические и душевные испытания, связанные с осуществлением всего предприятия. По завершении вояжа основную долю прибыли (до 75 %) капиталист забирал себе, а торговцу приходилось довольствоваться лишь остатком.

В средние века термин «антрепренер» употреблялся в двояком смысле (применительно к организаторам парадов и различных музыкальных представлений и к руководителям крупных производственных или строительных проектов).

Руководитель такого проекта ничем не рисковал. Он всего лишь руководил всеми работами по его реализации, используя предоставленные ему ресурсы. Такими «предпринимателями» в средние века были, как правило, духовные лица, поскольку именно им обычно поручалось выполнение крупных архитектурных проектов (возведение замков, фортификационных сооружений, общественных зданий, соборов и монастырей).

Понятие предпринимательского риска получает свое развитие в XVII в., когда предпринимателем стали называть человека, заключившего с государством контракт на выполнение работ или на поставку определенной продукции. Поскольку стоимость контракта оговаривалась заранее, размеры прибыли или убытков определялись исключительно удачливостью самих предпринимателей.

Именно к этому периоду относится деятельность Джона Ло, шотландца по происхождению, основателя Королевского банка Франции и Миссисипской компании, получившей монополию на торговлю между Францией и долиной реки Миссисипи, которая в то время принадлежала французам. Феноменальный успех Дж. Ло был недолговечен – его компания обанкротилась, поскольку выпустила акций на сумму, существенно превысившую стоимость ее активов.

Ошибка Дж. Ло понял Ричард Кантильон, известный английский экономист начала XVIII в. Он ввел термин «предприниматель», под которым понимал человека, действующего в условиях риска, ведь торговцы, фермеры, ремесленники и прочие мелкие собственники покупают по известной цене, а продают – по неизвестной, т.е. действуют в условиях риска.

В XVIII в. произошло разграничение понятий. Собственников капитала стали отличать от дельцов, заставляющих его работать. Иными словами, стали различать функцию предоставления капитала (послужившую основой для развития венчурного капитала) и функцию предпринимательскую. Причиной этому послужила индустриальная революция, выявившая роль предпринимателей и собственников капитала в экономическом развитии. Показателен пример Эли Уитни и Томаса Эдисона – крупнейших изобретателей, совершивших настоящий технологический прорыв, но не имеющих собственных средств для финансирования своих изобретений. Эли Уитни, создатель хлопкоочистительной машины, воспользовался для ее финансирования экспроприированной собственностью английской королевы, а Томас Эдисон, автор множества изобретений в области электротехники и химии, – привлеченными частными средствами. Уитни и Эдисон использовали в деле капитал, были предпринимателями, не будучи его собственниками, т.е. венчурными капиталистами. Венчурный капиталист – это профессиональный распорядитель денег, который вкладывает средства держателей акций в рискованные предприятия с целью получения высокой прибыли.

В конце XIX – начале XX веков предпринимателей нередко отождествляли с руководителями предприятий – менеджерами, и обращали внимание в основном на экономический аспект их деятельности. Личный доход предпринимателя определялся как разность между доходами и издержками его предприятия. Воплощением этого определения считается Эндрю Карнеги, который сам ничего не изобрел, зато умел замечать новые идеи, развивать их и воплощать в эффективные технологии и продукты. Карнеги, выходец из

бедной шотландской семьи, сумел превратить американскую сталелитейную промышленность в чудо индустриального мира, хотя добился он этого благодаря своему умению побеждать в конкурентной борьбе.

В середине XX в. сложилось современное понимание предпринимателя как новатора, т.е. признание новаторства и новизны вообще как неотъемлемой части предпринимательства. Поиск новых идей и их реализация – это одна из самых сложных задач предпринимательства. В качестве новой идеи может выступать как новый промышленный продукт, так и новая организационная структура. Именно крупнейший экономист XX века американец И.Шумпетер обратил внимание на этот феномен. «Новая идея» составляет смысловую основу понятия «предпринимательство» и (как обозначил его И.Шумпетер – «созидательного разрушения»). Он впервые выделяет целевые мотивы в предпринимательстве:

- радость творчества, которую дает самостоятельное ведение дела;
- потребность в господстве, влиянии;
- воля к победе, стремление к успеху в борьбе с соперниками и самим собой.

Таким образом, предпринимательство исходит из концепции, что главная задача любого общества (особенно его экономики) – ориентация на постоянные изменения, динамичность, совершенствование, а не просто улучшение уже существующего.

На современном этапе, согласно принятым во многих развитых странах стандартам, предпринимательство – это вид человеческой деятельности, направленной на организацию и осуществление важных и трудных проектов. Основная роль в этой деятельности принадлежит предпринимателям, которые соединяют деньги, материальные ресурсы, рабочую силу, в результате создают новое дело и управляют им. Предприниматель считает любое изменение явлением нормальным, он внутренне, психологически расположен к риску, связанному с такими изменениями.

Процесс научного и практического осмысления предпринимательской деятельности условно прошел в своем развитии «три волны».

- **«Первая волна»** – возникла в конце XVIII в. В качестве основной функциональной характеристики предпринимательства выдвинуто положение о риске (французский экономист Р.Кантильон).
- **«Вторая волна»** – в XX в. Основной отличительной чертой предпринимательства выделяется инновационность (американский экономист-мыслитель И.Шумпетер).

• **«Третья волна»** – представители неоавстрийской школы Людвига фон Мизеса и Фридриха Хайека отдают предпочтение личностным качествам предпринимателя (реагирующего, ответственного организатора) и роли предпринимательства как регулирующего начала в экономической системе.

• **«Четвертая волна»** – современный этап, связанный с акцентом на «управленческий аспект» в анализе действий предпринимателя.

Понятия «предпринимательство» и «бизнес» тесно связаны, но у них все же разный смысл. Синонимами слова «бизнес» являются коммерция, отрасль, фирма, деловая активность. Поэтому бизнесменом можно назвать не только владельца какого-либо дела, но и менеджера, нанятого собственником для управления той или иной сферой бизнеса (производством, маркетингом, финансами и т.д.).

Предпринимательство – не просто наличие в собственности предприятия, производящего те или иные продукты и услуги, а (обязательно) выгодная деятельность. Последнее требует не только определенных знаний и навыков, но и поиска и участия в ней равноправных партнеров.

Предпринимательство всегда отождествляется с **деньгами**. Во-первых, деньги одна из основных причин, побуждающих людей заниматься предпринимательской деятельностью. Во-вторых, деньги в бизнесе являются основным инструментом деятельности. Поэтому не может быть предпринимательства без интереса к деньгам, но этот интерес особенный, основан на глубоком знании законов денежного обращения и умении обеспечивать устойчивое превышение поступления денег над их расходами.

Предпринимательская деятельность связана с постоянными затратами. При этом расходы всегда предшествуют поступлению денег от реализации продукции и услуг, между ними присутствует определенный временной период (лаг). Размер лага зависит от масштабов и специфики деятельности. Тот, кто с большим трудом расстается с деньгами в рамках предпринимательской деятельности и отдает предпочтение накопительству, никогда не будет преуспевать в бизнесе. Чем больше мы хотим заработать, тем больше необходимо тратить, а на это не просто решиться в условиях, когда конечный результат не гарантирован. Поэтому для предпринимательства необходимо обладать особыми качествами.

Предпринимательство невозможно без **власти**. Власть, согласно классическому определению, заставляет других делать то, без чего они могли бы обойтись, или побуждает их это делать иначе, чем они бы

делали сами. Любая предпринимательская структура представляет собой жесткую иерархическую систему, в которой низшие уровни управления имеют более ограниченную степень свободы и неукоснительно должны выполнять требования более высоких уровней. В противном случае ни одна организация не смогла бы достичь своей цели, не просуществовала бы на рынке достаточно длительное время. Прощает тот, кто разумно распоряжается властью.

Предпринимательство неотъемлемо связано с понятием **свобода**. Предпринимательскую деятельность выбирает именно тот, кто по своей сущности является независимым человеком и стремится свои проблемы решать самостоятельно. Свобода – это обязательное условие предпринимательской деятельности и её привилегия. Свободным человеком в бизнесе считается тот, кто добровольно берет на себя смелость принимать ответственные решения, кто сам волен поступать так, как считает нужным. Выдающийся бизнесмен Франсуа Мишлен отметил, что человек становится предпринимателем, когда отказывается быть служащим.

Предпринимательство относится к деятельности, основанной на **творчестве**. Во-первых, оно предоставляет право заниматься той деятельностью, которая в наибольшей степени соответствует предпочтениям и склонностям человека. Во-вторых, предпринимательство непосредственно связано с проектированием будущей деятельности и воплощением проектов в жизнь.

Предпринимательство – это также **положение в обществе** и возможность оставить свой «след». Достигнув успеха в бизнесе, предприниматель попадает в элиту общества, получает доступ к новым источникам информации и имеет возможность влиять на процессы в экономике, политике, искусстве, науке. Те, кто имеют свой бизнес, даже в трудные времена, находятся в лучшем положении, чем другие.

Отличительной чертой предпринимательства является **здоровый смысл**. Как известно, большинство людей склонны отрываться от реальности, планируя будущее, руководствуются не рассудком, а чувствами, эмоциями. Это снижает рациональность их поступков. В бизнесе успеха достигают те, кто может объективно оценивать положение дел и поступать так, как этого требует реальная ситуация.

Предпринимательство является делом **рискованным**. Оно предполагает готовность идти на риск и добровольно брать на себя всю ответственность за конечные результаты своей деятельности.



Важным условием предпринимательской деятельности является наличие **свободного рынка** с его жесткой конкуренцией, азартом, самоутверждением. Невозможно запретить рынок и разрешить предпринимательство. Только при конкуренции собственники действуют в экстремальных условиях. В борьбе за потребителя им приходится принимать оптимальные решения по ценам, качеству, ассортименту, идти на дополнительный риск, участвуя в новых проектах, иначе прибыль может обернуться завтра убытком.

Одним из первостепенных условий предпринимательства является наличие **правовых гарантий** в отношении собственности. Право собственника владеть, контролировать использование определенных ресурсов, распределять возникающие при этом выгоды и затраты должно быть незыблемо. Решение этого вопроса повышает уверенность в будущем отечественных предпринимателей и зарубежных инвесторов.

Основной закон предпринимательской деятельности гласит: собственное изделие должно быть лучше или дешевле продающихся на рынке. Это аксиома современного цивилизованного предпринимательства. При игнорировании её наступает конкурентной проигрыш и уход с рынка.

Успех в бизнесе не только отождествляется с деньгами, но и рассматривается как последовательное осуществление достойного идеала. Предпринимательство как род занятий не гарантирует успех каждому. Все отличаются друг от друга способностями, знаниями, опытом, здоровьем, особенностями характера, жизненными целями, гражданской позицией и др. Поэтому далеко не все начинающие предприниматели становятся преуспевающими бизнесменами и достойными гражданами своей страны.

Предпринимательство – особый вид экономической активности, под которой понимают целесообразную деятельность, направленную на извлечение прибыли, и которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее [45]. На рисунке 1.1 отображается комплексная система предпринимательства.

Эффективное осуществление предпринимательской деятельности закладывается в процессе принятия предпринимательского решения. Логика предпринимательских действий предполагает следующие этапы:

- 1) зарождение предпринимательской идеи;
- 2) оценка идеи, реальности воплощения ее в практику;

- 3) попытка перенести предпринимательскую идею в практическую плоскость; учет условий рынка, предпринимательской среды и предпринимательского пространства;
- 4) проведение необходимых экономических расчетов;
- 5) экспертная оценка полученных результатов;
- 6) принятие предпринимательских решений.

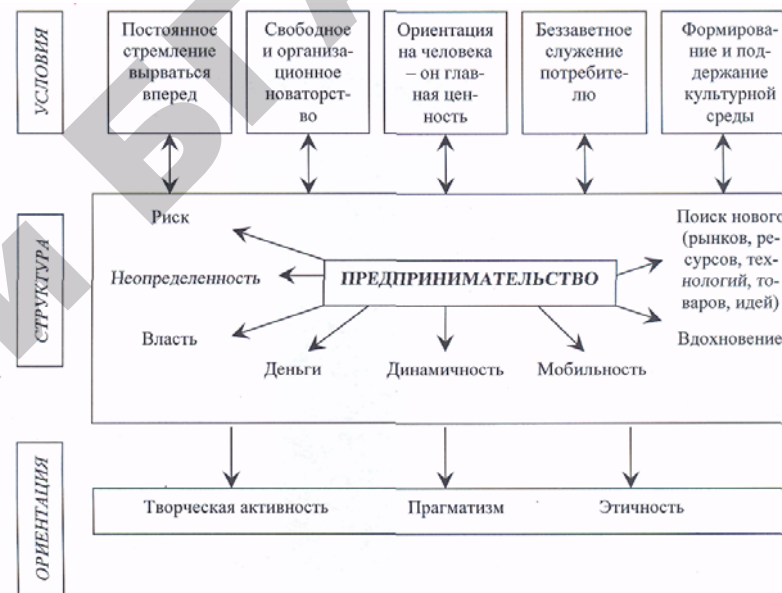


Рисунок 1.1. Комплексная система предпринимательства

Технология принятия решений (возможность выбора лишь одного варианта решений из всех имеющихся альтернатив) изучается в рамках менеджмента (в данном пособии не рассматривается).

## 1.2. Школы и модели предпринимательства

В зависимости от характера деятельности предпринимателей можно условно разделить на две основные **школы**: «шахматисты» и «игроки в покер».

Самая многочисленная и уважаемая в бизнесе школа получила название **«шахматисты»**. Предприниматели, представляющие эту школу, строят свой бизнес постепенно, переходят к следующему уровню, завершив предыдущий. Они поднимаются к вершинам бизнеса, опираясь на свои знания, опыт и глубокий профессионализм в определенной сфере деятельности.

Предприятия, принадлежащие «шахматистам», отличаются достаточно высокой степенью платежеспособности и надежности, устойчивой позицией. Они ориентируются на долгосрочные проекты с умеренным риском, глубокую проработку отдельных проблем и возможных альтернатив, системное планирование и постоянный контроль, высокий уровень менеджмента. Благодаря представителям этой школы обеспечивается стабильность бизнеса и устойчивое развитие экономики.

Вторая школа в предпринимательстве называется «игроки в покер». Представители этой школы, как правило, работают в сфере обращения. Рост бизнеса обеспечивается с помощью смелых операций на рынке. Их больше интересует отдельный случай, чем заранее разработанная стратегия. Они сначала продают или покупают, а потом разбираются с тем, что получилось. Все операции с их участием отличаются высокой степенью риска, а сами участники – прекрасным знанием законов рынка, глубокой интуицией, смелостью и удачливостью.

Продолжительность жизни в бизнесе представителей этой школы значительно короче, чем у «шахматистов». Смена поколений предпринимателей здесь происходит достаточно быстро. После нескольких успешных операций часть из них предпочитает перейти в первую школу. Другие, сделав состояние, уходят из бизнеса, посвятив жизнь любимому делу, не связанному с бизнесом. Остальные также уходят из бизнеса, но по причине постигших неудач. Считается, что главное в этой ситуации – уйти вовремя. Тот, кто пренебрегает этим правилом, чаще уходит ни с чем.

«Игроки в покер» – школа, позволяющая предпринимателю динамично развиваться и совершенствоваться, т.к. бизнес постоянно подпитывается новыми, наиболее способными и талантливыми

людьми, являющимися представителями всех слоев и социальных групп общества.

В мировой практике существуют различные **модели** предпринимательства, которые можно свести к трем основным: американской, немецкой (западно-европейской) и японской. Остальные модели представляют собой различные комбинации характерных черт основных, выражают национальные и другие особенности тех стран, где они функционируют.

Знание и учет специфики основных моделей предпринимательства очень важны, так как:

- богатейший опыт важен не только для начинающих предпринимателей, но и для становления и развития в нашей стране цивилизованного предпринимательства, которое (по мере углубления рыночных отношений) начинает работать по общепринятым нормам ведения бизнеса;
- бизнес не ограничивается национальными или территориальными границами, а существует как интернациональное явление. Вступая в деловые отношения с представителями иных моделей, необходимо иметь представление о практике и особенностях ведения их предпринимательства.

Самая старая модель предпринимательства – **американская**, которая не только предопределила сегодняшнее место США в мире, но и повлияла на становление и развитие предпринимательства в других странах. Эта модель опирается на такие человеческие качества, как честолюбие, стремление к самореализации и самоутверждению. Американские бизнесмены выделяются как независимые люди с ярко выраженным индивидуализмом (более 83 % предприятий в США не имеют статуса юридического лица, т.е. предпочтение отдается индивидуальным формам организации бизнеса). Представители американской модели обладают большой интуицией, часто прибегают к импровизации, смело идут на риск, пытаются использовать любой шанс для получения дохода. Они отличаются склонностью к новаторству. Зачастую, начиная бизнес, не имеют проработанной системы и стратегии, но умеют на предварительной стадии проекта оценить его эффективность. Для них главное, чтобы в начале деятельности денежные поступления хотя бы незначительно превышали выплаты, а потом (в процессе функционирования бизнеса) проект дорабатывается и совершенствуется. Они считают, что создать на бумаге законченный проект невозможно (именно в практической деятельности он может принять надлежащий вид).

Одной из наиболее успешно действующих моделей предпринимательства считается *немецкая (западно-европейская)*. В целом свое становление она завершила в послевоенный период. В основе немецкой модели – умеренный риск и точный расчет, все проекты прорабатываются основательно, до мелочей. Немецкие предприниматели всегда внимательны к отдельным деталям и элементам. Бизнес ими рассматривается как выгодная работа на длительный период, поэтому их чаще интересуют долгосрочные проекты с умеренным уровнем прибыли. Привлечь их к высокорентабельным, а, значит, рискованным проектам очень сложно. Представители этой модели всегда осторожны, иногда даже излишне. Их бизнес выгодно отличается строгой организацией и устойчивостью. Они славятся пунктуальностью, солидностью и скромностью.

*Японская* практика предпринимательства относится к самой молодой, но очень эффективной модели. Она сформировалась и достигла расцвета после второй мировой войны. В ее основе – трудолюбие, бережливость, упорство в достижении цели. Проекты японских бизнесменов всегда серьезно проработаны. Японцы ценят любые идеи, умеют успешно привлекать чужой капитал для реализации проектов. Рабочая сила в Японии отличается высокой дисциплинированностью и ответственностью. Это накладывает специфический отпечаток на бизнес и вносит затруднения в использование данной модели в других странах, где отношение к труду у наемных работников иное. Представители японской модели очень жесткие конкуренты, рынок рассматривают как зону военных действий, но при этом пользуются правилом, что не все конкуренты должны быть побеждены. Заняв лидирующее положение на рынке, они не упустят выгоды и достаточно быстро компенсируют свои потери, связанные с проникновением и закреплением на рынке. При подготовке совместных проектов для них наиболее важным является отношение взаимного доверия, честность, уверенность и поиск общего интереса. Успех в переговорах с ними зависит, прежде всего, от успеха самого общения.

Любое нововведение (независимо от особенностей школ и моделей предпринимательства) вызревает и доводится до стадии коммерческого продукта через один из следующих *трех каналов*.

*Первый.* Государственный сектор («передача технологии»). Здесь научные открытия редко достигают стадии коммерческого продукта, т.к. серьезные научные исследования редко носят прикладной характер. Если же практическое использование возможно,

требуется пройти огромную дистанцию от «голой» идеи до промышленного результата. У государственного сектора (при наличии финансовых средств), как правило, не хватает деловой хватки, особенно в области маркетинга и сбыта, без чего коммерческий успех невозможен. Этому каналу мешают бюрократизм и волокита, в которых зачастую «тонет» принятие стратегически важных решений и он проигрывает частному сектору.

*Второй.* «Внутреннее» предпринимательство – предпринимательство в рамках имеющихся деловых структур может помочь внедрить научные разработки, имея все необходимое для успешной коммерциализации нового продукта. Однако часто бюрократизм, погоня за краткосрочной прибылью и неповоротливая организационная структура давно существующих предприятий становятся препятствием на пути реализации новых идей и новых решений. Корпорации, признающие эти барьеры и необходимость стимулирования новаторства и творческих идей, стараются культивировать в своих стенах дух предпринимательства.

*Третий.* Предпринимательство – путь, позволяющий научную идею воплотить в готовый продукт посредством создания под новую идею нового предприятия. Путь сложный: у новоиспеченных предпринимателей зачастую нет ни необходимых деловых навыков, ни опыта маркетинга, ни денег, да и их идеи иногда нереалистичны и нуждаются в существенной доработке. Новички часто не умеют вести деловые переговоры, не говоря о том, чтобы найти надежный путь к банкирам, поставщикам, потребителям, венчурным капиталистам, оптовикам и представителям рекламных агентств. На сегодняшний день (несмотря на все эти трудности) самый эффективный путь прохождения от идеи до конечного результата – это создание новых предприятий, ориентированных на выпуск новых товаров и услуг.

Предпринимательская деятельность существенно влияет на местную экономическую ситуацию, поскольку она укрепляет экономическую базу и создает новые рабочие места.

### 1.3. Предпринимательство как процесс

Сама суть предпринимательства предполагает разработку особого технологического процесса обучения и подготовки персонала и т.п. В результате должна быть повышена эффективность отдачи на каждую стоимостную единицу капитальных вложений, созданы свой рынок и новый потребитель.

Таблица 1.2. Стадии предпринимательского процесса [53]

Поиск новой идеи и ее оценка	Составление бизнес-плана	Необходимые ресурсы	Управление предприятием
- Факторы, вызвавшие новую идею; сроки - Непосредственная и потенциальная ценность идеи - Оценка и прогноз выгод - Соответствие идеи вашим целям, знаниям и умениям - Сравнение с продукцией конкурентов	- Сегмент рынка, его размер и основные характеристики - План маркетинга - План производства - Финансовый план и финансовое обеспечение - Форма собственности предприятия - Отправная точка и стратегия проникновения на рынок	- Располагаемые ресурсы - Недостающие ресурсы и потенциальные поставщики - Способ привлечения необходимых ресурсов	- Стиль и структура руководства - Ключевые факторы успеха - Слабые места и пути их преодоления - Система контроля

Процесс предпринимательства состоит из четырех четко выраженных стадий (таблица 1.2):

- I – поиск новой идеи и ее оценка;
- II – составление бизнес-плана;
- III – поиск необходимых ресурсов;
- IV – управление созданным предприятием.

Эти стадии образуют логическую последовательность, проявляют взаимное влияние. Выработывая общую идею и оценивая возможность ее реализации (стадия I), предприниматель должен иметь представление о том, какого типа предприятие он хочет создать (стадия IV).

**Поиск новой идеи** осуществляется с наибольшими затруднениями. Такие идеи, как правило, возникают не вдруг, а в результате постоянного поиска, ради которого иногда создаются специальные механизмы. Например, выявление неудовлетворенных потребно-

стей и определение возможности их удовлетворить путем создания нового продукта (посредством бесед, опросов людей собственного окружения). Другим способом является наблюдение за процессом потребления или использования продукции, позволяющее определить, что и почему пользуется повышенным спросом. Источником новых идей могут быть подобные жалобы: «Если бы только я мог купить такую штуку, которая бы...» или «Вот если бы изделие, которое мы выпускаем, было бы...». Подобные высказывания не раз давали толчок к созданию нового дела.

Благодаря тесным контактам с конечными потребителями работники торговли и торговые посредники также нередко наталкиваются на хорошие идеи. Продавец, наслушавшись жалоб покупателей на высокие цены и плохое обслуживание, решает открыть собственный магазин. Разговоры с представителями торговли (оптовой, розничной, работниками отделов сбыта на фирме-производителе) могут навести предпринимателя на полезные мысли.

Наконец, у представителей технических профессий и инженеров часто возникают идеи, как можно по-другому использовать ту или иную новинку или решение, полученное в процессе работы над другими проектами.

После появления идеи необходимо тщательно проанализировать ее перспективность. Такой анализ является ключевым моментом всего предпринимательского процесса, так как именно он отвечает на вопрос, будут ли оправданы затраты. Оценка новой идеи предполагает определение:

- факторов, вызвавших ее к жизни;
- оценку продолжительности периода, в течение которого продукт предположительно будет пользоваться спросом;
- оценку актуальной и потенциальной ценности идеи;
- оценку риска и прогноз возможных доходов;
- оценку того, насколько новая идея отвечает целям, знаниям и умениям предпринимателя;
- оценку преимуществ новой продукции (по сравнению с продукцией конкурентов).

Чтобы любая, даже самая лучшая идея воплотилась в жизнь, необходимо правильно **составить бизнес-план** по ее реализации. Составление такого плана – это самый сложный компонент всего предпринимательского процесса. Методология составления бизнес-плана принадлежит Министерству экономики Республики Беларусь и нашла свое отражение в Правилах по разработке бизнес-планов

(далее – Правила). Эти Правила утверждены постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 года. Качественно составленный бизнес-план важен не только как средство доведения идеи до конечного результата, но и для точной оценки ресурсов, которых это потребует, для выбора правильной стратегии управления вновь созданным предприятием.

Для воплощения любой коммерческой идеи в жизнь необходимо точно **оценить необходимые ресурсы**. Составляя список того, что уже есть, следует отличать главное от второстепенного. Важно не ошибиться, не занижить потребности и не упустить из виду существенной статьи расходов. Необходимо реально оценить отрицательные последствия, связанные с нехваткой того или иного вида ресурсов.

Один из сложных моментов в предпринимательском процессе – своевременное привлечение необходимых ресурсов. Предприниматель должен стремиться сосредоточить в своих руках как можно больший контроль собственности, особенно на этапе создания предприятия. Решая вопрос недостающих ресурсов, необходимо изучить список потенциальных инвесторов, узнать их запросы и желания. Понимая их главный интерес, можно прийти с ними к соглашению, при котором возможно получить требуемые ресурсы с минимальными издержками и с минимальной потерей контроля над деятельностью предприятия.

Наличие необходимых ресурсов позволяет осуществить задуманное, **управляя созданным предприятием**. Необходимо заниматься решением текущих проблем растущего предприятия. Это требует выработки определенного стиля руководства, создания организационной структуры, а также выявления ключевых факторов успеха. Необходимо своевременно выявлять все слабые места и преодолевать их, используя созданную для этого систему контроля. Некоторым легче создать новое дело, чем потом заниматься рутинными вопросами его управления и развития. Здесь пролегает граница между предпринимателями и менеджерами.

Жизнь предъявляет к предпринимателям и менеджерам различные требования. Таблица 1.3 отражает пять главных пунктов расходов, имеющих ключевое значение для формирования ролевых моделей тех и других: тип стратегической ориентации, подход к осуществлению замысла, метод использования ресурсов, форма привлечения/приобретения ресурсов и разновидность организационной структуры предприятия [53].

Таблица 1.3. Различия между предпринимателем и менеджером [53]

Сфера предпринимательства (факторы, вызывающие тяготение к данному полюсу)	ПАРАМЕТРЫ			Сфера менеджмента (факторы, вызывающие тяготение к данному полюсу)
	1	2	3	
Сокращение потока новых предложений, основанных на прежней идее Смена: - технологии - потребительских настроений - социальных ценностей - политической обстановки	<i>Главная движущая сила – использование открывающихся возможностей</i>	<b>Стратегическая ориентация</b>	<i>Главная движущая сила – использование имеющихся ресурсов</i>	Социальные обязательства Критерии оценки деятельности предприятия Система планирования и контроль за оборотом капитала
Ориентация на действие Короткий горизонт планирования Действие в условиях риска Ограниченный круг мнений и факторов, учитываемых при принятии решений	<i>Революционное, ориентированное на быстрый результат</i>	<b>Осуществление замысла</b>	<i>Эволюционное, ориентированное на длительную перспективу</i>	Множество учитываемых мнений и факторов Выбору новой стратегии предшествует ее обсуждение Стремление уменьшить риск Действие в условиях стабильно функционирующего предприятия
Неизвестно, когда и сколько ресурсов может понадобиться Долгосрочный контроль невозможен	<i>Многошаговое, стремление по возможности сохранить за собой свободу маневра</i>	<b>Задействование ресурсов</b>	<i>Одношаговое, все фонды, необходимые для выполнения поставленной задачи,</i>	Стремление не подвергать себя риску Заинтересованность в выполнении условий, диктуемых распорядителем фондов Сменяемость руководства

Продолжение таблицы 1.3

1	2		3
Необходимость поиска новых возможностей использования каждой единицы полученных ресурсов Давление со стороны международной конкуренции за лучшее использование ресурсов			<i>выделяются сразу</i> Стабильная система распределения средств Соблюдение требований системы планирования
Появление новых ресурсов Срок жизни ресурса превышает период его использования Угроза устаревания оборудования Риск, связанный со всяким новым начинанием Необходимость проявлять гибкость, опасность чрезмерной привязки к одним и тем же ресурсам	<i>Аренда, другие формы временного привлечения требуемых ресурсов</i>	<b>Форма привлечения/приобретения ресурсов</b>	<i>Приобретение ресурсов в собственность и увеличение числа занятых</i> Власть, статус и материальное вознаграждение руководителя Координация управления ресурсами Контроль за эффективностью использования ресурсов Инерционность, дороговизна перемен Привязанность к стандартным структурам
Необходимость согласования действий независимых участников процесса Опасность потери прав собственности и контроля Стремление сотрудников обрести независимость	<i>Горизонтальная, использование неформальных связей</i>	<b>Организационная структура</b>	<i>Формализованная иерархическая</i> Необходимость четкого распределения полномочий и ответственности Традиции фирмы Система материального поощрения Наука управления

Интегрированное определение предпринимателя включает в себя такие понятия, как новизна, организаторский талант, творческое на-

чало, умножение богатства и готовность рисковать. Интересно определение, которое первоначально предложено для предпринимателей-женщин, а затем получило более широкое признание (Роберт Хизрич, 1985 г.). «Предпринимательство – это процесс создания чего-то нового, обладающего ценностью; процесс, поглощающий время и силы, предполагающий принятие на себя финансовой, моральной и социальной ответственности; процесс, приносящий в результате денежный доход и личное удовлетворение достигнутым».

Бизнес, как и все другие сферы человеческой деятельности, в своем процессе порождает как положительные, так и отрицательные явления. Многие государства добились многосторонних успехов в своем развитии, но в этих же странах многие недовольны своим положением, имеются социально-экономические проблемы, разрешение которых требует значительных усилий и денег. Многие из этих проблем порождены бизнесом, поэтому отношение к предпринимателям противоречивое. С одной стороны, понимается их польза для общества, с другой – присутствует критика в адрес представителей бизнеса, особенно крупного.

Мировая практика предпринимательства ориентирует отечественных предпринимателей на необходимость учитывать интересы разных социальных групп, общества в целом и согласовывать их с личными интересами.

Нахождение компромиссных решений способствует поддержке рядовых предпринимателей, что, в свою очередь, позволяет им занять достойное место в современной белорусской экономике.

Предпринимателей критикуют за то, что у них на первом месте стоит *получение максимальной прибыли*, а общественные интересы, и, в частности, повышение благосостояния общества, второстепенны. Нередко их обвиняют в алчности, мошенничестве, хитрости, ловкачестве. Чтобы заслужить доверие большинства граждан, бизнесменам на постсоветском пространстве необходимо принимать во внимание общественное мнение, не давать повода для обвинений, зависти и ненависти.

В адрес предпринимателей звучат нарекания за *нежелание улучшать условия труда наемных работников* (получение прибыли нередко обеспечивается за счет жесткой эксплуатации и экономии на расходах по обеспечению безопасности труда).

Деловой мир критикуют за *злоупотребление рекламой* своих товаров и услуг, иногда наносящей ущерб подлинным духовно-этическим ценностям. В настоящее время отечественные средства

массовой информации зачастую тиражируют рекламу, которая не соответствует современным требованиям. Наблюдается захват рынка отдельными иностранными фирмами (в ущерб внутренней экономике).

Важной проблемой бизнеса является присутствие **дискриминации при приеме на работу** по признакам пола, возраста, национальности и т.д. Большинство стран решение этой проблемы видят в принятии антидискриминационного законодательства.

В последнее время бизнес подвергается критике в связи с **вредным воздействием предприятий на окружающую среду**. При этом давление на бизнес идет по различным направлениям: со стороны правительственных экологических органов, общественных организаций, парламентариев. В белорусской экономике эта проблема становится все более значимой, поэтому в предпринимательской деятельности надо быть готовыми к ее решению. Особенно болезненно белорусской экономики является то, что большинство предприятий, прежде всего крупных, принадлежит государству, и именно они и являются экологическими нарушителями. Такие понятия, как собственность, приватизация, экологическая безопасность требуют нового мышления, а также огромных финансовых вливаний в производственный реинжиниринг, т.е. привлечения инвестиционных ресурсов.

По мере становления бизнеса требования к нему будут возрастать, личные интересы предпринимательских кругов неизбежно будут теснее переплетаться и увязываться с общественными. В связи с этим предприниматели должны действовать более гибко и ответственно, добровольно принимая на себя решение ряда социальных проблем. К ним относятся такие, как участие бизнеса в благотворительной деятельности и восстановлении культурно-исторических ценностей, привлечение к управлению граждан посредством продажи им акций крупных предприятий, сотрудничество предпринимателей с местными органами управления и общественными организациями.

#### 1.4. Понятие и содержание предпринимательского пространства

Развитие предпринимательства неразрывно связано со стремлением создать в государстве **предпринимательское пространство**, которое характеризуется минимизацией ограничений в рамках за-

кона. Предпринимательское пространство представляет собой территориальную целостность и характеризуется как единство трех сфер – правовой, социальной и экономической. Анализ этих сфер позволяет предпринимателю построить свою стратегию и тактику организации профессиональной деятельности.

**Правовая сфера** – это «правила игры», которые общество устанавливает для функционирования предпринимательства, т.е. законы и законодательные акты, регулирующие деловую активность субъектов хозяйствования и отношения, которые предприниматель вынужден устанавливать и развивать для достижения эффективных результатов своей деятельности.

**Социальная сфера** – включает разнообразные структурные элементы: национальные традиции и обычаи; образовательный уровень нации и уровень профессиональной подготовки специалистов; отношение государственного аппарата и окружающих к предпринимательству и предпринимателям (терпимость, неприятие, ненависть, признание, наличие инфраструктуры).

**Экономическая сфера** – представляет собой условия конкуренции и ценообразования.

Условия конкуренции имеют количественную и качественную стороны. Количественная сторона характеризуется долей предпринимателей на рынке, а также ценовой политикой. Качественная оценка может означать высокую, среднюю или низкую степень удовлетворения потребностей покупателей.

Предпринимательство, как и другая деятельность, имеет свои **этические и правовые** стандарты и определенные рамки существования. В бизнесе часто возникают ситуации, когда, не нарушая закона, не соблюдают этические нормы. Поступая таким образом, отдельные предприниматели не только формируют негативное отношение к бизнесу, но и наносят существенный ущерб обществу в целом.

Особо актуальна эта проблема для стран с переходной экономикой. Бурное развитие предпринимательства после 1989 г. обнажило низкие этические требования и низкую правовую культуру отечественного бизнеса при одновременном отсутствии целого ряда законодательных актов и положений. Без них нормальная предпринимательская деятельность в любой стране не может протекать без осложнений.

В странах с развитой рыночной экономикой предпринимательство является, в первую очередь, категорией **нравственной**. Каж-

дый уважающий себя бизнесмен предпочитает вести дело, соблюдая требования этики и морали. Нравственный бизнес – это быстрое, выгодное и с меньшими усилиями достижение целей, устранение всевозможных барьеров на пути роста доходов за счет более рациональных межфирменных отношений.

В бизнесе **репутация** ценится дороже всего и выступает гарантом успеха. Она определяется многими этическими критериями, особое место среди которых занимает порядочность в деловых отношениях. Предприниматели, которые находятся у истоков богатства, больше всего подвергаются испытаниям на нравственную прочность. Честность, порядочность являются неотъемлемыми характеристиками современного бизнеса. Без них цивилизованное предпринимательство, основой которого является кредит, было бы невозможным. Принцип «гарантируем возвращение денег в случае неудовлетворенности клиента» широко распространен во многих корпорациях Запада.

В основе нравственного бизнеса лежит **деловая этика**, которую можно определить как комплекс писаных и неписаных правил поведения в сфере коммерческих операций, направленных на предотвращение тех форм нечестного или мошеннического поведения, которые не могут быть наказаны по закону, но мешают нормальному ведению дел.

Деловая этика в различных странах имеет отличия, определенные обычаями, нравами и национальными особенностями. Однако её фундаментом должны быть общепринятые правила цивилизованного бизнеса, этические кодексы поведения бизнесменов и высокая профессиональная этика.

Зарубежный опыт свидетельствует, что нравственное здоровье общества во многом определяется теми подходами и критериями, которые принимаются на вооружение в предпринимательстве. Бизнес может его укреплять, если в своей деятельности будет неукоснительно придерживаться высоких этических и моральных норм. Эту задачу значительно облегчает сегодня высокий уровень интернационализации бизнеса.

Процесс становления цивилизованного бизнеса в значительной мере определяется наличием и состоянием **законодательной базы**, устанавливающей «правила игры» для участников рынка. Основу хозяйственного права составляет Гражданский кодекс, который устанавливает общие правила поведения: как заключать договоры, как наказывать нарушителей договоров, как закреплять собствен-

ность и как её передавать и т.д. Гражданский кодекс дополняется множеством законов, регулирующих отдельные стороны предпринимательской деятельности. Это законы о предпринимательстве, о налогах и сборах, о сделках и договорах, о собственности, о предприятии, об акционерных обществах, обществах с ограниченной и с дополнительной ответственностью, об аренде, о защите прав потребителей и др. В законодательных актах дается толкование отдельных положений законов и нередко содержится механизм их реализации.

Во многих странах правовое регулирование бизнеса включает и решения судов по тем вопросам, которые на момент судебного разбирательства не нашли своего отражения в действующем законодательстве. Однажды принятое такое судебное решение является прецедентом и не может быть изменено: «Что решено однажды – решено навсегда». Такая практика правового регулирования бизнеса в нашей стране практически не применяется.

Деловая этика и право регулируют в бизнесе отношения предпринимателя с государством, потребителями, наемными работниками, общественностью, другими предпринимателями (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2. Отношения в предпринимательской деятельности на основе этических и правовых стандартов



**Отношения предпринимателя с государством** базируются на двух основных требованиях:

1) предприниматель должен неукоснительно соблюдать установленные законом «правила игры», быть законопослушным;

2) предприниматель должен своевременно и правильно платить налоги.

За государством всегда остается право определять:

- уровень цен (для монополистов – посредством установления предельных уровней, наценок, тарифов, для других – через поощрение конкуренции);

- качество товаров и услуг путем установления основных требований в технических нормативных правовых актах и системах сертификации продукции;

- уровень доходов через налоговое законодательство;

- условия участия новых фирм в бизнесе.

Вхождение в бизнес может иметь заявительный, разрешительный характер, ограничивающий появление на рынке новых участников; регистрационный, когда государство только фиксирует факт создания новой фирмы. Если государство устанавливает **разрешительный** порядок, оно фактически берет на себя материальную и моральную ответственность за негативные всевозможные последствия, которые могут возникнуть из-за ошибок и непрофессионализма чиновников, дающих разрешение на регистрацию новых фирм. Такой способ требует дополнительных расходов из местных бюджетов, отвлекает работников исполнительных комитетов от их непосредственных обязанностей. Развитые зарубежные страны такой способ участия в бизнесе считают очень дорогостоящим и неэффективным. При **регистрационном** порядке вся ответственность за правильность оформления уставных документов, выбор сферы деятельности, соблюдение требований государства ложится на самого предпринимателя.

**Отношения предпринимателя с потребителями** регулируются законом о защите прав потребителей. Потребители (согласно закону) получили право на защиту своих интересов, на надлежащее качество, безопасность продукции, полную и достоверную информацию о ней, возмещение урона, обращение в суд и другие государственные органы, создание общественных объединений потребителей и др. В случае нарушения их прав потребители могут требовать возмещение физического и морального ущерба. При обращении в суд о нарушении их прав потребители освобождаются от

уплаты государственной пошлины. Возмещение ущерба потребители вправе требовать как у продавца, так и у производителя.

**Отношения предпринимателя с наемными работниками** регулируются трудовым кодексом. Реальные взаимоотношения между собственником и служащими, складывающиеся в бизнесе, значительно многограннее и направлены на организацию высокоэффективной деятельности предприятия, создание настоящего коллектива единомышленников, способного довести любое начинание предпринимателя до успешного завершения.

Предприниматель должен понимать, что служащие могут находиться в состоянии неудовлетворенности, а в конкурентной среде это опасно. Состояние неудовлетворенности и недовольства ведет к некачественному труду, снижению производительности, порождает неуважение к руководству. Можно было бы решить эту проблему увольнением тех, кто нарушает условия трудового договора, но такое решение не является лучшим по следующим причинам:

- иногда трудно доказать недобросовестность выполнения обязанностей работником;

- нелегко быстро найти равноценную замену уволенному сотруднику;

- тратится время на адаптацию вновь принятого работника к условиям на новом месте, что приводит к дополнительным потерям;

- увольнения могут привести к забастовке, к новым проблемам и трудностям.

Принимая решения, касающиеся персонала, предприниматель должен определить для себя, кого он желает видеть рядом с собой – партнеров, единомышленников или врагов. Опыт отечественного бизнеса свидетельствует, что в большинстве случаев сегодняшние работодатели своим поведением и отношением к наемным работникам порождают чаще последних, чем первых. В определенной степени это можно объяснить отсутствием профессионализма бизнесменов в области менеджмента, который представляет собой синтез науки, опыта и искусства в области управления. Для решения отмеченной проблемы в условиях развивающегося предпринимательства в республике было создано высшее учебное заведение – Академия управления при Президенте Республики Беларусь, миссия которого заключается в повышении профессиональных навыков и культуры управления у руководителей различных объектов хозяйственной деятельности.

Чтобы наемные работники были партнерами, необходимо активизировать человеческий фактор в управленческой деятельности – постоянно учитывать личные и профессиональные интересы работников, проявлять заботу об их жилищном и бытовом положении, условиях труда и отдыха и т.д. Такие отношения позволяют избегать конфликтов и потерь, обеспечивая не только выживаемость, но и развитие бизнеса. Умение сохранить персонал своей фирмы может возродить бизнес.

**Отношения предпринимателя с общественностью** направлены на формирование определенного образа фирмы, которая заботится о потребностях и проблемах граждан, а также участвует в благотворительных, экологических и других общественно значимых акциях. В состав высшего управления многих крупных западных компаний обязательно входит директор по связям с общественностью. Возглавляемое им специальное подразделение занимается созданием благоприятного имиджа компании, формируя многочисленный контингент постоянных приверженцев предприятия.

**Взаимоотношения между предпринимателями** – отношения с партнерами и конкурентами. С **партнерами** отношения регулируются законом о сделках и договорах, с конкурентами – антимонопольным законодательством. Отношения с партнерами носят доверительный характер, часто они обмениваются конфиденциальной информацией, идут на взаимные уступки, в критических ситуациях помогают партнеру спасти свой бизнес, понимая, что потеря партнера может нанести удар и по собственному бизнесу, лишая части дохода.

**Отношения с конкурентами** сегодня претерпели существенные изменения. Антимонопольное законодательство и ответственность самих конкурентов за его соблюдение заставляют их в целях безопасности обмениваться определенной информацией, которая раньше относилась к предпринимательской тайне. Уход конкурента с рынка может нарушить баланс сил на рынке, может обернуться крупными потерями для всех участников деловой игры. Его место могут занять более агрессивные конкуренты, что представляет еще большую угрозу для остающихся.

Немаловажным фактором развития предпринимательства как **профессии** играет «внутреннее отношение», т.е. отношение к своей работе, которое имеет тесную связь с успехом на поприще этого вида деятельности. Предприниматели славятся своей работоспособностью и целеустремленностью, они часто засиживаются на ра-

боте до позднего вечера и склонны к авторитарному стилю руководства. Предприниматели отдадут себя любимому делу без остатка, они готовы жертвовать буквально всем, лишь бы дело жило и процветало.

Отношение к работе сказывается и на жизненных планах, и на личной жизни предпринимателя. При этом активно используются как формальные, так и неформальные отношения. Фирма становится главным делом истинного предпринимателя, только работа приносит ему настоящее удовлетворение и дает смысл его жизни.

В связи с особенностью предпринимательской деятельности имеет место так называемый **предпринимательский риск** – неспособность поддерживать уровень доходов на вложенный капитал. Предпринимательский риск весьма высок. Причины этого следующие: необязательность, безответственность партнеров, негибкость и изменчивость законодательных актов, политическая нестабильность, инфляция и финансовая нестабильность, отсутствие персональной ответственности, зависимость предпринимателей от криминального мира, бюрократизм, вмешательство политиков, неустойчивое налоговое законодательство, низкий уровень образования населения. В силу специфики рыночных отношений средством защиты предпринимателей является страхование. Страхование помогает упорядочить финансовые и юридические взаимоотношения между различными участниками рыночных отношений. Предпринимательство и страхование, как категории рыночного хозяйства, имеют между собой тесную связь. Это объясняется тем, что успеха достигает тот, кто проявляет больше инициативы, предприимчивости, коммерческой хватки, кто ищет нетрадиционные, неординарные решения. А это, в свою очередь, риск со многими неизвестными с расчетом на удачу, но не всегда заканчивающийся успехом.

**Страхование предпринимательских рисков** направлено на защиту предпринимателей от возможных непредвиденных негативных обстоятельств и факторов, мешающих достижению поставленной цели, т.е. получению прибыли [37]. Страхование имущественных прав и предпринимательского риска регулируется ст. 822 Гражданского кодекса Республики Беларусь.

Страхование предпринимательских рисков предусматривает обязанность страховщика по выплате страхового возмещения в размере полной или частичной компенсации убытков, вызванных следующими **событиями**:

- нарушением своих обязательств контрагентами предпринимателя, являющегося кредитором по сделке;

- изменением условий предпринимательской деятельности по независящим от предпринимателя обстоятельствам.

Этот вид страхования включает в себя следующие *разновидности*:

- страхование риска непогашения кредита;
- страхование убытков из-за вынужденного перерыва в производстве;
- страхование финансовых рисков;
- страхование депозитов.

Страхователями могут выступать юридические лица и индивидуальные предприниматели, прошедшие государственную регистрацию и осуществляющие предпринимательскую деятельность. Предпринимателю необходимо изучить страховое дело, в частности, порядок заключения договора страхования, оформление документов при наступлении страхового случая, расчеты по урегулированию убытков и т.д. Некоторые особенности имеются при страховании рисков по договорам лизинга и экспортных кредитов (контрактов).

Осуществление предпринимательской деятельности на эффективном уровне возможно лишь при наличии благоприятной *предпринимательской среды*. Под этим понятием понимается общественная экономическая ситуация, включающая в себя степень экономической свободы, наличие (или возможность появления) предпринимательского корпуса, доминирование рыночных типов экономических связей, возможность формирования предпринимательского капитала и использование необходимых для развития ресурсов.

Предпринимательская среда есть совокупность объективных экономических законов, государственных органов управления, объектов и субъектов хозяйствования, находящихся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости и оказывающих непосредственное влияние на результативность работы конкретных предпринимателей (бизнесменов).

Среда предпринимательства включает:

- ◆ экономическую среду;
- ◆ правовую;
- ◆ технологическую;
- ◆ институциональную;
- ◆ организационно-техническую;
- ◆ географическую;
- ◆ социально-культурную среду.

## *Экономическая среда и ее влияние на развитие предпринимательства*

Экономическая среда — совокупность действующих объективных экономических законов и условий, влияющих на устойчивость и эффективность работы предприятий, организаций и прочих предпринимательских структур. Она обуславливает покупательную способность населения в приобретении промышленных и сельскохозяйственных товаров, услуг; возможность приобретения предприятиями (фирмами) органического, минерального и химического сырья, полуфабрикатов.

Складывающаяся экономическая обстановка определяет избыток или недостаток рабочей силы. Это, в свою очередь, влияет на уровень заработной платы работника при заключении трудового соглашения.

Экономическая обстановка определяет наличие и доступность денежных ресурсов и отсюда — возможность получения доходов на инвестированный капитал или займы. Объем инвестиций оказывает влияние на величину заемных средств, которые агробизнес готов использовать для финансирования своих деловых операций.

Влияние экономической среды на предпринимательство в значительной мере зависит от политической обстановки в стране.

В определенной степени способы управления экономикой (в том числе и АПК) формируются на основе результатов реализации политических целей и задач действующего правительства. Смена его может повлиять на степень поддержки частного предпринимательства, изменить отношение к общественному сектору. Политическая нестабильность может привести к тому, что долгосрочные инвестиции окажутся рискованными.

Важной составной частью экономической среды являются инфляционные процессы, которые снижают покупательную способность потребителей, т.е. спрос на произведенные продукцию и услуги. Снижение спроса в условиях рынка отрицательно сказывается на результатах работы в предпринимательской сфере. Новые налоги, вводимые государством, могут изменить распределение доходов и привести к переменам в покупательной способности населения (в худшую сторону). Уровень процентных ставок на капитал может сделать выгодными или невыгодными инвестиции в новые предприятия, предпринимательские проекты и т.д.

Объективной причиной, отрицательно влияющей на развитие предпринимательства в республике (особенно в агробизнесе), явля-

ется длительный выход из экономического кризиса. В его условиях вновь образуемые акционерные, арендные и другие негосударственные предприятия (фирмы) просто не в состоянии существенно улучшить финансово-экономические показатели своей работы.

При относительно высокой инфляции и отсутствии развитых финансовой и денежно-кредитной систем, разрыве производственных связей сумели сохраниться только те производственные предпринимательские структуры, которые успели обеспечить себе задел в начале переходного периода (до 1992 г.). В то время цены были относительно стабильными, имелась реальная возможность получения сравнительно дешевых долгосрочных кредитов под новое строительство и модернизацию действующих производственных мощностей.

Большим тормозом в развитии предпринимательства в Беларуси является отсталость в развитии рыночной инфраструктуры. Например, большинство товарных бирж было создано в начале 90-х гг. Сейчас они находятся в глубоком кризисе или перестали работать. Основные причины данной ситуации:

- ♦ установление таможенных границ между бывшими союзными республиками;
- ♦ введение лицензирования и других ограничений на покупку и продажу товаров в целях защиты внутреннего товарного рынка;
- ♦ противоречие между гласностью сделок на биржах и желанием руководителей предприятий-производителей тайного получения от посредников личного материального вознаграждения.

### *Правовая среда развития предпринимательства*

Предпринимательство и его участники действуют в рамках **правовой среды**, которую составляет набор правовых актов, регулирующих деятельность субъектов предпринимательства. Изменения в законодательстве, касающиеся деятельности предпринимательских структур, могут поощрять или, наоборот, угнетать определенные направления предпринимательства. Например, перемены в законодательных актах по занятости могут усложнить или облегчить процесс увольнения работников предприятия (фирмы).

Отдельные виды законодательных актов, которые принимает Национальное собрание Республики Беларусь, часто являются следствием политической обстановки и давления групп депутатов (отражают мнения отдельных партий, общественно-политических и куль-

турных течений). Например, повышенный интерес к окружающей среде привел к созданию партии "зеленых" и "экологов" и принятию законов по контролю за предприятиями, загрязняющими окружающую среду.

Болезненной для предпринимательства (малого и среднего бизнеса) является проблема высокого налогообложения. Так, налоговые ставки в Республике Беларусь (по данным Европейского банка реконструкции и развития) на 25–30 % выше, чем в соседних странах.

Высокое налогообложение имеет для предпринимательства и в целом для экономики Республики Беларусь ряд крайне тяжелых последствий:

- ♦ предприниматели (в том числе и в агробизнесе) стали скрывать действительные доходы, переводя часть своей деятельности в "теневую" и "полутеневую" экономику. Например, в итоге опроса (НАН Беларуси) выяснилось, что 19 крупных бизнесменов, ориентированных на честную законопослушную деятельность, в 1990–1991 гг., когда налогообложение предпринимателей было щадящим, сокрыли свои доходы более чем на 20 % от их общей суммы. Некоторые бизнесмены считали утаивание доходов неэтичным. В середине 90-х гг. ситуация резко ухудшилась в результате принятия жесткой системы налогообложения, целью которой было изъятие валютных средств у предпринимателей для погашения задолженности за нефть и газ, поставляемые из России;

- ♦ высокий уровень налогообложения предпринимательских доходов усиленно подталкивал отечественных предпринимателей к вывозу своих капиталов за рубеж. В данном направлении действовали и принятые постановления правительства (№ 456 от 29.11.1991 г.; № 184 от 30.03.1993 г. и ряд других). Указанные документы требовали декларирования практически любых инвестиций, а это сопровождалось получением большого количества справок (отсутствие недоимок по налогам, задолженности по энерго- и теплоносителям и т.д.), что требовало больших затрат времени и средств;

- ♦ высокое налогообложение заставляло поднимать уровень реализационных цен, что в свою очередь приводило к резкому снижению конкурентоспособности продукции предприятий белорусских предпринимателей.

### *Технологическая среда и ее роль в развитии предпринимательства.*

**Технологическая среда** — совокупность существующих технологий и техники, достижений научно-технического прогресса, которые воздействуют на организацию и эффективность предпринимательской деятельности. Она отражает уровень научно-технического развития в бизнесе. Нынешняя технология весьма расточительна по отношению к использованию энергетических ресурсов, так как необходимые формы и свойства предмету труда до сих пор придаются механическим воздействием на него (резание, шлифование, сверление и т.д.) при помощи различных устаревших орудий труда. Это сдерживает рост производительности труда на предприятиях и фирмах.

Применяемые в настоящее время технологии производства, как правило, дают большие отходы обрабатываемого сырья (металла, химических веществ, сельскохозяйственной продукции и т.д.).

Низкий уровень механизации и автоматизации технологических процессов содействует нерациональному использованию имеющейся рабочей силы. Резко возрастает в ней потребность на производстве, однако она не может быть обеспечена в достаточной мере в условиях снижения рождаемости населения. Повышение уровня механизации и автоматизации в промышленных, сельскохозяйственных и торговых операциях приводит к уменьшению спроса на рабочую силу. Это непосредственно повлияет на степень занятости населения и уровень заработной платы.

Применяемые ныне технологии производства продукции обуславливают относительно невысокую конкурентоспособность наших товаров (низкое качество, высокая себестоимость) и предприятий (фирм). Использование новых технологий (биотехнология, робототехнические, электронные, гибкие автоматизированные производства и т.д.) приведет к повышению конкурентоспособности или ее снижению. Последнее может произойти в случае, если конкурент добьется большего успеха в их разработке и использовании.

Технологическая среда является одним из основных факторов развития предпринимательства во всех отраслях деятельности человека.

### *Институциональная организационно-техническая среда и ее роль в развитии предпринимательской деятельности*

**Институциональная среда** характеризуется наличием и разнообразием инструментов, с помощью которых бизнес или отдельные предприниматели могут устанавливать деловые связи (отношения) и осуществлять коммерческие операции. В состав этих институтов включают:

- ♦ банки. Они оказывают предпринимателям финансовые услуги (выдача кредитов, хранение денежных средств клиентов, осуществление по их заказу различных финансовых операций и др.);
- ♦ оптовых и розничных продавцов, которые предоставляют предпринимателям услуги по распределению и продаже их товаров;
- ♦ специализированные фирмы и учреждения. Они предоставляют клиентам профессиональные услуги (юридические, бухгалтерские, аудиторские, разработка проектов, бизнес-планов и др.);
- ♦ учебные заведения, осуществляющие обучение рабочих, фермеров, служащих, специалистов. Кроме того, они занимаются переподготовкой работников предприятий и фирм;
- ♦ агентства по изучению рынка. Они подготавливают необходимую для предпринимателей достоверную информацию, передают ее по договору клиентам или продают потребителям (информация о рынках, конкурентах и т.д.);
- ♦ рекламные агентства. Осуществляют рекламную деятельность по заказам клиентов (реклама продукции, фирм и предпринимателей);
- ♦ службы занятости населения. Занимаются учетом безработных, их переподготовкой по заявкам, обеспечивают потребителей необходимой информацией о свободной рабочей силе на рынке труда;
- ♦ транспортные агентства или общества. Выполняют по заказам клиентов доставку и перемещение грузов;
- ♦ страховые компании. Выполняют заказы клиентов по страхованию имущества, проектов, различных мероприятий;
- ♦ коммунальные организации. Обеспечивают потребителей теплом, водой и энергоресурсами, вывоз мусора, благоустройство территории и др.;
- ♦ поставщиков, занимающихся снабжением предприятий сырьем, запчастями, готовыми изделиями, машинами, оборудованием, оргтехникой и т.д.;
- ♦ потребителей, закупающих производимую предприятиями

(фирмами) продукцию;

♦ средства связи и передачи информации. Они занимаются размещением рекламы и другой информации для широкого оповещения.

### ***Географическая среда и предпринимательство***

***Географическая среда*** — природные и экономические условия, в которых осуществляется предпринимательство. К ним относятся:

- ♦ почвенно-климатические условия; доступность сырья, материалов и энергоресурсов;
- ♦ сезонные условия деятельности предприятий;
- ♦ наличие автомагистралей и железных дорог, водных и воздушных путей сообщения, достаточного количества трудовых ресурсов, потребителей продукции.

Данные факторы оказывают прямое влияние на размещение компаний и фирм, предприятий. Это в свою очередь оказывает влияние на расходы на доставку сырья, распределение продукции и использование рабочей силы. Хороший (или плохой) урожай зависит от природно-климатических условий, но отражается на ценах не сразу, а постепенно.

Непредсказуемость действия природных факторов на конечные результаты хозяйствования на селе — одна из негативных сторон предпринимательства в сельском хозяйстве.

Нередко бывает так, что серьезные вложения в производство из-за неблагоприятных природно-климатических условий или стихийных бедствий не дают желаемых результатов. По этой причине сельское предпринимательство в наибольшей степени подвержено хозяйственному риску.

### ***Роль социально-культурной среды в предпринимательстве***

***Социально-культурная среда*** представляет совокупность организаций и объектов социальной сферы, которые влияют на потребности населения, его культуру.

Развитие социально-культурной сферы в значительной мере определяет объем промышленной и сельскохозяйственной продукции и продукции переработки, на которую будет постоянный спрос населения. Люди стремятся покупать высококачественные продукты и товары, отвечающие определенным вкусам и современной моде.

Нравственные и религиозные нормы, зависящие от уровня развития социально-культурной среды, могут оказывать прямое влияние на образ жизни потребителя и через него — на спрос на товары.

Социально-культурная обстановка может также влиять на отношение отдельного лица к работе, что в свою очередь влияет на его отношение к величине зарплаты и условиям труда, предлагаемым агробизнесом.

Появление новых видов продовольственных товаров, фасонов одежды и

обуви новой моды может создать иные возможности для предпринимателей сельской местности и перерабатывающей промышленности в городах.

Новые социальные идеи (идея о социальной ответственности) могут привести к определенным ограничениям в предпринимательстве.

В Республике Беларусь предпринимаются определенные меры по созданию благоприятной предпринимательской среды. Интеллектуальный, творческий потенциал белорусских предпринимателей в состоянии обеспечить ускоренную модернизацию страны и инновационный путь развития. Правительство добилось отдельных позитивных изменений, которые и позволили ему несколько улучшить качество делового климата в стране. Так, по индексу легкости ведения бизнеса из 178 стран в 2007 году Беларусь заняла 110-е место\*. Для сравнения: в 2006 г. Беларусь была на 129-м, в 2005 г. — на 124-м месте.

### **1.5. Виды, субъекты и формы предпринимательства**

В агропромышленном комплексе и по Республике ***Беларусь*** в целом в настоящее время развиваются следующие ***виды предпринимательства***:

- ♦ по виду (направленности) деятельности: производственное, коммерческое, финансовое, инновационное, посреднические услуги;
- ♦ по содержанию функциональной ориентации деятельности: управление производством, финансирование, посредническое и консультационное;
- ♦ по отраслевым направлениям деятельности: промышленность, сельское хозяйство, рыбководство, лесное хозяйство, переработка сельхозпродукции, сельскохозяйственное и промышленное строительство, мелиорация и др;

♦ по сложности деятельности: не требующее специальных знаний, требующее специальных знаний, основанное на высоких технологиях и уникальных знаниях;

♦ по количеству и виду деятельности: однопрофильное и многопрофильное.

Под физическими лицами понимаются граждане Республики Беларусь, иностранные граждане и лица без гражданства, а также с двойным гражданством. Кроме того, к ним можно отнести группы граждан — коллективы предприятий без образования юридического лица (статья 2 Закона «О предпринимательстве» Республики Беларусь).

**Согласно статье 24 Гражданского кодекса** Республики Беларусь, юридическими лицами признаются организации, которые обладают обособленным имуществом, могут от своего лица приобретать личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцами и ответчиками в суде, арбитраже или третейском суде. Для юридического лица характерны следующие признаки:

♦ организационное единство, которое подтверждается наличием устава и государственной регистрации;

♦ имущественная обособленность, которая подтверждается наличием самостоятельного баланса;

♦ участие в гражданско-правовых отношениях от своего имени, что дает возможность быть истцом и ответчиком в суде, т.е. обуславливает самостоятельную гражданско-правовую ответственность.

Субъектами предпринимательства могут быть как физические, так и юридические лица (рисунок 1.3).

Из статьи 1 Закона Республики Беларусь "О предпринимательстве в Республике Беларусь" следует, что предпринимательство может осуществляться в виде индивидуальной трудовой деятельности, а также в различных организационно-правовых формах предприятий (юридических лиц).

Различают следующие **формы предпринимательской деятельности**:

♦ частное предпринимательство, осуществляемое юридическими и физическими лицами на основе собственного имущества или полученного и используемого на законном основании имущества других физических и юридических лиц;

♦ коллективное предпринимательство, осуществляемое на базе коллективной собственности или имущества, полученного и используемого на законном основании;

♦ контрактная форма предпринимательства. Осуществляется руководителем предприятия, если он, согласно контракту с собственником имущества или уполномоченным им лицом (органом), наделен правами и обязанностями и несет ответственность, установленную для предпринимателя.

Руководитель-предприниматель регистрируется в таком же порядке, как и любой гражданин-предприниматель, и несет такую же ответственность.



Рисунок 1.3. Организационно-правовые формы предпринимательства

**Предпринимательство в агробизнесе может осуществляться:**

- ♦ без образования юридического лица;
- ♦ с образованием юридического лица;
- ♦ без использования наемного труда;
- ♦ с использованием наемного труда.

В агробизнесе могут действовать предприятия государственной, муниципальной, коллективной (колхозы), частной, совместной, смешанной и иностранной форм собственности.

Каждая из форм организации бизнеса имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому окончательный выбор формы зависит от

условий, которые формируются, исходя из поставленных целей, индивидуальных качеств будущего предпринимателя, определяются юридическими, социальными и экономическими соображениями.

Осуществляя выбор организационной формы на практике, принимают во внимание:

- собственные возможности;
- необходимые формальности при создании предприятия;
- расходы, которые придется нести на начальном этапе;
- материальную ответственность в случае неудачи;
- ограничения и издержки при передаче права собственности;
- возможности привлечения дополнительного капитала;
- организацию квалифицированного управления предприятием;
- масштабы деятельности и перспективы развития бизнеса.

И, наконец, предприниматель должен получить законное право на занятие предпринимательской деятельностью. Это право он приобретает после государственной регистрации в качестве субъекта предпринимательства.

### 1.6. Предпринимательство в Республике Беларусь

\*В Республике Беларусь принимается целый ряд государственных решений в поддержку малого и среднего бизнеса. Принимаемые в последнее время нормативно-правовые акты способствуют развитию предпринимательской деятельности в стране. Так, по регистрации позитивным оценивается переход на принцип «одного окна» и сокращение числа процедур. В 2006 г. их было 16, в 2007 г. – 10, в 2009 г. – 5 (3 – для индивидуального предпринимателя). Порядок государственной регистрации регулируется Декретом Президента Республики Беларусь от 16.01.2009 г. № 1 (гл. 4, п. 13.14). По данным Всемирного банка, существенно сократилось время регистрации (с 69 дней в 2006 году до 48 дней в 2007).

Снизилась издержка регистрации с 22,9 % дохода на душу населения до 8,8 %. Изменения в белорусском регистрационном зако-

---

\* Данные из доклада Всемирного банка «Как делать бизнес 2008»  
[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

нодательстве и их реализация позволят Беларуси подняться с 119 места на более высокую рейтинговую позицию.

Наиболее важным является сам порядок регистрации субъектов хозяйствования в предпринимательстве. В соответствии с «Положением о порядке создания индивидуальным предпринимателем частного унитарного предприятия и его деятельности (далее Положение) [39] определены документы, представляемые для регистрации. Для государственной регистрации коммерческих и некоммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, в регистрирующий орган представляются:

заявление о государственной регистрации;

устав (учредительный договор – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) в двух экземплярах без нотариального засвидетельствования, его электронная копия (в формате .doc или rtf);

легализованная выписка из торгового регистра страны учреждения или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения (выписка должна быть датирована не позднее одного года до подачи заявления о государственной регистрации) с переводом на белорусский или русский языки (подпись переводчика нотариально удостоверяется) – для учредителей, являющихся иностранными организациями;

копия документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский языки (подпись переводчика нотариально удостоверяется) – для учредителей, являющихся иностранными физическими лицами;

оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

Для государственной регистрации садоводческого товарищества наряду с документами, предусмотренными в части первой настоящего Положения, представляется копия документа местного исполнительного и распорядительного органа о подтверждении возможности размещения садоводческого товарищества и предполагаемом месте такого размещения.

Истребование иных документов для государственной регистрации коммерческих и некоммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, запрещается.

Для государственной регистрации индивидуального предпринимателя в регистрирующий орган представляются:



заявление о государственной регистрации;  
фотография гражданина, обратившегося за государственной регистрацией;

оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

Для государственной регистрации изменений и (или) дополнений, вносимых в уставы коммерческих и некоммерческих организаций (учредительные договоры – для коммерческих организаций, действующих только на основании учредительных договоров), в регистрирующий орган представляются:

заявление о государственной регистрации;

изменения и (или) дополнения в двух экземплярах, которые должны быть оформлены в виде приложений к уставу (учредительному договору – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора), без нотариального засвидетельствования, их электронная копия (в формате .doc или .tiff). По желанию коммерческой, некоммерческой организации устав (учредительный договор) может быть представлен в новой редакции;

оригинал свидетельства о государственной регистрации в случае изменения наименования организации или ее реорганизации;

оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

Для государственной регистрации изменений и (или) дополнений, вносимых в свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя, в регистрирующий орган представляются:

заявление о государственной регистрации;

оригинал свидетельства о государственной регистрации;

фотография индивидуального предпринимателя;

оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

Государственная регистрация изменений и (или) дополнений, вносимых в свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя, влечет выдачу нового свидетельства о государственной регистрации.

Минимальные размеры уставных фондов, указанные в части второй настоящего Положения, определяются в белорусских рублях исходя из размера базовой величины, установленного на день, в который устав (изменения и (или) дополнения, связанные с измене-

нием размера уставного фонда) представляется в регистрирующий орган.

Требования к определению размера и срокам формирования уставного фонда коммерческих организаций с иностранными инвестициями устанавливаются Инвестиционным кодексом Республики Беларусь.

При размещении унитарного предприятия в жилом помещении с его собственника взимаются плата за коммунальные услуги и иные платежи, связанные с эксплуатацией такого помещения, в порядке, определенном Советом Министров Республики Беларусь. Осуществление производственной деятельности в жилом помещении не допускается без перевода его в нежилое в порядке, установленном законодательством. Собственник имущества унитарного предприятия не вправе препятствовать проведению проверок его деятельности уполномоченными органами в соответствии с законодательством.

Уполномоченный сотрудник регистрирующего органа не осуществляет государственную регистрацию создаваемых (реорганизуемых) субъектов хозяйствования, изменений и (или) дополнений, вносимых в уставы юридических лиц (учредительные договоры – для коммерческих организаций, действующих только на основании учредительных договоров), свидетельства о государственной регистрации индивидуальных предпринимателей, в случае:

непредставления в регистрирующий орган всех необходимых для государственной регистрации документов, определенных настоящим Положением;

оформления заявления о государственной регистрации с нарушением требований законодательства;

представления документов в ненадлежащий регистрирующий орган.

При неосуществлении государственной регистрации субъекта хозяйствования, изменений и (или) дополнений, вносимых в уставы юридических лиц (учредительные договоры – для коммерческих организаций, действующих только на основании учредительных договоров), свидетельства о государственной регистрации индивидуальных предпринимателей, уполномоченный сотрудник регистрирующего органа в день подачи документов ставит на заявлении о государственной регистрации соответствующий штамп и указывает основания, по которым не осуществлена государственная регистрация.

Неосуществление либо отказ в какой-либо форме по основаниям, не предусмотренным в части первой настоящего Положения, в государственной регистрации субъекта хозяйствования, изменений

и (или) дополнений, вносимых в уставы юридических лиц (учредительные договоры – для коммерческих организаций, действующих только на основании учредительных договоров), в выдаче свидетельства о государственной регистрации индивидуальных предпринимателей не допускается.

Неосуществление регистрирующим органом государственной регистрации может быть обжаловано в хозяйственном суде.

Факт регистрации сообщается в структурное подразделение исполнительной власти, занимающееся рекламной деятельностью. Министерство юстиции вносит запись о включении унитарного предприятия в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Организационные обязательные действия предпринимателя, дающие правовые полномочия юридическому лицу в форме частного унитарного предприятия (ЧУП), руководствуются также пунктами 13, 14 Положения о порядке создания индивидуальным предпринимателем частного унитарного предприятия и его деятельности (далее – Положение) [39]. Порядок действий регистрирующего и налогового органов, банка установлен пунктами 15 и 16 Положения [39]. Для открытия расчетного (текущего) счета унитарное предприятие представляет в банк следующие документы:

- заявление;
- нотариально засвидетельствованную копию свидетельства о государственной регистрации унитарного предприятия;
- нотариально засвидетельствованную копию устава предприятия;
- дубликат извещения о присвоении предприятию учетного номера плательщика;
- справку органов Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты для представления в банк в случаях, установленных законодательством;
- карточку с образцами подписей для представления в банк.

Банк открывает расчетный счет предприятия не позднее одного рабочего дня с даты получения этих документов. Иные документы, предусмотренные законодательством, представляются в банк в течение двух месяцев с даты государственной регистрации унитарного предприятия.

Порядок осуществления деятельности на основании специальных разрешений (лицензий) регулируется пунктом 21 Положения. При необходимости внесения в специальное разрешение (лицензию) изменений и/или дополнений, унитарное предприятие обра-

щается в соответствующий лицензирующий орган в соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь от 14 июля 2003 г. № 17 «О лицензировании отдельных видов деятельности». Положения настоящего пункта применяются также к документам, выданным предпринимателю органами, осуществляющими санитарный, эпидемиологический, пожарный и другие виды контроля.

Обязательства предпринимателя, в том числе кредитные, не прекратившиеся при регистрации, переуступаются унитарному предприятию в соответствии с гражданским законодательством. Обязательства предпринимателя перед таможенными органами регулируются способами, предусмотренными Положением (п. 13) и таможенным законодательством. Предприниматель со дня регистрации предприятия не вправе заключать договоры на осуществление им предпринимательской деятельности. Такая деятельность является незаконной и доходы, полученные от ее осуществления, взыскиваются в местные бюджеты в судебном порядке.

Трудовые договоры (контракты) с работниками индивидуального предпринимателя расторгаются в соответствии с законодательством о труде, а также могут быть прекращены в порядке перевода к другому нанимателю – унитарному предприятию.

Юридические лица, предоставившие индивидуальному предпринимателю имущество на условиях договоров аренды (найма), заключают такие договоры с унитарным предприятием на тех же условиях и на оставшийся срок их действия.

Реализация настоящего Положения в белорусской экономике имеет, с одной стороны, прогрессивную направленность:

- подтверждает состоятельность индивидуального предпринимательства как неотъемлемого сектора экономики;
- усиление доверия предпринимательству со стороны общества, государственных структур;
- переход предпринимательства на более высокий уровень ответственности бизнеса на микроуровне;
- повышение роли предпринимательства на макроуровне, укрепляющей рыночные отношения в государстве;
- расширение возможности выхода предпринимательства на международную арену;
- увеличение влияния малого бизнеса на культуру в обществе в целом и в частности.

С другой стороны, преобразование индивидуального предпринимательства в статус юридического лица имеет определенные препятствия. К ним можно отнести следующее:

- отставание уровня культуры предпринимателей от уровня задач, стоящих перед развивающейся экономикой;
- недостаточный уровень образования для ведения бизнеса в рамках малых предприятий;
- неполное согласование интересов личных, общественных и общегосударственных;
- низкая культура государственных организаций и учреждений, подрывающая доверие предпринимательства;
- слаборазвитый регулирующий и законодательный механизмы стимулирования развития предпринимательства.

Государством предпринимаются определенные меры по устранению имеющихся препятствий развития бизнеса в Республике Беларусь. Улучшению бизнес-климата способствуют позитивные изменения, в частности, по улучшению защиты прав инвесторов, особенно по акционерным обществам. По этому показателю в 2007 году Беларусь улучшила свои позиции сразу на 22 места, оказавшись на 98-й строчке в мире за счет улучшения режима предоставления информации по операциям, связанным с возможностью использования инсайдерского ресурса. Беларусь продолжает сохранять очень хорошие позиции по такому фактору бизнес-климата, как «исполнение контрактов», и занимает соответственно 16-е место. Относительно хорошая система найма работников позволяет удерживать 43-е место в мире.

Однако требуется огромная работы по улучшению условий и результатов деятельности частного бизнеса Беларуси, что будет способствовать развитию экономики и укреплению белорусских позиций в международных отношениях.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [1, 2, 7, 29, 37, 39, 45, 53].

### Контрольные вопросы и задания

1. Какие имеются достоинства и недостатки у определения «предпринимательство» в историческом аспекте?
2. Какие особенности «первой волны» предпринимательства?
3. Какие особенности «второй волны» предпринимательства?

4. Какие особенности «третьей волны» предпринимательства?
5. Какие особенности определения «предпринимательство» на современном этапе его развития?
6. С какими понятиями отождествляется предпринимательство?
7. Как представляется комплексная система предпринимательства?
8. Выделите общие экономические условия предпринимательства и условия предпринимательства как комплексной системы.
9. Какова структура предпринимательства как комплексной системы?
10. Какова ориентация предпринимательства как комплексной системы?
11. В чем заключается логика предпринимательских действий?
12. Дайте характеристику предпринимателям, относящимся к школе «шахматистов».
13. Дайте характеристику предпринимателям, относящимся к школе «игроков в покер».
14. Какие особенности американской модели предпринимательства?
15. Какие особенности западноевропейской модели предпринимательства?
16. Какие особенности японской модели предпринимательства?
17. Назовите и охарактеризуйте каналы доведения нововведений до стадии коммерческого продукта.
18. Что из себя представляет процесс предпринимательства по стадиям?
19. Какие процедуры входят в поиск новой идеи и ее оценки?
20. Какие действия предполагаются при составлении бизнес-плана?
21. Какие моменты учитываются при решении вопроса относительно необходимых ресурсов в предпринимательской деятельности?

22. В чем суть управления предприятием в предпринимательском процессе?

23. В чем различие между предпринимателем и менеджером по параметру «Стратегическая ориентация»?

24. В чем различие между предпринимателем и менеджером по параметру «Осуществление замысла»?

25. В чем различие между предпринимателем и менеджером по параметру «Задействование ресурсов»?

26. В чем различие между предпринимателем и менеджером по параметру «Форма привлечения/приобретения ресурсов»?

27. В чем различие между предпринимателем и менеджером по параметру «Организационная структура»?

28. Выделите ситуации, подрывающие отношение к предпринимательству и имидж предпринимателя.

29. Что входит в понятие предпринимательского пространства?

30. Как оцениваются условия конкуренции? Приведите пример оценки конкуренции на конкретном рынке товаров/услуг?

31. Раскройте содержание этических стандартов предпринимательской деятельности.

32. Раскройте содержание правовых норм предпринимательской деятельности.

33. Раскройте содержание и особенности отношений в предпринимательской деятельности.

34. Раскройте содержание отношений предпринимателя с конкурентами.

35. Раскройте содержание отношений предпринимателя с наемными работниками.

36. В чем негативная сторона решения об увольнении неудовлетворенных работой и недовольных сотрудников?

37. Раскройте содержание отношений предпринимателя с потребителями.

38. Раскройте содержание отношений предпринимателя с государством.

39. Раскройте содержание отношений предпринимателя с общественностью.

40. Раскройте содержание отношений предпринимателя с партнерами.

41. Каковы причины предпринимательского риска?

42. Что включает в себя страхование предпринимательского риска?

43. Что входит в понятие предпринимательской среды и насколько она благоприятна в Республике Беларусь?

44. Что лежит в основе и какова цель создания унитарного частного предприятия на базе индивидуального предпринимательства?

45. Каковы особенности пакета документов для государственной регистрации унитарного частного предприятия?

46. Обозначьте организационные особенности унитарного предприятия, располагаемого в жилом помещении.

47. Какие оформительские льготы предоставляются индивидуальным предпринимателям при организации унитарного частного предприятия?

48. Каков порядок организации деятельности предприятия по видам, в том числе по специальным разрешениям (лицензиям)?

49. Охарактеризуйте положительные стороны развития бизнеса в белорусской экономике.

50. Охарактеризуйте сдерживающие механизмы развития предпринимательства и бизнеса в Республике Беларусь.

## Глава 2 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В АПК

### 2.1. Анализ возможностей, ресурсов и конъюнктуры рынка

Приступая к открытию собственного дела, предприниматель прежде всего должен проанализировать:

- ◆ экономическую обстановку, в которой он будет действовать;
- ◆ характер спроса на определенный товар и услуги;
- ◆ возможность более эффективного использования наличного ресурсного потенциала.

Для этой цели можно использовать SWOT-анализ (начальные буквы английских слов "мощь", "слабость", "возможности" и "угрозы").

Следовательно, предприниматель или менеджер фирмы определяет состояние своих дел с учетом баланса следующих факторов: мощи и слабости предприятия по отношению к внешней среде; возможностей и угроз, истекающих из внешней среды.

Наиболее простым и распространенным инструментом анализа является SWOT-анализ, который, будучи фактически зеркальным отражением состояния дел в компании, помогает ей определять стратегические направления дальнейшего развития. Основная его идея заключается в том, что при разработке стратегии основные факторы, влияющие на бизнес компании, рассматриваются в двух аспектах (см. рисунок 2.1):

**Strengths**  
(сильные стороны компании)

**Weaknesses**  
(слабые стороны компании)

S	O
W	T

**Opportunities**  
(благоприятные возможности во внешней среде)

**Threats**  
(угрозы во внешней среде)

Базовая идея: нужно правильно эффективно систематизировать информацию

Рисунок 2.1. Общий SWOT-анализ

- внешнем и внутреннем;
- положительном и отрицательном.

Когда речь идет о внешней среде, имеются в виду благоприятные или опасные для развития бизнеса факторы, которые существуют независимо от состояния дел в организации и точно так же влияют на бизнес других компаний, в том числе конкурентов.

Среди факторов внутренней среды выделяют сильные и слабые стороны компании. Сразу следует отметить, что сила и слабость — понятия относительные и поддаются анализу преимущественно в сравнении с аналогичными внутренними факторами конкурентов. К тому же компания не всегда располагает полной информацией о состоянии собственного бизнеса, не говоря уже о делах конкурентов. Тем не менее при определении факторов внутренней среды, существенно влияющих на бизнес, подобное сравнение необходимо.

На практике какой-либо фактор внешней среды для одной компании может означать благоприятную возможность, а для другой — представлять угрозу.

Так, например, при проведении стратегического SWOT-анализа на одном молочном комбинате среди прочих факторов внешней среды рассматривался и такой, как «плохие сельхозпроизводители». Имелось в виду, что предприятие окружало большое количество мелких хозяйств, находившихся в плачевном состоянии. С одной стороны, этот фактор должен был бы рассматриваться как угроза со стороны внешней среды, но, с другой стороны, в данном случае являлся для предприятия благоприятной возможностью. Дело в том, что если бы вместо множества неэффективных сельхозпредприятий было несколько больших хозяйств, их скупил бы очень крупный конкурент. А для этого молочного комбината такое состояние сырьевой базы, наоборот, рассматривалось как возможность получить контроль над мелкими хозяйствами, а потом уже укрупнять и развивать их.

Таким образом, использование даже такого простого инструмента, как SWOT-анализ, помогает организации сосредоточить внимание на стратегически важных вопросах. Ниже приведен пример SWOT-анализа для предприятия/организации, включающих в себя несколько разнородных бизнесов, причем разных масштабов (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1. Пример SWOT-анализа предприятия/организации

Предприятие/организация	Внешняя среда
<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Возможности (Opportunities)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Известность собственника (+++)</li> <li>• Имидж по некоторым бизнесам (+++)</li> <li>• Наличие централизованной финансовой службы (+++)</li> <li>• Налаженная работа по бизнесам (++)</li> <li>• Нарботанные связи с кредитными учреждениями и клиентами (++)</li> <li>• Наличие продуктов собственного производства (++)</li> <li>• Возможности комплексного обслуживания клиентов (+)</li> <li>• Поддержка со стороны администрации (+)</li> <li>• Достаточная техническая оснащенность (+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие перспектив развития каждого из действующих бизнесов (+++)</li> <li>• Возможность расширения ассортимента товаров и услуг (++)</li> <li>• Выгодное географическое положение (++)</li> <li>• Возможность развития рынков сбыта (+)</li> <li>• Возможность создания новых бизнесов (+)</li> </ul>
<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не сформирована четкая организационно-функциональная структура предприятия/организации (---)</li> <li>• Нет корпоративной информационной системы (---)</li> <li>• Отсутствует система устойчивого взаимодействия бизнесов (--)</li> <li>• Недостаточная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост цен на молоко (---)</li> <li>• Возрастающая конкуренция (---)</li> <li>• Высокие затраты на создание передовых технологий (---)</li> <li>• Сезонные колебания (--)</li> <li>• Отсутствие квалифицированных специалистов (--)</li> <li>• Низкая платежеспособность</li> </ul>

квалификация и текучесть кадров (--) • Недостаточный уровень транспортного обеспечения (--) население (--) • Большое количество лицензионных видов деятельности (--) • Нестабильность политической и экономической ситуации в стране (-) Угрозы со стороны контролирующих органов и администрации (-)
--

Результаты SWOT-анализа следует использовать следующим образом. Проанализировав выделенные факторы, нужно, во-первых, провести оценку степени их влияния на бизнес предприятия/организации. Это можно сделать, например, так, как представлено в таблице 2.1. То есть влияние всех положительных факторов (внешних и внутренних) на бизнес предприятия/организации оценивается путем выставления плюсов (от одного до трех), а влияние отрицательных — при помощи минусов (от одного до трех). Если влияние какого-либо фактора было оценено как нулевое, значит, учитывать его при разработке стратегии в настоящий момент не имеет смысла, и данный фактор должен быть исключен из дальнейшего анализа.

Можно использовать и пятибалльную, и десятибалльную шкалу, но, как показала практика, чем шире шкала, тем сложнее будет потом выбирать ключевые факторы и концентрироваться на них. Во-вторых, факторы нужно проранжировать по убыванию степени их влияния на бизнес (как это сделано в примере). В-третьих, следует попытаться понять, каким образом можно усилить влияние благоприятных факторов внешней среды и избежать угроз, как более эффективно использовать сильные стороны компании и что делать со слабыми. Такой мониторинг факторов нужно проводить постоянно, в белорусских условиях — раз в квартал. Поквартальный мониторинг должен осуществляться в рамках регулярной процедуры — регламента стратегического анализа.

Кроме того, нужно постоянно следить за изменениями экономической ситуации в стране. Конечно же, информация, предоставляемая SWOT-анализом, на самом деле является, образно говоря, “вершиной айсберга”. Наряду с данным инструментом существуют более сложные методики, но, пока они не внедрены, можно уже сейчас начинать использовать SWOT-анализ. Со временем, конечно

же, набор методов стратегического анализа следует расширять, но делать это необходимо постепенно, так как если сразу пытаться использовать несколько инструментов, то эффективно не будет работать ни один из них.

Следует отметить, что в SWOT-анализе не должно быть очень много факторов, а только самые существенные. На деловом экране SWOT-анализа все факторы внешней и внутренней среды представлены в неструктурированном виде, т. е. они не разделены на подгруппы. Как уже отмечалось выше, одна из главных целей SWOT-анализа заключается в выделении существенно влияющих на бизнес факторов с целью разработки стратегии компании. Следующим логическим шагом является структурирование выделенных факторов, т. е. разбивка их на группы. Любая классификация, естественно, должна иметь цель. SWOT-анализ детализируется в формате PEST+M-анализа, в котором все факторы внешней среды делятся на пять групп: политические (P), экономические (E), социальные (S), технологические (T) и факторы рыночного окружения (M). Данные группы сформировались исторически, подтверждение этому легко найти, если проследить развитие менеджмента в западных компаниях (см. рисунок 2.2).



Рисунок 2.2. Анализ факторов внешней среды в формате PEST+M

В начале XX в. все решал экономический фактор. Успеха добились компании, предлагавшие стандартные продукты и услуги по наименьшей цене. В 1930-е гг. наступило перенасыщение рынка, и потребители стали более взыскательными. Это привело к тому, что на первое место вышли рыночные факторы. На лидерство могли претендовать только те компании, которые уделяли много внимания запросам потребителей. В начале второй половины прошлого века с развитием научно-технической революции определяющими становятся технологические факторы. Большого успеха добивались компании, которые быстро перестраивали технологию, что позволяло им производить товары более высокого качества при меньших, нежели у нерасторопных конкурентов, затратах.

Дальнейшее развитие социума привело к тому, что покупатели начали проявлять интерес не только к качеству товаров и услуг, которыми они пользовались, но и к тому, как были произведены эти продукты. Промышленные компании перестали рассматриваться как организации, приносящие обществу только пользу. Предприятия, загрязняющие окружающую среду, стали подвергаться жесткой критике и нести убытки. Кроме того, с развитием транснациональных корпораций существенную роль начал играть политический фактор. В настоящее время основная проблема заключается в том, что ни одна из вышеперечисленных групп факторов не доминирует. Более того, приоритетность факторов внешней среды может меняться, и компания, для того чтобы быть успешной, должна уметь выявлять доминирующие в данный момент тенденции и предугадывать смену приоритетов в будущем. Факторы внутренней среды (сильные и слабые стороны) компании при проведении стратегического анализа следует структурировать на следующие блоки:

- направления деятельности (продукты и услуги) компании;
- бизнес-функции;
- функции менеджмента;
- ресурсы.

Такое структурирование факторов позволяет увязать анализ с бизнес-моделью и стратегией компании. Как показала практика, если компания помимо SWOT-анализа начинает использовать PEST+M-анализ, выясняется, что ряд факторов забыли учесть. К тому же во внешнем окружении компании обязательно должны быть указаны факторы из всех перечисленных выше пяти групп (это могут быть только благоприятные возможности или, наоборот,

угрозы). Если хотя бы в одной группе факторы внешней среды не выделены, это значит, что при разработке и реализации стратегии какой-то важный момент может быть упущен. Примеры PEST+M-анализа приведены на рисунках 2.3 и 2.4.



Рисунок 2.3. Пример факторов внешней среды (с оценкой) для предприятия/организации

Ситуационный анализ позволяет оценить состояние дел в текущем периоде и определить направления развития бизнеса на ближайшую и более отдаленную перспективу.

Обеспечивается это путем составления и реализации бизнес-планов, предусматривающих наращивание мощи и ликвидацию слабостей предприятия с тем, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить возникающие угрозы. Особое внимание уделяется изучению конъюнктуры рынка.

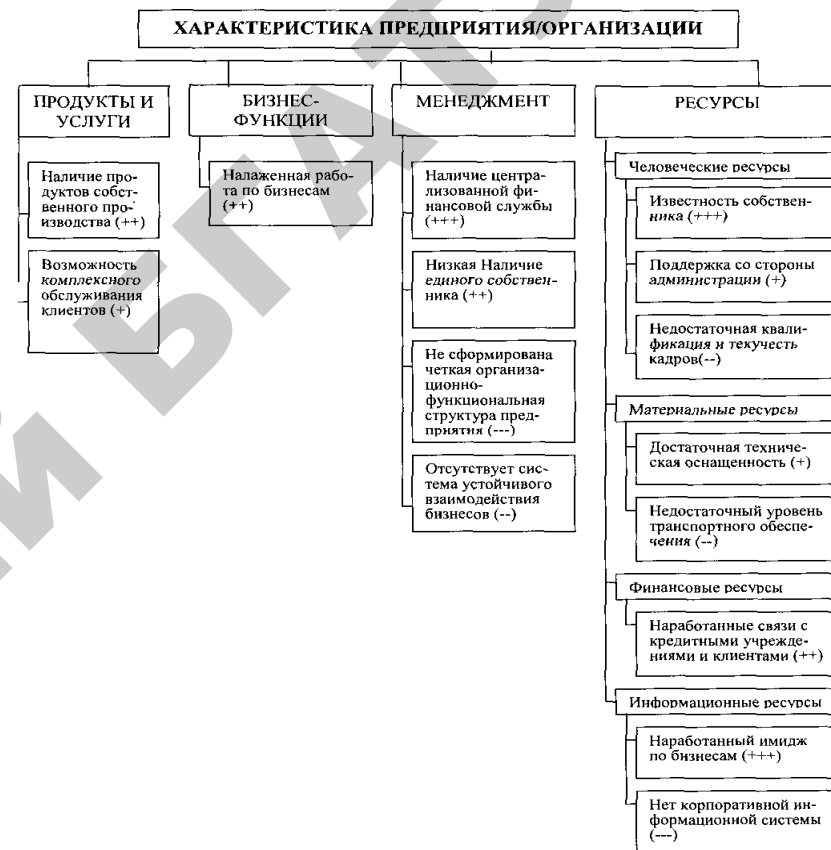


Рисунок 2.4. Пример факторов внутренней среды (с оценкой) для предприятия/организации

Спрос на новый товар лучше всего определить с помощью производства и реализации опытных партий изделий. Это поможет не только определить перспективные рыночные ниши, но и усовершенствовать модель хозяйственной деятельности, более точно рассчитать трудозатраты и расход материалов на изготовление товара и (что самое главное) убедиться, что товар будет раскупаться.

Важно подчеркнуть, что отношения предпринимателя с внешней средой динамичны. Поэтому соотношение ресурсов в предпринима-



тельской деятельности часто меняется в зависимости от успешных или неудачных контрактов, числа работающих и выпуска новой продукции, инвестиций. Изменяется и сама внешняя среда в результате воздействия предпринимательских структур. Например, решение о прекращении деятельности ряда фирм может привести к росту безработицы в данном районе, снижению спроса на другие товары и услуги. Приостановка действия соглашения долговых обязательств, чтобы решить временные проблемы поступления наличных денег, может вызвать подозрения в финансовой ненадежности, что создаст дополнительные трудности в получении кредита.

Задача предпринимателя, менеджера любой фирмы состоит в том, чтобы добиваться соответствия предприятия внешней среде и реализации его основной функции по превращению используемых факторов производства (земля, труд и другой капитал) в выпускаемую товарную продукцию или услуги, за которые платит потребитель.

Успехов в малом бизнесе достигают те предприниматели, которые:

- ◆ концентрируют свою деятельность на перспективных направлениях;
- ◆ в кратчайшие сроки внедряют нововведения;
- ◆ гибко используют различные организационные формы реализации проектов и планов;
- ◆ создают в коллективах творческий микроклимат.

Исходя из отмеченного выше, можно представить этапы процесса в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2. Этапы организации предпринимательского процесса

Поиск новой идеи и ее оценка	Составление бизнес-плана	Необходимые ресурсы	Управление созданным предприятием
1	2	3	4
Факторы, вызвавшие новую идею, сроки	Сегмент рынка, его размер и основные характеристики	Располагаемые ресурсы	Стиль и структура руководства
Непосредственная и потенциальная ценность идеи	План маркетинга, план производства	Недостающие ресурсы и потенциальные поставщики	Ключевые факторы успеха
Оценка риска и прогноз выгод	Финансовый план и финансовое обеспечение	Способ привлечения необходимых ресурсов	Слабые места и пути их преодоления

Продолжение таблицы 2.2

Соответствие идеи целям, знаниям и умениям	Форма собственности предприятия		Система контроля
Сравнение с продукцией конкурентов	Отправная точка и стратегия проникновения на рынок		

## 2.2. Государственная регистрация предпринимателя и ее цели

Все хозяйствующие субъекты в предпринимательстве подлежат государственной регистрации в законодательно установленном порядке. Данная процедура преследует цели:

- ◆ государственная защита предпринимательских структур от недобросовестных партнеров, злоупотреблений управленческих структур;
- ◆ контроль за деятельностью предпринимателей и предприятий, поступлением налогов в государственный и местный бюджеты, порядком уплаты других платежей.

Государственная регистрация производится исполнительными комитетами по месту жительства гражданина (в случае регистрации предпринимателя без образования юридического лица) либо нахождения юридического адреса (в случае регистрации юридического лица).

Если гражданин решил стать предпринимателем без образования юридического лица, то ему необходимо подать в исполком по месту жительства заявление по установленной форме, а также документ, подтверждающий внесение платы за регистрацию. В заявлении содержится просьба разрешить заниматься предпринимательской деятельностью сроком на 5 лет и перечисление ее видов. Приводится также информация о заявителе, условиях осуществления предпринимательской деятельности.

Вместе с заявлением представляются и другие документы (дипломы, свидетельства, водительские удостоверения, лицензии и т.п.), если предпринимательство будет осуществляться в особых условиях и может представлять угрозу жизни и здоровью людей или окружающей среде. Заявление рассматривается в исполкоме в течение 30 дней со дня его подачи. За этот период устанавливается факт регистрации или отказ в ней. Итоговое решение высылается

заявителю обязательно в письменной форме в пятидневный срок. Данные о зарегистрированном предпринимателе в десятидневный срок сообщаются исполкомом районному отделению Государственной налоговой инспекции, а также в Минфин и Министерство статистики и анализа для включения в Государственный реестр республики. По факту регистрации предпринимателю выдается соответствующее свидетельство. В нем перечисляются виды деятельности, которые будет осуществлять предприниматель без образования юридического лица.

За государственную регистрацию и перерегистрацию в случае изменения вида деятельности предприниматель платит пошлину в размере двух базовых величин. Зарегистрированное физическое лицо получает свидетельство, устанавливающее его статус предпринимателя. В свидетельстве указываются его место жительства и виды деятельности, которыми он будет заниматься.

Исполком может отказать гражданину или предпринимателю в регистрации, если заявляемые виды деятельности не согласуются с действующими нормами и положениями. Отказ по мотивам нецелесообразности не допускается. Если заявитель не согласен с этим, то он может обжаловать данное решение в суде.

Деятельность незарегистрированного предпринимателя запрещается, а в случае получения им дохода последний взыскивается судом в местный бюджет.

Процедура государственной регистрации юридического лица намного сложнее. Помимо заявления в исполком о регистрации и оплаты пошлины (восемь базовых величин), необходимо представить следующие документы:

- ♦ нотариально заверенные копии учредительных документов создаваемого юридического лица (устав и договор о создании в случае учреждения предприятия несколькими гражданами);

- ♦ документ, подтверждающий юридический адрес (домашний одного из учредителей или какой-либо организации, предоставляющей помещение);

- ♦ справку с места работы о занимаемой должности или копию трудовой книжки, если учредитель не работает;

- ♦ другие документы в соответствии с перечнем, установленным Советом Министров республики.

В течение месяца с момента подачи в исполком комплекта документов предприятие должно быть зарегистрировано. Документом,

подтверждающим регистрацию юридического лица, является свидетельство о регистрации.

С момента регистрации предприятие вправе заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законодательством. На виды деятельности, подлежащей лицензированию, предприятие обязано получить разрешение.

### 2.3. Учредительные документы и их содержание

Основными учредительными документами для государственной регистрации предприятий являются устав предприятия и договор о создании юридического адресата в случае учреждения предприятия несколькими гражданами.

Проекты устава и учредительного договора разрабатывает инициативное лицо или группа граждан, намеренных организовать предприятие.

В уставе:

- ♦ указываются основания для создания предприятия, его полное и сокращенное наименование на белорусском, русском, английском или в случае необходимости — на других языках;

- ♦ конкретизируются цели хозяйственной деятельности и определяются пути достижения намеченных задач, т.е. виды предпринимательства, в том числе и те, на которые требуется получение лицензии;

- ♦ устанавливаются пределы ответственности предприятия по своим обязательствам, срок его деятельности;

- ♦ называются почтовый адрес, телефон и телефакс предприятия, дата начала первого финансового года;

- ♦ определяется размер уставного капитала, необходимый для начала хозяйственной деятельности;

- ♦ оговариваются права предприятия в соответствии с действующим законодательством, порядок распределения прибыли и выплаты дивидендов.

Много места в уставе отводится управлению предприятием, его высшему органу. Им может быть собрание или конференция участников, правление или совет директоров. Здесь определяются компетенция и обязанности должностных и официальных лиц предприятия по выбору и осуществлению наиболее эффективного направления его деятельности, уточняются права и обязанности руководителя, его заместителей и всех участников предприятия, огова-

риваются условия избрания ревизионной комиссии и ее функции, требования к ведению документации, право подписи всех документов. Определяется также порядок реорганизации и ликвидации предприятия.

Учредительный договор регламентирует прежде всего условия создания предприятия коллективом граждан. В нем определяется доля внесения средств каждым участником. Принято, что до регистрации предприятия в исполкоме должно быть не менее 10 млн. руб. уставного капитала. Исключение составляют предприятия с иностранными инвестициями, страховые организации и банки, размер уставного капитала которых определяется иным законодательством.

В учредительном договоре отражаются следующие вопросы:

- ◆ согласие сторон создать предприятие;
- ◆ цели предприятия;
- ◆ условия приобретения статуса юридического лица;
- ◆ право собственности и уставный капитал;
- ◆ права и обязанности работников создаваемого предприятия;
- ◆ разрешимость конфликта интересов;
- ◆ распределение прибыли;
- ◆ создание резервного фонда;
- ◆ количество голосов, которыми обладают участники предприятия;
- ◆ органы управления;
- ◆ прекращение деятельности предприятия;
- ◆ условия вступления договора в силу.

Проекты устава предприятия и учредительного договора рассматриваются на общем собрании, о чем составляется соответствующий протокол.

#### **2.4. Порядок выдачи субъектам хозяйствования лицензий на осуществление отдельных видов деятельности**

Некоторыми видами предпринимательства разрешено заниматься только после получения лицензии от уполномоченного государственного органа. Перечень таких органов устанавливается Советом Министров республики. Лицензия выдается на срок до пяти лет и может быть продлена по желанию предпринимателя или предприятия. За выдачу лицензии или ее продление устанавливается плата, дифференци-

рованная по видам деятельности, с начальной величиной, составляющей четверть минимальной заработной платы.

Лицензия выдается по заявлению заинтересованного субъекта хозяйствования с приложением копий учредительных документов. При необходимости у заявителя могут быть истребованы другие документы, подтверждающие возможность соблюдения им установленных требований к результатам и условиям деятельности.

Решение о выдаче лицензии принимается в течение 30 дней с момента подачи заявления и соответствующих документов. Лицензия или решение об отказе выдается заявителю в течение пяти дней после принятия соответствующего постановления.

Если для принятия решения о выдаче лицензии потребуется экспертиза соответствующих государственных органов, в функции которых входит надзор за соблюдением установленных правил при осуществлении соответствующих видов деятельности, то окончательное решение принимается в 15-дневный срок после получения экспертного заключения, но не позднее 60 дней со дня подачи заявления и необходимых документов. При этом расходы на проведение экспертизы возмещаются за счет заявителя.

Лицензия оформляется в двух экземплярах, подписывается ответственным за выдачу данного документа должностным лицом. Заверяется печатью органа, выдавшего ее, и один экземпляр вручается заявителю. В лицензии указываются:

- ◆ наименование органа, выдавшего лицензию;
- ◆ наименование и адрес юридического лица или фамилия, имя и отчество, место жительства гражданина, осуществляющего предпринимательскую деятельность;
- ◆ указание вида деятельности, на который выдается лицензия;
- ◆ особые условия и правила осуществления данного вида деятельности;
- ◆ номер регистрации лицензии;
- ◆ дата выдачи;
- ◆ срок действия.

Если субъект хозяйствования, осуществляя свою деятельность, нарушит указанные в документе условия и правила, действующее законодательство или создаст угрозу здоровью и жизни людей, возникновения аварий и других тяжелых последствий, то выдавший разрешение орган может приостановить его действие на определенный срок или до устранения допущенных нарушений или дать указания об устранении их без приостановки действия лицензии, или лишить предпринимателя права

пользования лицензией без предупреждения по представлению соответствующего органа надзора.

Решения об отказе в выдаче лицензии, лишении или приостановлении действия ее могут быть обжалованы в суде в течение 30 дней по месту нахождения органа, выдавшего этот документ. В случае признания судом решения о лишении возможности предпринимательской деятельности необоснованным субъекту хозяйствования выдается повторная лицензия без взимания платы.

Документ возвращается выдавшему его органу в случае ликвидации субъекта хозяйствования или лишения права пользования им.

## 2.5. Организационное оформление предприятия (фирмы)

После разрешения заниматься предпринимательской деятельностью и государственной регистрации руководство предприятия должно заказать и получить круглую печать, угловой и другие штампы, открыть расчетный счет в банке, зарегистрировать предприятие в налоговой инспекции, Фонде социальной защиты населения и Центре занятости.

Осуществить заказ на изготовление круглой печати, угловых и других штампов предприятие может только с разрешения отдела внутренних дел по месту его нахождения при представлении печати и штампов, выписки из решения исполкома о регистрации предприятия, эскизов печати и штампов в двух экземплярах с утверждением их руководством регистрирующего органа соответствующего исполкома.

Отдел внутренних дел дает разрешение письмом или в виде визы непосредственно на ходатайстве. На эскизах также делается соответствующая разрешительная надпись, удостоверенная печатью.

Целесообразно одновременно с заказом на изготовление печати, штампов оформить заказ на фирменный бланк для деловой переписки. Впоследствии он может быть дополнен товарным знаком отличия предпринимательской структуры, который выдается Государственным патентным ведомством.

Для организации кредитно-расчетных отношений с клиентами и партнерами по бизнесу необходимо открыть *расчетный счет* в учреждении банка по месту жительства. В банк представляются:

- ♦ заявление на открытие расчетного счета;
- ♦ зарегистрированные в исполкоме учредительные документы;
- ♦ карточки с образцами подписей, оттисками печати и штам-

пов предприятия, заверенные нотариально;

- ♦ справка или выписка из решения исполкома о государственной регистрации предприятия либо нотариально заверенная копия справки или выписки;

- ♦ справка о постановке предприятия на учет в налоговой инспекции по месту регистрации.

Учреждение банка открывает расчетный счет заявителю, представляет его номер на подлинном экземпляре зарегистрированного предприятия Устава, заверяет подписью главного бухгалтера и оттиском гербовой печати.

При временном отсутствии у предприятия печати учреждение банка дает владельцу счета необходимый срок для ее изготовления и разрешает в этот период представлять расчетно-денежные документы без оттиска печати.

Зачисление на расчетный счет выручки, сдаваемой наличными деньгами, и средств, поступающих в безналичном порядке, получение денег в банке, списание с расчетного счета сумм в пользу поставщиков, получение кредитов и другие вопросы решаются предприятием с учреждением банка в соответствии с договором. Конкретная форма расчетов предприятия с контрагентами, т.е. другими предприятиями, организациями, отдельными предпринимателями также определяется договором.

Предприниматель без образования юридического лица может также открыть счет в учреждении банка для ведения расчетных, кредитных и кассовых операций. Для этого ему необходимо представить заявление, документ о государственной регистрации предпринимателя, карточку с образцами своей подписи, засвидетельствованной нотариусом, справку о постановке на учет в налоговой инспекции.

Распоряжение счетом предприниматель может передавать и другим лицам по нотариально заверенной доверенности.

В случае смерти владельца его права и обязанности по осуществлению предпринимательской деятельности переходят к наследникам. При этом счет, открытый на имя предпринимателя, подлежит переоформлению. Наследник, вступая на законном основании в свои права, представляет в учреждение банка заявление на переоформление счета на свое имя, нотариально заверенные копии свидетельства о праве на наследство и карточку с образцом своей подписи.

За использование свободных остатков денежных средств, находящихся на текущем счете предпринимателя, банк выплачивает ему проценты в размере и на условиях, предусмотренных договором.

Все предпринимательские структуры обязаны регистрироваться в Фонде социальной защиты населения и Центре занятости по месту нахождения. Для этого они должны представить в указанные органы необходимые сведения в установленной форме, после чего им высылаются соответствующие извещения.

Добиться эффективного решения поставленной перед ними задачи можно используя соответствующие функции управления (рисунок 2.5).

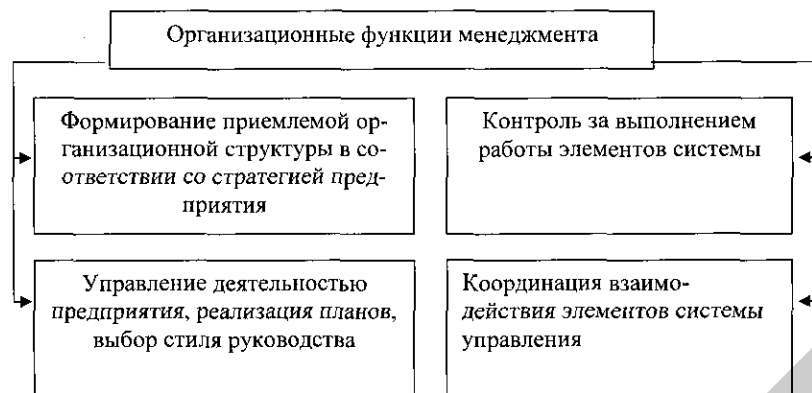


Рисунок 2.5. Организационные функции системы управления предприятием

В структуре предприятия выделяются следующие элементы:

- ◆ звенья (отделы);
- ◆ уровни (ступени) руководства;
- ◆ связи (горизонтальные и вертикальные).

Звено (отдел) — организационно обособленный орган управления на предприятии. Главным принципом его формирования является выполнение отделом (группой людей) определенной функции. Связи между отделами имеют горизонтальный характер. Уровень (ступень) руководства (управления) можно определить как группу отделов (или один из них), занимающую определенную ступень в управленческой иерархии. Связи между ступенями — это связи по вертикали.

Они носят явно выраженный характер последовательного подчинения — с низших уровней до высших. На любом предприятии (даже небольшом) можно выявить наличие всех трех элементов структуры. Предприниматель, будучи собственником созданного им предприятия, руководит его работой.

Ему по вертикали подчиняются его сотрудники. Между работниками предприятия, выполняющими различные функции (организаторские, маркетинговые, бухгалтерские и т.д.), устанавливаются горизонтальные связи. Они не носят характера прямой подчиненности, но часто определяют последовательность или взаимообусловленность различных производственных (деловых) операций предприятия.

Для обеспечения эффективности организационной структуры управления предприятием необходимо соблюдать принципы, приведенные на рисунке 2.6.

Принципы создания эффективной организации менеджмента:

Единство управления	Местное управление
Единство подчинения	Система связи
Принцип соответствия	Принцип ориентированности
Дифференциация работ	Контроль за операциями
Доступность	Планирование

Рисунок 2.6. Принципы создания эффективной системы управления предприятием

Принцип единства управления означает единство систем — управляющей (аппарата, органа управления) и управляемой (производства). Между ними должны осуществляться прямая и обратная связи. Управляющая система получает информацию от управляемой. На основе полученной информации аппарат управления принимает решения. Таким образом, управление осуществляется на основе прямой и обратной связи.

Единство подчинения означает: группа сотрудников подчиняется одному поставленному над ней руководителю; они не должны получать от руководителей противоречивых, не увязанных между собой указаний.

Принцип соответствия означает, что все функциональные отделы должны соответствовать друг другу в количестве и степени выполняемых основных функций управления, информационном взаимодействии, нормативном обеспечении.

Упомянутая выше система означает, что все органы управления выполняют свои функции на основе тесной взаимосвязи. Потеря связи означает потерю управления. Связи могут иметь различные формы: линейные (вертикальные), функциональные (горизонтальные), системные, региональные и др.

Принцип ориентированности означает, что каждое предприятие должно ориентироваться во внешних инфраструктурах (банки, биржи, финансовые, снабженческо-сбытовые организации) и уметь приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды.

Процесс построения системы управления предприятием, которая включает отдельные этапы, представлен в таблице 2.3.

Дифференциация работы означает, что на предприятии должно быть четкое разграничение работ: кто за что отвечает, кто имеет право контроля, обжалования и т.д. Все это значительно повышает самостоятельность работников в вопросах управления.

Принцип доступности означает, что в условиях рыночных отношений, конкуренции свободный доступ должен быть осуществлен только в отношении информации, которая не является секретной. Например, информация о степени загрязненности окружающей среды, качестве продукции, технике безопасности и т.д.

Таблица 2.3. Процесс построения системы управления предприятием

Этап	Содержание
1	2
Определение характера выполняемой работы	Постановка задач; определение необходимого объема работ для решения поставленных задач; устранение бесполезной работы и дублирования отдельных операций; обработка процесса взаимодействия элементов системы управления и его контроль; определение видов решений и того, какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер (вклад в общее дело, который должен внести менеджер), лиц, с которыми он должен взаимодействовать, влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения

Продолжение таблицы 2.3

1	2
Распределение работ между отдельными элементами управления	Установление норм и утверждение стандартов; технические приемы в рамках научных методов управления; организация полного сотрудничества и четкого взаимодействия всех лиц, работающих в рамках предприятия
Построение логических групп управления	Группировка элементов управления согласно виду выполняемой работы; создание подразделений (отделов)

Контроль за операциями должен осуществляться на всех стадиях выполняемой работы с использованием или без использования технических средств контроля.

Планирование — одна из начальных стадий процесса управления (выбор цели, направления в развитии). Любая фирма должна тщательно и хорошо спланировать свою деятельность, так как от этого зависят выживаемость и прибыльность фирмы.

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [64, 67, 71].

#### Контрольные вопросы и задания

1. Какие факторы учитываются предпринимателем при определении состояния своих дел?
2. Укажите цели, которые преследует государственная регистрация предпринимательских субъектов.
3. Какие документы должны быть представлены юридическими лицами в регистрирующий орган?
4. Перечислите вопросы, которые отражаются в учредительном договоре.
5. Дайте характеристику порядка выдачи лицензии предпринимателю.
6. Что должно осуществить предприятие после получения разрешения заниматься предпринимательской деятельностью?
7. Опишите порядок передачи прав и обязанностей по осуществлению предпринимательской деятельности наследникам.

**Глава 3**  
**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**3.1. Профессия предпринимателя**

Созданию новой компании предшествует решение человека, ее создающего, круто изменить свой образ жизни и стать предпринимателем, т.е. приобрести новую профессию. Каждое такое решение принимается исходя из конкретной ситуации и потому в своем роде уникально, но все же во всех подобных решениях есть общее – они предполагают движение от одной точки к другой, отказ от сложившегося образа жизни в пользу создания собственного дела. Как правило, люди создают свою компанию в той же области, в какой они работали. В развитых рыночных отношениях больше всего собственных фирм создается теми, кто работал в области научных исследований и разработок, а также в области маркетинга. Такому положению есть веские причины – сотрудники конструкторских бюро (кто работает в области научных исследований и разработок) заняты тем, что изобретают новое, а их идеи не всегда принимаются начальством, практикой, поэтому такие люди часто решают основать свое собственное дело, чтобы воплотить свои идеи в жизнь. В маркетинге также – люди, работающие в этой области, хорошо знают запросы и вкусы потребителей и часто решают создать собственное дело, чтобы восполнить ту или иную неудовлетворенную потребность.

Стимул к отказу от прежнего образа жизни и сложившихся привычек дает стечение обстоятельств, так или иначе вырывающих человека из привычной обстановки. В Республике Беларусь предпринимательская деятельность в форме индивидуального предпринимательства получила свое начало в период перехода к новой экономической формации. Распад Советского Союза привел к массовым увольнениям и перед людьми встал насущный вопрос выживания путем самостоятельного приобщения к труду. Представители многих профессий вынуждены были обратиться к коммерческой деятельности, даже не имея соответствующей подготовки. У белорусских предпринимателей первого поколения (имеющих во многих случаях высшее образование или опыт работы на прежних местах) появилась необходимость получить высшее образование. Таким образом, резко повысился спрос на образование с присвоением

8. Какие задачи стоят перед предпринимателем, менеджером фирмы в процессе их деятельности?

9. Перечислите документы, представляемые предпринимателем на регистрацию без образования юридического лица.

10. Какие документы являются учредительными для регистрации предприятия?

11. Какие вопросы организации управления предприятием могут быть включены в устав?

12. Перечислите вопросы, которые указываются в лицензии на занятие предпринимательской деятельностью.

13. Каким образом осуществляется заказ на изготовление круглой печати, угловых и других штампов?

14. Какие документы предприниматель без образования юридического лица должен представить в банк для открытия расчетного счета?

15. Какие предприниматели достигают успехов в малом бизнесе?

16. Перечислите стадии организации предпринимательского процесса.

17. Охарактеризуйте порядок рассмотрения заявления в исполкоме и выдачи документа о регистрации предприятия.

18. Какие вопросы организации деятельности предприятия (кроме управления) рассматриваются в уставе?

19. Что должен предпринять наследник для переоформления счета в банке?

20. Кто осуществляет регистрацию предприятия?

21. Какие возможности дает изучение конъюнктуры рынка?

22. В чем заключаются поиск новой идеи, ее оценка?

23. Какие вопросы отражаются в учредительном договоре, в каких случаях он заключается?

24. Что указывается в лицензии на разрешение заниматься предпринимательской деятельностью?

25. Какие вопросы должен решить предприниматель после получения разрешения на выбранную деятельность?

квалификации юриста, экономиста, менеджера, что в свою очередь стало причиной появления целого ряда высших учебных заведений частной формы собственности. Такой ажиотаж в сфере образования, на первый взгляд, дает перекося в соотношении специалистов с высшим образованием для белорусской экономики. Здесь можно, с одной стороны, ставить вопрос о регулировании и ограничении подготовки специалистов той или иной профессии, с другой стороны, нужно регулировать и создавать условия для естественного развития предпринимательства, требующего соответствующей подготовки.

Представление о том, что создание собственной фирмы – дело престижное и достойное, т.е. *желательное*, складывается под влиянием национальной культуры, местного окружения человека, его семьи, учителей и друзей. Есть страны, *культура* которых предпринимательство считает делом почетным, и страны, в которых успешно начатое собственное дело не считается особой заслугой, а неудача как бы бросает тень на человека. Культурное пространство любой страны складывается из множества *местных традиций* со своими системами ценностей. Даже в США, где предпринимательство распространено повсеместно, есть регионы, где для него существует особо благоприятная почва. Самыми известными из них являются, например, дорога номер 128 под Бостоном, вдоль которой расположились предприятия высокой технологии, Силиконовая Долина в Калифорнии – центр компьютерной промышленности, Даллас/Форт-Уорт (мегаполис, центр развития высокотехнологичных отраслей промышленности) и Северо-Каролинский треугольник, а также Лос-Анджелес – крупный финансовый центр. Традиции этих центров поощряют предпринимательство и способствуют созданию новых компаний, поскольку в глазах общественности профессия предпринимателя считается весьма достойной. В этих областях больше людей всерьез подумывает об основании новых предприятий, чем в среднем по стране.

Весьма важны *семейные традиции*. Исследования, проводившиеся в США, в других развитых странах, показали, что в 50–70 % случаев у основателя компании, по крайней мере, один из родителей имел свободную профессию. Свобода, которой располагают предприниматели, юристы, художники, фермеры и т.д., в корне изменяет отношение членов семьи к жизни, поощряя детей вслед за родителями идти по пути создания собственного дела.

Немаловажную роль в профориентации играет общеобразовательная *школа*, которая начинает знакомить учащихся с началами предпринимательства и инновациями. У выпускников таких школ формируется предпринимательский дух. Они (с большей вероятностью) становятся предпринимателями, нежели люди, которые никакой специальной подготовки в этой области не получили. Именно в приведенных выше благоприятных регионах расположены знаменитые учебные заведения – Массачусетский технологический институт, Гарвард, Стэнфордский университет, Университет Северной Каролины и Дьюка, а Университет Техаса служит катализатором всей предпринимательской деятельности в мегаполисе Даллас/Форт-Уорт. Солидная учебная база – это почти неперемное условие для развития предпринимательства и формирования новых компаний.

И, наконец, важно живое человеческое *общение* с единомышленниками. Там, где есть возможность встречаться в неформальной обстановке, обсуждать свои проблемы и планы с местными предпринимателями или теми, кто только собирается вступить на этот путь, новые фирмы рождаются, как правило, чаще, чем там, где такой возможности нет.

Благоприятные условия для развития предпринимательства в белорусской экономике также присутствуют. Национальная культура направлена на создание благоприятной почвы для предпринимательства (благодаря государственной политике его поддержки). Наблюдается формирование благоприятных местных традиций благодаря организации свободных экономических зон, проектируемой и реализуемой Силиконовой Долины как центра высоких технологий. С позиций нового поколения предпринимательства заслуживает внимания государственная линия реформирования индивидуального предпринимательства в предпринимательство юридического статуса и формы семейного бизнеса. Более широкого внедрения требует профориентация школьного образования на предпринимательскую деятельность как будущую профессию. Серьезной поддержки заслуживают высшие учебные заведения, имеющие миссию создания учебной базы для подготовки и оказания консалтинговой помощи предпринимателям. В Республике Беларусь создано общественное объединение – «Республиканская конфедерация предпринимателей» [29].

Для создания новой компании необходимы *деньги*. Обычно большую часть необходимых средств составляют личные накопле-



ния, кредит, деньги, взятые в долг у родственников и друзей, но, как правило, их недостаточно и приходится искать спонсоров – венчурных капиталистов, готовых идти на риск, связанный с вложением капитала в новое дело. Венчурные капиталисты играют существенную роль в развитии и распространении предпринимательства. Чем доступнее венчурный капитал, тем больше возникает новых компаний, тем серьезнее встает вопрос о профессии предпринимателя.

Профессия предпринимателя не имеет четкого определения, но выделяют четыре характерные функции:

**1. Моделирование** – разработка бизнес-проектов. Она требует наличия у человека воображения, способности видеть горизонт при постоянно изменяющихся условиях и возможностях.

**2. Воплощение** – умение самостоятельно реализовывать свои проекты, создать эффективно функционирующее предприятие, способное не только окупить вложенные средства, но и обеспечить приращение первоначального капитала.

**3. Управление людьми** – умение заставлять людей производительно и эффективно работать, и, в первую очередь, в свое отсутствие, чтобы вместе с ними обеспечить воплощение и развитие своего бизнеса.

**4. Единоличное решение** – наличие уверенности в своих силах, желания и умения брать на себя решение основных вопросов, связанных с функционированием бизнеса (менее важные делегируются подчиненным). Сложность и важность этой функции в том, что почти все решения в бизнесе принимаются в условиях большой неопределенности. Предприниматель должен иметь смелость оперативно принимать ответственные решения, полагаясь на уверенность в своих силах, интуицию и здравый смысл, подкрепленный имеющейся на данный момент информацией.

Чтобы стать предпринимателем, необходимо этого *очень хотеть*. Преуспевающие предприниматели указывают, что они очень сильно желали заниматься бизнесом и думали об этом постоянно. Это позволило принять решение о выборе профессии предпринимателя и найти область деятельности, где можно заработать деньги.

Для претворения в жизнь этого желания необходимо обладать *огромной силой воли и быть уверенным в успехе*. Зарубежный и отечественный опыт показывает, что немногие находят в себе силы довести начатое дело до конца и закрепиться в бизнесе. Только сильный человек может выдержать все трудности, с которыми сталкивается пред-

приниматель в начале деятельности, не имея ни глубоких деловых знаний, ни практических навыков ведения бизнеса.

По результатам многочисленных исследований выявлено, что важными качествами для человека, который решил открыть свое дело, являются: честность, искренность, инициативность, позитивное отношение к другим людям, чувство ответственности, хорошие организаторские способности, решительность, упорство, настойчивость в достижении целей, сила воли, творчество, коммуникабельность, трудолюбие. Многие качества из перечисленных являются основой требований и к специалистам других профессий. Сущность профессии предпринимателя определяют специфические качества и особенности, которые отличают его от других категорий работников.

Наиболее важным, неперенным качеством предпринимателя является *готовность идти на риск*. Риск предполагает неопределенность результата в будущем, а, следовательно, возможность неблагоприятных последствий в случае неудачи.

Таким образом, для предпринимателей характерным является готовность идти на риск, новаторство, независимость, личная заинтересованность в успехе. Все эти моменты сохраняются в качестве определяющих характеристик понятия «предприниматель» и в будущем. В эру предпринимательства его проводниками служат учебные заведения, государственные учреждения, общество в целом и корпорации. Это, в свою очередь, связано с качеством работы различных учебных заведений по оказанию образовательных услуг, характером государственной политики и поддержки предпринимательства, созданием благожелательного общественного климата и уважением сограждан к предпринимательской деятельности.

Предпринимательский профессионализм тесно связан с понятием «*предпринимательский успех*». Есть предприниматели, которые считают большим успехом практическую реализацию своей идеи. Другие считают успехом получение крупных доходов, третьи – если их действия помогли избежать краха. Для некоторых предпринимателей считается успехом возможность расширить свое производство. Есть те, кто помышляет о сокращении числа занятых работников. В основе предпринимательского успеха основополагающую роль играет не только рациональное, взаимосвязанное соединение факторов производства, но и необходимая коммерческая информация и ответственность [45]. Поэтому целесообразно изучить типологию предпринимателей, которая кратко представлена в следующем параграфе.

### 3.2. Типы предпринимателей

Исходя из сути предпринимательской деятельности, предприниматель сам не генерирует изменения или идеи, а отыскивает их, реагирует, замечает, подхватывает, приветствует, используя их в качестве механизма для достижения цели. Характер этого процесса зависит от того, к какому типу относится предприниматель.

Способы вхождения в бизнес определяются, как правило, предпочтениями, возможностями и способностями кандидатов в предприниматели. Но одно обстоятельство объединяет их – они должны иметь не только желание заняться предпринимательской деятельностью и достаточную силу воли для претворения этого желания в жизнь, но и способности к бизнесу.

Всех предпринимателей (в зависимости от особенностей вхождения в бизнес) можно условно классифицировать по пяти основным типам (рисунок 3.1).

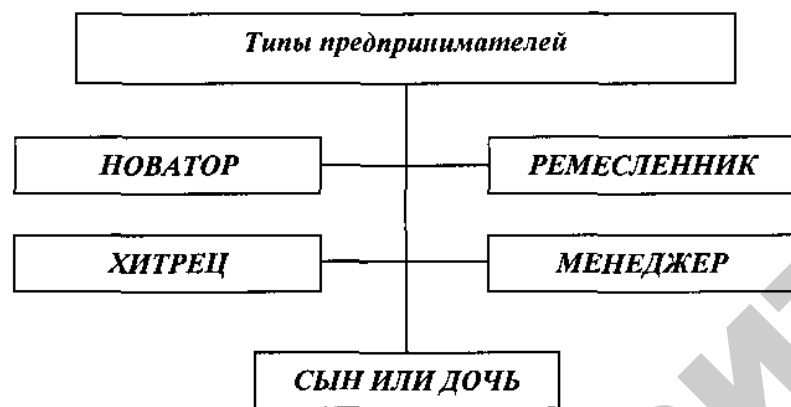


Рисунок 3.1. Основные типы предпринимателей

**1. Новатор.** Предприниматели, которые начинают свой бизнес с оригинальной идеи или изобретения. Такой способ вхождения в бизнес является наиболее эффективным. Их отличает уверенность в своих силах, настойчивость, что способствует успешности бизнесменов. Накопленный предпринимательский опыт свидетельствует, если идея плодотворная, а кандидат в предприниматели отличается вышеотмеченными качествами, то деньги рано или поздно найдутся

ся – всегда есть люди, которые заинтересуются оригинальной идеей или изобретением и помогут на взаимовыгодных условиях с их практической реализацией. На западном рынке, перенасыщенном товарами и услугами, можно достичь высот в бизнесе только в том случае, если предлагаешь что-то абсолютно новое и оригинальное. Это объясняется тем, за последние 50–70 лет произошла значительная трансформация сущности предпринимательской деятельности. Вначале предпринимателем считался человек, обладающий ресурсами в сфере обращения и использующий их для получения прибыли, впоследствии – он уже организатор, соединяющий факторы производства, а сегодня предприниматель – новатор, двигатель производства и торговли. В настоящее время большинству отечественных бизнесменов для получения дохода вполне достаточно обладать необходимыми ресурсами и иметь неплохие организаторские способности. [1]

**2. Ремесленник** – начинает свое дело, изучив его с азов, имея навыки по определенной специальности. В своем деле он настоящий профессионал, знает весь технологический процесс, пользуется уважением на предприятии. Это всегда хороший работник, которому нравится его специальность. Он начинает бизнес, имея богатый профессиональный опыт (в этом его преимущество) и накопив определенную сумму денег, необходимую для открытия своего дела. Чаще он создает бизнес вместе с членами семьи или другими профессионалами, которых хорошо знает и которым доверяет. Ему необходимо преодолеть себя, а для этого он должен обладать большой силой воли и быть инициативным человеком. Бизнес, который открывает *ремесленник*, чаще всего занимает небольшую нишу и не имеет существенного потенциала для роста, но позволяет его семье иметь достаток и уверенность в завтрашнем дне. *Ремесленник*, выполняя ту же работу, что и на предприятии, превращается в эффективного собственника, который может вести свое дело так и в то время, как ему предпочтительнее и выгоднее. Такой способ достаточно популярен, в том числе среди отечественных начинающих предпринимателей.

**3. Хитрец.** До начала своего дела получает высшее или среднее специальное образование, нанимается на работу в действующую небольшую фирму, которая непосредственно связана с его будущим бизнесом, на любую управленческую должность. Таким образом, он получает следующие преимущества:

- свою работу рассматривает как учебу и выполняет ее с удовольствием, что сокращает срок стать профессионалом;

- за время работы в фирме он накапливает необходимую сумму денег для открытия своего дела благодаря тому, что он самый добросовестный, эффективный работник, и, следовательно, имеет хорошую зарплату, которая устойчиво растёт;

- в процессе работы у нанимателя **хитрец** приобретает уверенность в своих силах, преодолевает естественный страх и сомнения относительно открытия самостоятельного дела. Он убеждается, что предпринимательская деятельность не сложнее любой другой профессии;

- имеет возможность получить практический опыт работы с деловой информацией, касающейся клиентов, поставщиков, конкурентов, цен и т.д.

Как только предприниматель данного типа усвоит особенности делового мира и самой профессии предпринимателя, накопит необходимую сумму денег, он уходит от нанимателя и открывает свою фирму, чаще в той сфере деятельности, которая согласуется с его образованием и опытом работы. Данный способ вхождения в бизнес сегодня во всем мире считается самым распространенным, в том числе и в белорусской экономике.

**4. Менеджер.** Начинает или приобретает свое дело после получения соответствующего образования и карьеры менеджера на крупном предприятии. Успех сопутствует людям дисциплинированным и обязательным, которые умеют развивать бурную деятельность на любом участке. Они хорошие организаторы и могут генерировать идеи. Они видят недостатки и проблемы, способны их анализировать и предлагать пути их решения. Как правило, эти люди нетерпеливы и энергичны, они всегда на виду у руководства и коллектива. Эти качества позволяют им быстро двигаться по карьерной лестнице. Рано или поздно они достигают высот в иерархии управления предприятием и получают контроль над ним, либо открывают собственный бизнес, либо имеют и то и другое вместе. Преимущества карьеры менеджера на крупном предприятии:

- возможность многое узнать (работает со специалистами по различным направлениям деятельности);

- наличие широкого спектра видов и направлений деятельности;

- довольно ранняя финансовая и деловая ответственность, так как управлять приходится широкомасштабными операциями;

- профессиональное обучение за счет предприятия, регулярное повышение квалификации и образовательного уровня;

- возможность использования разнообразных ресурсов для выполнения работы (доступ к информационным системам, современное оборудование, подготовленный персонал, надежные источники финансирования);

- высокий уровень оплаты труда, эффективная система стимулирования и т.д.

Данный способ вхождения в бизнес имеет в Беларуси большие перспективы, особенно для выпускников университетов и других высших учебных заведений. Однако это станет возможным с освоением крупными предприятиями рыночных методов хозяйствования.

**5. Сын или дочь.** Этот способ вхождения в бизнес в мире достаточно распространен, но он ограничен только семьями уже действующих предпринимателей, когда отец или мать передают фирму своим детям или другим ближайшим родственникам.

Частные предприятия можно классифицировать различными способами, но в литературе предлагается наиболее оптимальный, выделяющий три типа предприятий (рисунок 3.2).

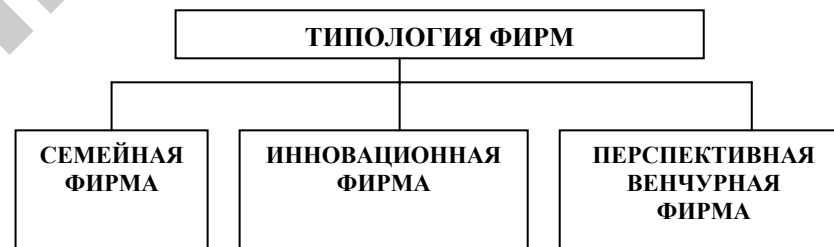


Рисунок 3.2. Типы фирм

- «Семейная» фирма – это частное предприятие, для которого, как правило, характерны умеренные темпы роста, что связано с самой природой предприятия, с преследуемыми владельцем целями, а также с ограниченностью средств, выделяемых на исследования и разработки. Спустя несколько лет численность занятых обычно достигает 30–40 человек. Главное назначение фирмы – давать ее владельцу средства к существованию.

- «Инновационные» фирмы – возникают на основе научных открытий или новых технологических решений, своим появлением закладывают фундамент для развития новой отрасли промышленности. В предприятиях такого типа численность занятых может достичь 40–400 человек. Такие фирмы редко преобразуются в ак-

ционерные компании, поэтому они самостоятельно формируют свою политику без оглядки на интересы венчурного капитала.

- «Перспективная венчурная фирма» – именно в такие компании стремятся вкладывать свои средства инвесторы. Зачастую создаются как инновационные, но отличаются более высокими темпами роста. Численность ее сотрудников может составлять около 500 человек. Компании такого типа обычно превращаются в акционерные общества или их скупает более мощная фирма.

Чтобы создать собственное дело определенного типа, одного желания недостаточно. Необходимо, чтобы сложились объективные условия. Поэтому процесс создания новых предприятий даже внутри одной страны идет по-разному и с разной интенсивностью. В целом развитие предпринимательства ведет не только к личному благополучию, но и к общественному процветанию. Малые предприятия не только способствуют росту национального дохода благодаря созданию новых рабочих мест, они служат катализатором структурных изменений, обеспечивая внедрение в экономику новых научно-технических решений.

### 3.3. Психологический портрет предпринимателя

Конкретный предприниматель имеет личный образ. Предпринимателями становятся люди с самым разным уровнем образования, происходящие из самых разных социальных слоев и имеющие совершенно разные трудовые биографии.

Всех, кто задумывается о создании собственного дела, должен волновать вопрос, смогут ли они сохранить в себе ту веру и внутреннюю твердость, которые необходимы не только для преодоления инерции при создании нового, но и для управления созданным предприятием и для его расширения. Является ли желание добиться успеха внутренней потребностью или у него пересиливает стремление угодить чужой воле? Ориентировочное представление об этом можно получить, ответив на вопросы таблицы 3.1, определяющие уровень *опоры на собственные силы*.

Положительные ответы на вопросы 4, 5, 8, 9 и 10 показывают, что у кандидата есть внутренний стержень, без которого невозможно стать предпринимателем. Положительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 6 и 7 говорят о том, что он подвержен внешним влияниям (это может помешать ему состояться в качестве предпринимателя).

Таблица 3.1. Опора на внешние и внутренние силы (тест) [53]

Вопрос	«ДА»	«НЕТ»
1. Часто ли вам в голову приходит мысль вроде: «Так уж вышло, и я ничего здесь не могу поделать»?		
2. Когда все оказывается как нельзя лучше, случается ли вам думать: «Просто повезло!»?		
3. Считаете ли вы, что вам надо наконец заняться бизнесом или по крайней мере начать подрабатывать в свободное время, потому что все, что бы вы ни читали, толкает вас в этом направлении?		
4. Считаете ли вы, что если вы что-то решили, то вы это сделаете, и ничто вас не остановит?		
5. Начинать что-то новое всегда страшно. Относитесь ли вы к числу тех, кого это не останавливает?		
6. Ваши близкие твердят, что вам нечего и мечтать о карьере. Вы им поверили и отказались от своей мечты?		
7. Считаете ли вы нужным нравиться людям?		
8. Если у вас что-то получилось, считаете ли вы, что удовлетворение от хорошо выполненной работы уже само по себе награда?		
9. Если вам что-нибудь нужно, вы предпринимаете какие-то шаги, чтобы это получить, или просто ждете, пока вам это не поднесут?		
10. Если вам что-то нужно, а все вокруг говорят, что это невозможно, вы им поверите или постараетесь все же выяснить, так это или не так?		

Анкетирование предпринимателей, проведенное в США, показало, что чем удачливее предприниматель, тем в большей степени ему свойственна внутренняя мотивация. Это качество отличает предпринимателей среди представителей прочих слоев населения, за исключением менеджеров-мужчин [46]. По поводу внутренней мотивации отмечено следующее: у предпринимателя эта черта характера выражена обычно сильнее, чем у среднего человека, однако

не сильнее, чем у типичного менеджера, который, как и предприниматель, склонен во всех ситуациях искать опору внутри себя.

Склонность иметь внутреннюю точку опоры тесно связана со **стремлением к независимости**. Предприниматель – это человек, который делает что-то по-своему и тогда, когда сам считает нужным. Таким людям трудно работать на кого-то другого. Насколько развито стремление к независимости, можно определить с помощью анкеты, приведенной в таблице 3.2. Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 8, 9 и 10 говорят о том, что человек не слишком сильно стремится обрести независимость.

Таблица 3.2. Стремление к независимости (тест) [53]

Вопрос	«ДА»	«НЕТ»
1. Когда я покупаю что-нибудь из одежды, я всегда стараюсь прислушиваться к мнению других		
2. Если в кинотеатре идет фильм, который мне хочется посмотреть, а желающих составить мне компанию нет, я пройду один (одна)		
3. Я не люблю одалживать деньги и всегда стремлюсь самостоятельно оплачивать свои расходы		
4. Прежде чем принимать какое-нибудь ответственное решение, я всегда спрашиваю совета у других		
5. Я не люблю думать, чем бы занять свободный вечер, предпочитаю, чтобы кто-нибудь это решал за меня		
6. Если мне предстоит какое-то не слишком приятное дело, я не ищу отговорку, а просто делаю его		
7. Если я во что-то верю, я не побоюсь отстаивать свое мнение, даже если смогу нажить себе врагов		
8. Я не люблю выделяться из общей массы		
9. Мне необходимо одобрение окружающих		
10. Я не люблю навязываться: если мое общество кому-то приятно, пусть он (она) меня и приглашает		

Сложнее обстоит дело с такой чертой, как **жажда успеха**. Роберт Хизрич и Майкл Питерс изучали работы Мак-Клелланда (1961–1965 гг.), посвященные этому вопросу, где автором данная

черта раскладывается на три составляющие, на основе которых затем строится некий агрегированный индекс (так называемый **n-Ach**). Эти три составляющие имеют следующее содержание:

- готовность нести ответственность за свои решения, умение поставить цель и достичь ее собственными силами;
- склонность к умеренному риску, ставка на собственные знания и умения, а не на слепой случай;
- умение за каждым решением видеть конкретный результат.

Вывод Мак-Клелланда о том, что высокое значение коэффициента **n-Ach** говорит о склонности человека к предпринимательству, вызвал интерес в научных кругах и дал толчок к проведению дальнейших исследований. Результаты получились неоднозначные. Связь между внутренним стремлением к успеху и выбором предпринимательской карьеры не имела четко выраженной прямой однозначной зависимости. Белорусскому предпринимательству еще предстоит пройти путь собственного исследования в этой части.

Практически все определения предпринимателя отмечают такую черту, как **готовность к риску**. Умение рисковать – в финансовом, социальном или психологическом плане – является частью процесса предпринимательства. Определить, в какой мере этой свойство присуще человеку, можно с помощью анкеты, приведенной в таблице 3.3.

Таблица 3.3. Склонность к риску (тест) [53]

Вопрос	«ДА»	«НЕТ»
1	2	3
1. Способны ли вы рисковать деньгами, т.е. вложить их, не будучи уверенными, что эти затраты окупятся?		
2. Отправляясь в дорогу, берете ли вы с собой зонтик? Грелку? Градусник?		
3. Если вы боитесь чего-то, стараетесь ли вы преодолеть свой страх?		
4. Любите ли вы пробовать новые блюда, бывать в новых местах, вообще делать что-то новое?		
5. Вы предпочитаете задавать вопросы, ответы на которые вам известны?		
6. Приходилось ли вам рисковать в течение последних шести месяцев?		

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
7. Можете ли вы подойти к совершенно незнакомому человеку и завязать с ним беседу?		
8. Возникает ли у вас желание добраться до места новым маршрутом?		
9. Пользуетесь ли вы только проверенными методами?		
10. Приходилось ли вам когда-либо ходить на свидание с незнакомым человеком?		

Если человек ответил «да» на вопросы 2, 5 и 9, по-видимому, он не очень-то любит рисковать. При разных рисках возможна неоднозначность трактовки. Авторы, изучающие связь между склонностью к риску и предпринимательской карьерой, измеряли в основном склонность человека к риску как таковому, риску «вообще», и приходили к выводу, что такая склонность не является такой уж необходимой чертой для предпринимателя. Перед специалистами в области психологии управления стоит еще задача исследовать этот вопрос, в том числе отличает ли предпринимателей обоих полов какая-то особая склонность к риску или нет. Такое исследование имеет большой интерес для белорусского предпринимательства, если учесть достаточную долю предпринимателей и менеджеров-женщин.

В психологическом портрете предпринимателя находит свое отражение и уровень полученного **образования**. Образование играет важную роль в процессе его становления, причем речь идет не только и не столько об институтском дипломе, сколько об образовании как процессе, который длится всю жизнь – предприниматель должен постоянно повышать свой профессиональный уровень, чтобы эффективно решать возникающие проблемы. Все предприниматели – и мужчины, и женщины – выражают заинтересованность в углублении своих знаний в области финансирования, стратегического планирования, маркетинга (особенно каналов сбыта) и управления. Каждому предпринимателю необходимо, кроме того, научиться работать с людьми и ясно выражать свои мысли как в устной, так и в письменной форме.

Особое место в психологическом портрете предпринимателя отводится **личным качествам**. Для предпринимателя очень важны такие часто востребованные личные качества, как умение руково-

дить, помогать другим, быть твердым, доброжелательным, уметь идти на уступки, находить новые решения, быть добросовестным и всегда добиваться своего. Однако, особенностью предпринимателей является и то, что им свойственно особое видение управленческих задач и целей предприятия. Действительно, настоящего предпринимателя отличает умение правильно выбрать момент, развитая интуиция, яркая индивидуальность, что редко встречается среди менеджеров, которые склонны действовать по заранее составленному плану, заранее все просчитывать, предсказуемы в своих действиях. По мнению исследователей, именно сочетание вышеназванных черт и создает образ «победителя» – человека, у которого все получается, который может основать собственное дело и привести его к успеху. Зарубежный предпринимательский опыт позволил выявить пять признаков, характеризующих фирму-победителя:

- отличное качество продукции;
- высококачественное обслуживание;
- гибкость, т.е. способность оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации;
- квалифицированный менеджмент;
- честность и порядочность в ведении дел.

Считается, что для того чтобы стать победителем в деле, нужно стать победителем в душе.

Наряду с положительными образами предпринимателя, существуют и другие психологические типы, склад характера которых не слишком способствует предпринимательскому успеху и может загубить самую блестящую идею. В таблице 3.4. представлено восемь психологических типажей, у каждого из которых есть свой недостаток:

- недостаточная верность избранному пути (Флюгер);
- упрощенный взгляд на вещи (Простак);
- мнительность (Недотрога);
- чрезмерное теоретизирование, не подкрепленное практикой (Знайка);
- приверженность заведенному порядку (Аккуратист);
- излишняя мечтательность (Философ);
- неадекватная мотивация (Инопланетянин);
- увлечение изобретательством, идущее во вред предпринимательству (Изобретатель).

Умеренное проявление любой из этих черт не представляет опасности, но если они ярко выражены, то для повышения своих

шансов на успех предпринимателю следует постараться от них избавиться.

Таблица 3.4. Восемь психологических типажей [53]

Типаж	Характерные черты
Флюгер	Верно определяет перспективные направления развития, но редко доводит дело до создания нового предприятия
Простак	Склонен все упрощать, считает, что любое новое предприятие можно создать в два счета. Такие люди часто становятся прекрасными продавцами. Они могут заставить поверить даже в самый невероятный прожект
Недотрога	Настолько влюблен в свою собственную идею, что каждого подозревает в намерении украсть ее. Эта мания преследования мешает установлению отношений взаимопомощи и доверия
Знайка	Обладает прекрасными познаниями в области теории, которые не подкреплены практически навыками
Аккуратист	Настолько привык к порядку, что в критическую минуту теряется и не может управлять ситуацией в обстановке неопределенности и хаоса
Философ	Не слишком стремится воплотить идею в реальное дело. Любит посещать семинары и участвовать в дискуссиях, но не рвется к конкретным свершениям, поэтому ему необходимо иметь хорошую команду управляющих
Инопланетянин	Не имеет адекватной мотивации для создания и развития собственного дела
Изобретатель	Больше беспокоится о своем изобретении, чем о создании и развитии собственного дела

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [1, 20, 39, 45, 46, 53, 54, 55, 59].

## Контрольные вопросы и задания

1. Назовите причины, лежащие в основе профессии предпринимателя.
2. Какие условия создают благоприятную почву для профессии предпринимателя?
3. Охарактеризуйте функции профессии предпринимателя.
4. Назовите личностные качества, необходимые для того, чтобы стать предпринимателем-профессионалом.
5. Охарактеризуйте такой тип предпринимателей, как «новатор».
6. Охарактеризуйте такой тип предпринимателей, как «ремесленник».
7. Охарактеризуйте такой тип предпринимателей, как «хитрец».
8. Охарактеризуйте такой тип предпринимателей, как «менеджер».
9. Охарактеризуйте такой тип предпринимателей, как «сын или дочь».
10. Приведите типы фирм по общепринятой типологии в предпринимательстве.
11. Какие характеристики включаются в психологический портрет предпринимателя? Дайте собственную оценку этих характеристик.
12. Приведите примеры негативных психологических типажей, наблюдающихся у предпринимателей.

## Глава 4 РИСК И ВЫБОР СТРАТЕГИИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

### 4.1. Сущность и значение риска в предпринимательской деятельности

Риск в предпринимательстве — это опасность непредвиденных потерь прибыли, дохода, имущества, денежных средств в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами.

Устранение рисков полезно и необходимо, ибо они влияют на конечные результаты, размер прибыли, поэтому надо систематически изучать источники и факторы рисков, чтобы исключить их или выйти из рискованной зоны. Однако если бы риск был связан только с отрицательным результатом, предприниматель не проявлял бы готовности к нему. Стремление к риску оправданно, так как имеется мощный стимул — получение повышенной прибыли. Основоположники предпринимательства (Р.Кантильон, И.Тюнен, Ф.Найт) считали способность к обоснованному риску источником предпринимательского дохода.

Риск и неопределенность всегда присутствуют в сельскохозяйственном производстве (нестабильность погодных условий, рыночной конъюнктуры и т.д.), поэтому любое действие сельскохозяйственного предпринимателя несет в себе возможность неудач, потерь, рискованно. В условиях рыночных отношений возрастает опасность потерь в производственной, коммерческой и финансовой сферах деятельности. Чтобы минимизировать потери, необходимо управлять риском.

Управление риском — это процесс выявления уровня неопределенности, принятия управленческих решений, позволяющих предотвратить, уменьшить отрицательное воздействие случайных факторов, передачи (перевода) риска путем использования эффективной системы страхования рисков или овладения рисками (когда все максимально обосновано и предусмотрено). Для этого необходимо анализировать причины и факторы его возникновения, возможные последствия, знать и использовать показатели его влияния на результаты деятельности.

Сельскохозяйственная организация, привлекая средства акционеров и пайщиков, принимает на себя риск не удовлетворить их ожидания (дивидендов, роста курсовой стоимости акций и т. д.).

В свою очередь акционеры (пайщики), нанимая исполнительную дирекцию организации, рискуют столкнуться не только с некомпетентным ведением дел со стороны руководителей и специалистов, но и с обманом, подлогом. С аналогичным риском сталкиваются и руководители, формируя коллективы предприятий и их подразделений.

Организация берет кредиты в банке, чем увеличивает риск невозврата средств и невыплаты процентов. Она взаимодействует с государственными органами и принимает на себя риск невыполнения обязательств перед ними. Риск меньше, если имеется многолетний опыт работы в данных природных условиях, рисковать легче, если высока доходность хозяйства.

Итак, рискованна любая хозяйственная операция из-за объективной неопределенности будущего и организационно-экономических сбоев.

В практической деятельности хозяйственные риски могут быть настолько большими, что предприниматели, чтобы избежать их, могут отказаться от осуществления операций, требующих больших первоначальных инвестиций и времени. Подобные явления наблюдаются в России, они вызваны нестабильностью хозяйственного механизма, других элементов внешней среды предпринимательства.

Фактор риска для предпринимателя — это серьезный стимул для постоянного жесткого режима экономии, вынуждающий тщательно анализировать рентабельность проектов, разрабатывать инвестиционные сметы, нанимать соответствующие кадры.

### 4.2. Потери от риска в сельскохозяйственном предпринимательстве

Риск не поддается непосредственному прогнозированию, потому не может быть учтен в предпринимательском проекте. Если потери можно предвидеть, они должны рассматриваться как неизбежные и включаться в расчетную калькуляцию (баланс доходов и расходов).

Потери от риска, которые могут возникнуть при осуществлении предпринимательской деятельности в агропромышленном производстве, разделяют на материальные, трудовые, финансовые, временные и социальные.



**Материальные потери** в сельскохозяйственном предпринимательстве проявляются в дополнительных затратах на материальные объекты (здания, сооружения, оборудование, продукцию, материалы, сырье, энергию и др.) или прямых потерях. Например, при возделывании овощей вследствие плохих погодных условий пришлось проводить дополнительную междурядную обработку посевов, которая не была предусмотрена технологической картой. В результате произошел перерасход топлива и смазочных материалов. Другой пример: сгоревшая животноводческая ферма — это тоже потери материальных ресурсов.

Материальные потери выражаются в тех единицах, в которых измеряют количество данного вида материальных ресурсов, то есть в единицах массы, объема, площади, длины или в штуках. Для сведения воедино всех материальных потерь, измеряемых в разных единицах, производят их оценку в стоимостном выражении. Для этого величину потерь в физическом измерении умножают на цену единицы соответствующего материального ресурса.

**Трудовые потери** представляют собой потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. К ним следует отнести затраты труда трактористов-машинистов на проведение дополнительных (не предусмотренных технологической картой) междурядных обработок, простой рабочих-строителей в связи с несвоевременным подвозом строительных материалов и т. д.

Трудовые потери выражают в человеко-часах или человеко-днях. Переводят их в стоимостное выражение умножением числа человеко-часов (дней) на оценку (цену) одного часа (дня).

**Финансовые потери** возникают в случае прямого денежного ущерба, связанного с необходимостью уплаты не предусмотренных предпринимательским проектом платежей, штрафов, пени, утраты (недополучения) денежных средств, обесценивания ценных бумаг. Они проявляются также в неполучении или недополучении денег из тех источников, откуда их предполагалось получить.

Наряду с окончательными, безвозвратными потерями могут быть временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

**Временные потери** имеются в тех случаях, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем намечено. Они возникают, например, в связи с тем, что оборудование для

размола зерна поступило в сельскохозяйственную организацию позднее, чем намечалось, произошла задержка пуска мельницы, а это привело к недополучению готовой продукции и соответствующих доходов, на которые рассчитывала организация. Прямо оценивают такие потери в часах, неделях, месяцах задержки получения намеченного результата. Для оценки их величины в стоимостном выражении необходимо установить, к каким потерям дохода от предпринимательской деятельности способны привести потери времени.

**Социальные потери** проявляются в нанесении ущерба здоровью и жизни людей (в результате повышенного травматизма, из-за несоблюдения техники безопасности и т. д.), окружающей среде, престижу предпринимателя, а также в других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствиях. Нередко их трудно оценить количественно и по стоимости.

#### 4.3. Классификация рисков

Рыночные отношения для любого хозяйствующего субъекта в малом бизнесе связаны с возрастанием неопределенности и риска. Предприятия и отдельные предприниматели, получив право на самостоятельное заключение сделок на внутреннем и внешнем рынках, впервые стали перед проблемой выбора альтернативных направлений хозяйственной деятельности в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Внутренние и внешние факторы предпринимательской среды, обуславливающие деловую активность и финансовую устойчивость предприятий в условиях рыночной экономики, очень динамичны. Поэтому их важно постоянно прослеживать и контролировать, что дает возможность управлять хозяйственным риском и повышать эффективность предпринимательской деятельности.

Среду предпринимательства обуславливают политическая ситуация, экономическая обстановка, законодательная база, социально-культурный уровень населения, степень научно-технического развития отраслей, природно-экономические условия и рыночная инфраструктура. Если проанализировать каждый из указанных элементов предпринимательской среды, то можно отметить в целом их удовлетворительный уровень для развития малого бизнеса в республике. Однако отсутствие правовой системы, защищающей в

полной мере собственность и гарантирующей соблюдение договоров, жесткая регламентация движения товаров, лицензирование экспорта и наличие экспортных пошлин, государственная монополия на собственность существенно повышают риск субъектов хозяйствования в малом бизнесе.

Понятие риска — сложное и многогранное, и его нельзя определить однозначно.

**Хозяйственный риск** — мера неопределенности и конфликтности в человеческой деятельности, характеризующейся возможными опасностью, неудачей, отклонением, убытками. Это — категория чистого риска, где существует лишь вероятность понести потери и свести к минимуму убытки.

Как частное понятие хозяйственный риск в деловых операциях — объективно-субъективная экономическая категория, имеющая своим следствием как убытки, так и дополнительный эффект (условный риск).

Для системы свободного предпринимательства в духе бизнеса идти на условный риск — значит рассчитывать на получение прибыли. Именно в этом контексте большинство исследователей данной проблемы солидарны и рассматривают риск как деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения цели, отклонения от нее или неудачи.

Риски в предпринимательстве классифицируются по видам, сферам действия, способам реализации рискованных проектов, отношениям деловых людей к риску. Так, политический риск связан с политикой государства в области предпринимательства. Например, правительство страны может изменить налоговое законодательство или принципы контроля за иностранной валютой и существенно ускорить или затормозить развитие малого бизнеса.

В зависимости от сферы осуществления рискованной деятельности, формы проявления ее характерных черт можно выделить следующие виды и подвиды хозяйственного риска:

- ◆ производственный (погодный, технический, технологический, распределительный, организационный, риск случайной гибели, управленческий, прочие);
- ◆ посреднический (прямой потери прибыли, косвенных денеж-

ных и имущественных убытков, возникновения гражданской ответственности, прочие);  
коммерческий (недопоставок продукции, нереализации, потерь, прочие);

- ◆ финансовый (кредитный, имущественный, страховой, валютный, банковский, трансакционный, системный, формальный, депозитный, ценовой, неликвидности, экономический, рискованная надбавка, прочие);

- ◆ инновационный (социальный, связанный с реализацией достижений научно-технического прогресса, прочие).

Все виды и подвиды хозяйственного риска можно объединить в отдельные группы в зависимости от уровня принятия решений в условиях неопределенности, периода рискованной ситуации, источника ее возникновения, конкретных причин риска и степени его допустимости (рисунки 4.1 и 4.2).

Хозяйственному риску присущ ряд черт, среди которых можно выделить:

- ◆ противоречивость; альтернативность; неопределенность.

**Противоречивость** проявляется в двух противоположных аспектах. С одной стороны, он ориентирует предпринимателей на получение значимых результатов неординарными, новыми способами в условиях ситуации неизбежного выбора. Тем самым хозяйственный риск позволяет преодолеть консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие внедрению новых, перспективных видов предпринимательской деятельности. Это свойство риска имеет важные экономические последствия, ибо он ускоряет общественный и технический прогресс. С другой стороны, риск может привести к авантюризму, волюнтаризму, субъективизму, торможению социального прогресса, если выбор делается без должного учета объективных закономерностей развития тех или иных процессов.

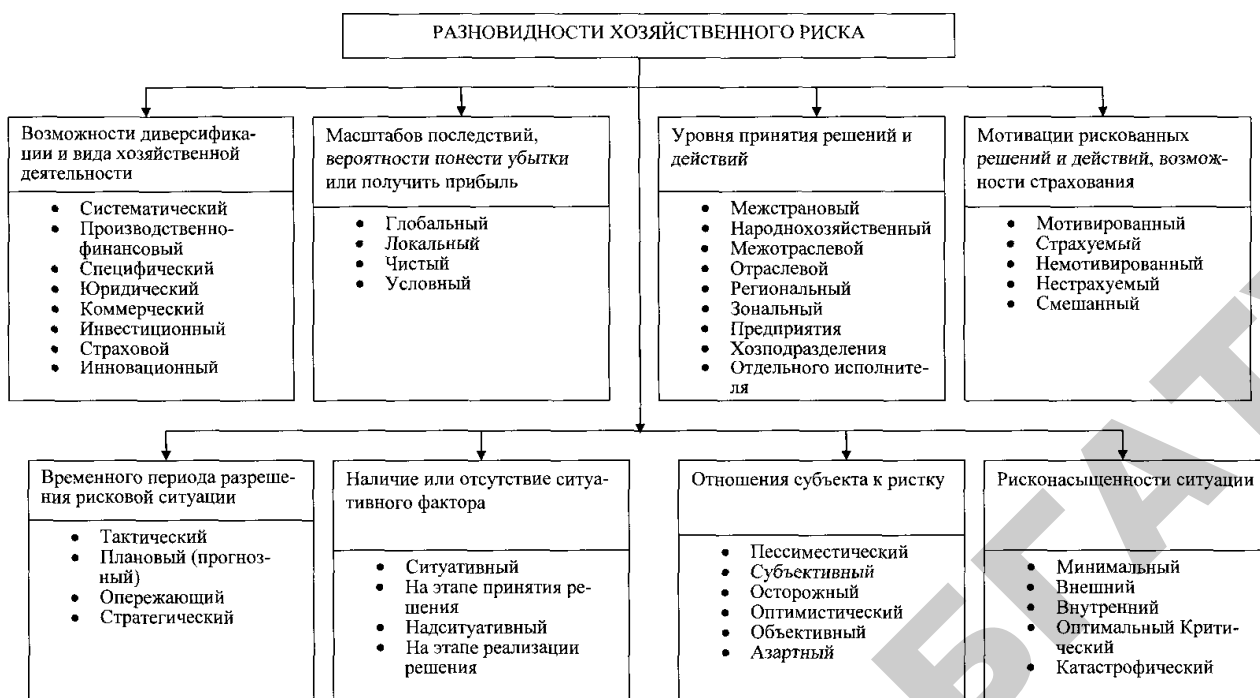


Рисунок 4.1. Разновидности хозяйственного риска.

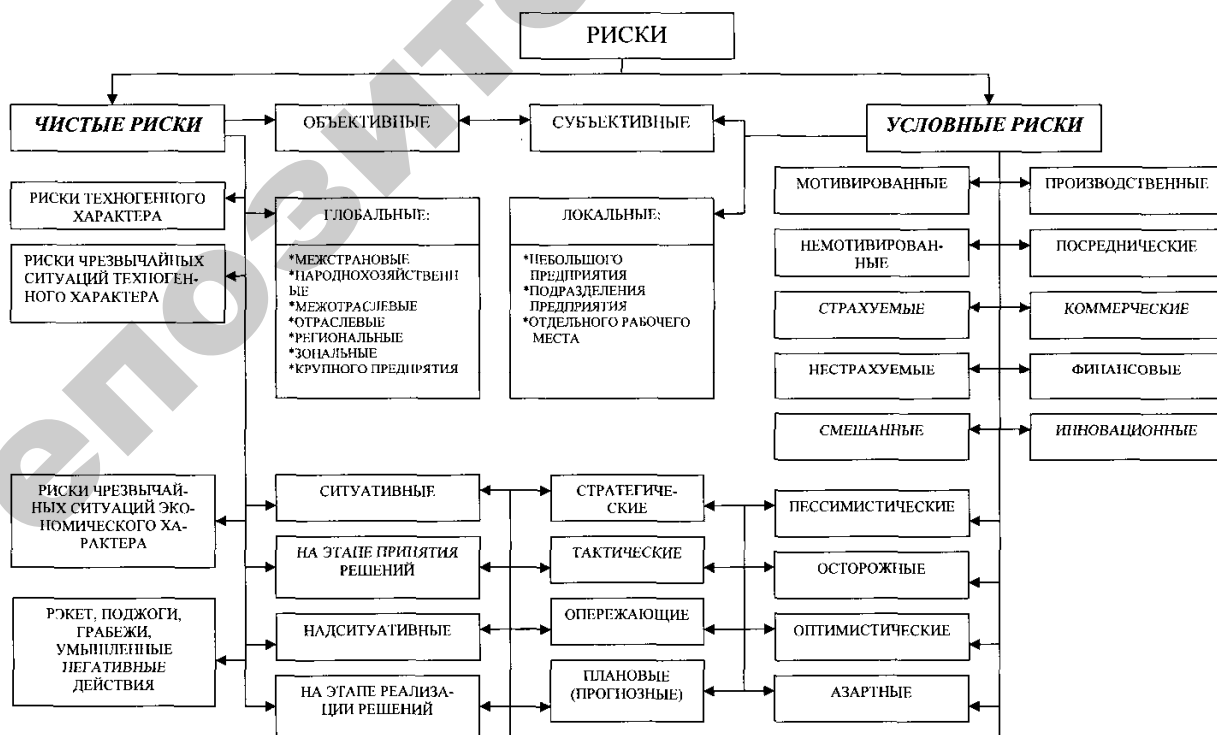


Рисунок 4.2. Система рисков в хозяйственной деятельности

Принцип доступности означает, что в условиях рыночных отношений, конкуренции свободный доступ должен быть осуществлен только в отношении информации, которая не является секретной. Например, информация о степени загрязненности окружающей среды, качестве продукции, технике безопасности и т.д.

Риски можно классифицировать по различным признакам. Прежде всего **выделяют два вида рисков: чистый и спекулятивный**. В первом случае можно только потерять (например, потеря имущества в результате пожара); при спекулятивном риске (биржевые операции) возможен как положительный, так и отрицательный результат. Значительная часть деловых решений носит спекулятивный характер.

• **По источнику возникновения принято различать риски:**

- хозяйственные;
- связанные с человеком;
- обусловленные природными причинами.

• **По причине возникновения риск классифицируют как следствие:**

- неопределенности будущего;
- непредсказуемости партнеров;
- недостатка информации.

• **По времени возникновения различают: изначальный** (проектный) **и текущий риски**. Изначальный риск оценивают на стадии подготовки предпринимательского проекта, текущий проявляется в процессе предпринимательской деятельности. Не исключена ситуация, при которой условия меняются во времени в худшую сторону по сравнению с ожидавшимися настолько сильно, что требуется пересмотр принятых предпринимателем решений.

Все перечисленные виды рисков встречаются в сельскохозяйственном производстве. Так, преобладающая часть сельскохозяйственных рисков, особенно при производстве продукции растениеводства, обусловлена природными причинами, однако есть риски и хозяйственные, и связанные с человеком. Значительная часть рисков связана с непредсказуемостью поведения партнеров по бизнесу и недостатком информации о возможных рынках сбыта сельскохозяйственной продукции.

Под предпринимательским риском понимают риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством и реализацией товаров (продукции, работ, услуг), товарно-денеж-

ными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов. **К наиболее важным видам предпринимательского риска относят: производственный, коммерческий, финансовый, инвестиционный, страховой, инновационный.**

**Производственный риск** связан с производством и реализацией товаров (продукции, работ, услуг), ведением любых видов производственной деятельности. Практически все риски, возникающие в сельскохозяйственном производстве, относятся к производственным.

**Этот вид риска порождают следующие факторы:**

- сокращение объемов производства и реализации товаров;
- снижение цен, по которым намечалось реализовывать продукцию;
- повышенные материальные затраты;
- перерасход фонда оплаты труда;
- уплата повышенных налогов и отчислений;
- потери в виде штрафов, естественной убыли, а также обусловленные авариями, простоями, стихийными бедствиями, эпидемиями и др.;
- потери от завышения цен.

Вероятные потери, связанные с производственным риском, можно разделить на определяющие и побочные. При количественной оценке уровня и вероятности рисков в предпринимательской деятельности второстепенные, мелкие потери могут быть исключены. Более того, даже среди определяющих потерь может быть выделена одна, которая по величине либо по вероятности возникновения поглощает остальные. В этом случае при количественной оценке уровня риска в расчет может приниматься только этот вид потерь.

**Коммерческий риск** (риск коммерческого предпринимательства) — это риск, возникающий в процессе реализации закупленных предпринимателем товаров, то есть при их перепродаже.

**Наиболее важные факторы, которые должны быть учтены при оценке коммерческой сделки:**

- инфляция;
- неплатежеспособность покупателей;
- колебание валютного курса;
- неблагоприятное изменение (повышение) цены закупаемого товара;

- непредвиденное снижение объема закупки товара;
- снижение цены, по которой реализуется товар;
- снижение объема реализации;
- потери или снижение качества товара в процессе обращения;
- превышение издержек обращения.

**Финансовый риск** возникает в процессе финансовых (денежных) сделок. Наряду с факторами, характерными для других видов предпринимательского риска, при оценке величины и вероятности финансового риска необходимо учитывать и такие специфические факторы, как неплатежеспособность одной из сторон финансовой сделки, изменение курса ценных бумаг, денег, валюты, ограничения на валютно-денежные операции, возможное изъятие части финансовых ресурсов в процессе предпринимательской деятельности и др.

**Инвестиционный риск** имеет место при выборе вариантов инвестиционных вложений, реализации инвестиционных проектов. **Страховой риск** возникает при управлении страховым фондом. **Инновационный риск** связан с выбором, оценкой предпринимательской идеи, использованием нововведений (инноваций).

По масштабу действия риск бывает **локальный, отраслевой, региональный, национальный и международный**.

По возможности страхования риск может быть **страхуемым и нестрахуемым (форсмажорным)**.

На предпринимательскую деятельность большое влияние оказывают **политические риски**, к которым относят **ограничения (запреты) на экспорт, импорт, конвертацию валюты и перевод денег, забастовки, политическую нестабильность, перевороты, военные действия, смену политического курса** и др.

#### 4.4. Уровни и методы определения предпринимательского риска

Количественная мера предпринимательского риска определяется абсолютным и относительным уровнем потерь, возникающих в предпринимательской деятельности. В абсолютном выражении риск может быть определен величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) измерении. В относительном выражении он определяется как величина возможных потерь, отнесенная к базе, за которую обычно принимают либо имущественное состояние предпринимателя, либо общий расход ресурсов на данный вид предпринимательской

деятельности, либо ожидаемый доход от предпринимательства. Выбор той или иной базы для оценки уровня риска не имеет принципиального значения, однако в любом случае целесообразно использовать базовый показатель, обладающий высокой степенью достоверности.

**В предпринимательской деятельности выделяют несколько уровней (ступеней, зон) риска:**

- **минимальный** (потери прибыли до 25 %);
- **повышенный** (25–50 %);
- **критический** (50–75 %);
- **недопустимый** (75–100 % и более, близки к размеру собственных средств или превышают их).

Под допустимым риском понимают риск, в пределах которого данный вид предпринимательской деятельности сохраняет экономическую целесообразность, а превышение его уровня ведет к реальной угрозе потери всей или большей части ожидаемой прибыли. К нему относятся минимальный и повышенный риски.

Критический риск сопряжен с опасностью потери значительной части ожидаемой (прогнозируемой) прибыли.

Недопустимый (катастрофический) риск характеризуется угрозой потери не только всей ожидаемой прибыли, но и значительной части собственного капитала, угрозой банкротства предприятия. Вне зависимости от величины имущественного или денежного ущерба к катастрофическому принято относить риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

Каждому уровню риска соответствует вероятность определенного уровня потерь (степень риска) и того, что потери (риск) окажутся выше определенного уровня.

**Для оценки предпринимательского риска используются статистический, экспертный, расчетно-аналитический методы.**

Суть статистического метода состоит в том, что анализируют статистику потерь, имевших место в аналогичных видах предпринимательской деятельности, устанавливают частоту потерь и по этой частоте прогнозируют их вероятность. Для оценки риска статистическим методом требуется значительный массив исходной информации. При отсутствии такой информации применяют другие методы.

Экспертный метод может быть реализован путем изучения мнений опытных предпринимателей или специалистов. Однако получить путем опроса весь спектр экспертных оценок (уровень и вероятность допустимых, критических и катастрофических потерь) практически невозможно. Проще поставить перед экспертом один вопрос: «Каковы наиболее вероятные потери в данном виде предпринимательской деятельности?». На основании экспертных данных определяют частоты оценок как частное от деления числа экспертов, высказавших данную оценку, на общее число экспертных оценок.

Расчетно-аналитический метод построения кривой вероятности потерь и оценки на этой основе показателей предпринимательского риска базируется на элементах теории игр, в принципе применимой ко всем видам предпринимательского риска. Для оценки рисков предпринимательских проектов могут широко использоваться прикладные математические методы.

#### 4.5. Менеджмент риска

Процесс оценки рисков, с которыми сталкивается сельскохозяйственный предприниматель, и минимизации затрат, связанных с этими рисками, называется менеджментом риска. Предприниматель должен знать, как уменьшить вероятность риска; он должен предусматривать возможность уменьшения негативных последствий риска даже в самых неблагоприятных случаях.

**К основным методам менеджмента риска относят избежание, удержание, снижение, передачу.**

**1. Избежание риска.** Риска можно избежать, то есть уклониться от деятельности, содержащей определенный риск. Так, чтобы избежать риска, связанного с владением собственностью, не следует приобретать ее.

В абсолютной форме это требование, конечно, не может быть реализовано, так как известный риск присущ любому виду предпринимательской деятельности. Практически избегать риска — значит не брать на себя риск выше привычного уровня (максимально сократить хозяйственные связи за пределами своего региона, учитывать в договорах возможное повышение цен и т. д.).

Очевидно, что для стабильности экономики такой принцип не подходит.

**2. Удержание риска.** Риск можно удерживать, то есть принять на себя, под свою ответственность как неотъемлемую часть предпринимательства. В практике сельскохозяйственного предпринимательства брать риск на себя целесообразно в следующих случаях:

- потенциальная потеря слишком незначительна, чтобы о ней беспокоиться;
- эффективный менеджмент может снизить риск (сниженный риск можно принять на свою ответственность);
- затраты на страхование непомерно велики;
- никаких других возможностей защиты от риска нет.

Решение о размере собственного удержания зависит от целого ряда факторов, в том числе от размера оплаченного капитала, ликвидности активов и т.д.

**3. Снижение риска.** Опасно постоянно вести предпринимательскую деятельность в условиях повышенного риска. Риск можно снизить путем использования различных превентивных мер, направленных на предупреждение непредсказуемых разрушительных событий с целью снижения вероятности и величины ущерба. Поскольку предупредить ущерб обычно дешевле, чем возместить убытки, каждый сельскохозяйственный предприниматель заинтересован прежде всего в предупредительной деятельности. Однако это не всегда возможно как по техническим, так и по экономическим причинам. Например, невозможно или трудно предотвратить засуху и другие стихийные бедствия.

Один из распространенных и надежных методов снижения риска — самострахование, которое осуществляется путем создания в организации специальных резервных фондов (страховых запасов). Так, сельскохозяйственные организации создают страховые запасы семян, кормов. Тщательное планирование и прогнозирование производства на предприятии (в хозяйстве) также способствуют значительному снижению предпринимательского риска, поэтому в бизнес-плане любого предпринимателя должны быть анализ и просчет рисков.

В бизнес-плане разрабатывают также меры по сокращению рисков и минимизации потерь, которые могут возникнуть. Эти меры могут быть организационного характера, предусматривать, например, смену поставщиков оборудования, способов доставки сырья в перерабатывающих организациях или программу страхования от рисков.

**4. Передача риска.** Самый распространенный метод в предпринимательской деятельности. В сельскохозяйственном предпринимательстве чаще всего передача риска происходит путем страхования.

**Страхование** позволяет уменьшить зависимость сельскохозяйственного товаропроизводителя от непредвиденных неблагоприятных условий. В связи с этим оно — основной метод компенсации ущерба. Однако страхование компенсирует возможный ущерб (полностью или частично) в денежной форме, но не возмещает утраченные товарно-материальные ценности.

Организации системы страхования заключают два вида договоров: основной и дополнительный. По основному договору страхованию подлежит имущество, принадлежащее хозяйству (здания, сооружения, машины и оборудование, скот, посевы сельскохозяйственных культур и т. д.); по дополнительному может быть застраховано имущество, полученное по договору имущественного найма или принятое от других организаций и населения для переработки, ремонта, хранения и т. д.

К числу методов передачи риска относят **банковский кредит**. Его недостаток заключается в том, что он предполагает возвратность полученных средств с уплатой процентов. В качестве метода передачи риска при фьючерсных сделках на товарных биржах широко применяют **хеджирование**.

При фьючерсной сделке объект купли-продажи на товарной бирже — не реальный товар (в момент заключения сделки его в наличии нет), а стандартный (типовой) контракт на поставку строго фиксированного количества биржевого товара по согласованной цене в обусловленный период. Фактически происходит акт купли-продажи права на будущий товар.

Каждый из перечисленных методов разрешения риска имеет достоинства и недостатки, поэтому предприниматель обычно использует их в совокупности или в определенной комбинации. К тому же каждый метод используется только до того момента, пока расходы на его применение не начнут превышать отдачу от него. Однако это правило

---

\* Хеджирование — операция по купле-продаже биржевых контрактов в связи с торговлей реальным товаром, которая осуществляется с целью страхования от возможного неблагоприятного изменения цен в период между заключением сделки и поставкой наличного товара.

не может быть применено, если риск касается человеческой жизни или законности проводимой операции.

При управлении риском предприниматель должен руководствоваться следующими правилами: не рискуй больше, чем можешь себе позволить; думай о последствиях; не рискуй многим ради малого.

**Первое правило** указывает, какой из рисков требует первоочередного разрешения. Важнейший критерий при этом — максимально возможный убыток по данному риску, что позволяет предпринимателю принять решение, может ли этот риск быть оставлен на собственном удержании без возможности банкротства.

В практической деятельности предпринимателя, в том числе занятого в сельском хозяйстве, это правило нередко конкретизируется следующим образом: никогда не вкладывай в новое дело больше 10 % своего капитала.

**Второе правило** означает, что при решении вопроса об управлении риском обычно для предпринимателя более важен размер возможного риска, а не его вероятность. При небольшом убытке и невысокой его вероятности лучший способ разрешения риска — его удержание. Страхование, наоборот, целесообразно в том случае, когда вероятность страхового события мала, а вероятный убыток велик.

**Третье правило** касается рисков, которые могут быть «переданы». Оно определяет соотношение между страховой премией и страховой суммой. При этом имеется в виду, что риск не может быть удержан, во-первых, если размер убытка относительно велик по сравнению с сэкономленной премией; во-вторых, если страховая премия необоснованно высока по отношению к страховому покрытию (страхование обходится дорого).

#### 4.6. Оценка рисков в сельскохозяйственной организации

Для того чтобы сельскохозяйственная организация успешно функционировала, необходимо определить основные риски, которые могут возникнуть в процессе производства и реализации продукции, по возможности точно установить их величину и вероятность возникновения, обосновать систему мер по защите от них.

В связи с тем, что сельскохозяйственное производство зависит от погодных и климатических условий, в первую очередь нужно

установить риски, связанные с этими условиями. Например, по опыту прошлых лет можно сделать вывод, что характерны потери урожая в результате засухи в период вегетации или, наоборот, обильных дождей в период уборки урожая. По экспертной оценке, вероятность возникновения этих рисков в условиях данной организации 20–25 %, уровень потерь 20–30 %. Основная мера защиты — страхование посевов.

Часто риски возникают вследствие поломок сельскохозяйственной техники, что приводит к несвоевременному посеву и уборке урожая. Вероятность возникновения данного риска оценивается в 10–15 %, а уровень возможных потерь — до 15 %. Основные меры защиты от риска этого типа — выделение финансовых ресурсов на обновление машинного парка и проведение своевременного ремонта техники.

Типичен также риск несвоевременного вывоза животноводческой продукции (прежде всего молока) заготовителями. Вероятность возникновения данного риска оценивается в 10–15 %, а возможные потери — в 20–25 %. Чтобы застраховать себя, необходимо иметь достаточные емкости для охлаждения и хранения молока.

Риск нередко связан с неплатежеспособностью покупателя. Потери от несвоевременности платежей покупателей усугубляются инфляционными процессами. Например, 100 млн. руб. гораздо больше значат сейчас, чем 3–4 месяца спустя. Вероятность возникновения данного риска оценивается в 25–30 %, а возможные потери — в 20–25 %.

#### 4.7. Обоснование стратегии предпринимательской деятельности

Устойчивая и успешная предпринимательская деятельность в значительной мере определяется ее целями и стратегией.

Стратегия предпринимательства — определение долговременных целей и средств их достижения, концепция того, как должны быть использованы имеющиеся у организации ресурсы для достижения успешного результата. Тактика состоит в реализации стратегических установок в отношениях с партнерами по конкретному поводу.

Продуманная стратегия необходима по ряду причин, и прежде всего в связи с повышенной степенью риска в предпринимательской деятельности. Выбор стратегического направления на пер-

спективу становится важнейшей задачей предпринимателя. Тот, кто приносит будущие возможности в жертву текущей прибыли, обрекает себя на топтание на месте, усиливает степень риска, вероятность того, что конкуренты обойдут его.

Вместе с тем под влиянием изменения потребительского спроса, научно-технического прогресса и других факторов характер целей и способы их достижения могут изменяться, поэтому в вопросах стратегии необходима гибкость. Это означает, что коммерческая организация должна быстро и четко реагировать, совершенствовать ассортимент, менять рынки и т. д. Выработанная стратегия не догма, а средство, позволяющее гибко реагировать на происходящие изменения.

**Товарная (рыночная) стратегия** сельскохозяйственной организации разрабатывается либо в технико-экономическом обосновании с последующей детализацией в бизнес-плане (для вновь создаваемой организации), либо в долгосрочном бизнес-плане (плане-прогнозе) (для действующей организации). При определении потенциальных возможностей сельскохозяйственной организации прорабатывают производственную программу (объемы производства и продаж), возможные каналы реализации и распределения товарной продукции, пути достижения максимальной прибыли, оптимальных темпов роста. Выбор товарной (рыночной) стратегии предпринимательской деятельности определяется рядом факторов, среди которых специалисты выделяют финансовые возможности предпринимателя, характер выпускаемой продукции, этап жизненного цикла товара (новый товар или уже известный потребителю), рыночную стратегию конкурентов. Рассмотрим некоторые из этих факторов более подробно.

В соответствии с ролью, которую коммерческие организации играют на рынке, их, по классификации Ф. Котлера, подразделяют на четыре группы: лидеры (40 %-я доля на рынке), претенденты на лидерство (30 %), ведомые (20 %), новички, окопавшиеся в рыночных нишах (до 10 %).

Стратегия новичков состоит в поиске рыночной ниши и закреплении в ней. Эта ниша должна быть достаточных размеров и прибыльности, иметь перспективы роста и не вызывать интереса конкурентов.

Организации, относящиеся к группе ведомых, не вступают в конкуренцию с представителями первой и второй групп. Они сле-



дуют за более крупными и сильными организациями на почтительном расстоянии, экономя силы и средства за счет того, что идут по пути, проторенному лидерами.

Претенденты на лидерство обнаруживают, как правило, значительный потенциал. Атака на позиции лидеров может носить либо фронтальный (комплексный) характер, то есть осуществляться одновременно по многим направлениям (реклама, цены, обновление товара и др.), либо фланговый — идти по одному из направлений.

Организации, относящиеся к группе лидеров, вынуждены отражать атаки других лидеров и претендентов на лидерство. Вместе с тем они используют те же приемы фронтальной и фланговой борьбы, что и претенденты на лидерство. В то же время лидеры могут предпринимать контрнаступления на своих конкурентов. Лидер может использовать и различные формы маневра: совершать превосходящие действия (например, распространять информацию о снижении цен, рекламу); диверсифицировать производство, выявляя более глубокие потребности покупателей; уступать ослабленные территории рынка при одновременном усилении своих позиций на наиболее перспективных территориях. Грамотная рыночная стратегия лидера основана, как правило, на сочетании обороны, атаки, маневра и контрнаступления.

**По функциям выделяют следующие типы организаций-конкурентов:**

- **крупные**, осуществляющие массовое производство;
- **специализированные**, закрепившиеся в определенных нишах и добивающиеся успехов исключительно в их рамках;
- **мелкие и средние** с экспериментальным производством, благодаря которому они опережают соперников;
- **мелкие универсальные**, использующие в конкуренции эффект гибкости, оперативности и высокой маневренности.

Каждая организация в соответствии со своими функциями решает, какую стратегическую роль она будет играть на рынке. Так, крупные организации, обладая многими преимуществами над соперниками, уступают им в гибкости, приспособленности к отдельным сегментам рынка, инновационной активности.

Важнейшее значение в выработке рыночной стратегии имеет анализ соотношения перспектив расширения рынка и рыночных позиций коммерческой организации. Такой анализ позволяет выделить четыре основных типа организаций с точки зрения их стратегических целей. В литературе их называют «неудачника-

ми», «трудными детьми», «звездами», «дойными коровами». Организации с низкими перспективами расширения рынка — либо «неудачники» (если они одновременно обладают и слабой рыночной позицией), либо «дойные коровы» (если их рыночные позиции очень сильные). Организации с высокими перспективами расширения рынка — «трудные дети» (если их рыночная позиция пока слабая) либо «звезды» (если их рыночная позиция сильная).

Выбор рыночной стратегии в значительной степени определяется стадией жизненного цикла товара. Опыт показывает, что крупные организации обычно неохотно идут первыми на производство принципиально новой продукции. Это связано с тем, что последствия возможной неудачи для них намного тяжелее, чем для небольших организаций. Наиболее приемлемо для таких фирм крупномасштабное поточное производство уже освоенного вида продукции.

Главным направлением участия крупных организаций в исследованиях вероятностного характера становятся обычно не разработка и освоение принципиально новых видов продукции, а так называемое рискованное финансирование небольших организаций, специализирующихся на подобных разработках. При этом и сами финансируемые организации, и их разработки находятся под постоянным контролем инвесторов, которые имеют возможность практически беспрепятственно внедрять результаты исследований «рискофирм».

**Небольшие организации чаще идут по пути специализации, то есть выбирают одно из следующих амплуа:**

- новатора, занимающегося, прежде всего, вопросами нововведений;
- инжиниринговой организации, занятой разработкой оригинальных модификаций товара и дизайном;
- узкоспециализированного изготовителя (чаще всего субпоставщика относительно несложных изделий массового выпуска);
- поставщика традиционных изделий высокого качества.

Они особенно активны в производстве товаров, проходящих стадии формирования рынка и ухода с него.

Судьба небольших организаций-новаторов складывается по-разному. Некоторые из них поглощаются более крупными организациями, другие сохраняют самостоятельность и продолжают деятельность как разработчики, третьи сами превращаются в крупных

производителей изделий, созданных по их разработкам, и продолжают проводить исследования.

При выборе сегмента (сегментов) рынка предприниматель должен учитывать свои цели, сильные стороны, степень конкуренции, характер каналов сбыта, прибыль и образ коммерческой организации. Опыт показывает, например, что общая масса прибыли организации обычно тем больше, чем больше сегментов рынка она обслуживает. Диверсификация продукции снижает значимость негативных последствий при сокращении какого-либо рыночного сегмента.

**Ценовая стратегия** для многих предпринимателей — ключевой вопрос в обосновании общей стратегии организации. При этом принципиальное значение придается решению двух основных проблем: на каком уровне установить цену; как и почему ее нужно изменять.

При установлении уровня цен предприниматель должен учитывать, что в условиях рынка цена может изменяться лишь в определенных границах. Минимальный ее уровень определяется издержками производства и реализации продукции: она должна возместить издержки и обеспечить некоторую прибыль. Максимальный уровень цены определяется спросом. Конкретный же ее уровень устанавливают в зависимости от конкуренции на рынке и целей организации. Важнейшие цели, которые преследуют коммерческие организации в процессе ценообразования, — соответствие законодательным требованиям, прибыльность, завоевание или сохранение рынка, влияние на активность покупателей.

Ценовая стратегия коммерческой организации определяется также этапом жизненного цикла товара, существуют особенности ценообразования на каждом этапе. Так, организация, выпускающая на рынок новую продукцию, выбирает одну из двух альтернативных стратегий: «снятие сливок» или «проникновение на рынок».

**Стратегия «снятия сливок»** заключается в установлении максимально возможной цены на новинку. Цены снижают лишь после того, как схлынет первая волна спроса, а снижение цены позволяет привлечь новых покупателей. Основным недостатком этой стратегии в том, что высокая цена привлекает конкурентов. Помимо того для успеха необходим достаточный спрос на выпускаемую продукцию.

**Стратегия «проникновения на рынок»** заключается в том, что организация, наоборот, устанавливает на новый товар заниженную цену. Это позволяет привлечь как можно больше покупателей и завоевать большой сегмент рынка. Стратегия оправдывает себя при массовом производстве, которое позволяет за счет роста объема продаж компенсировать потери прибыли на отдельном изделии. Она требует крупных финансовых затрат, что делает ее малодоступной для мелких и средних организаций. Стратегия «проникновения на рынок» эффективна при наличии эластичного спроса\*, а также в том случае, если рост масштабов производства сопровождается сокращением издержек.

Чтобы получить максимум прибыли по всей номенклатуре товаров, коммерческая организация должна разработать систему цен для различных товаров, которая гарантировала бы их привлекательность для разных групп потребителей.

Соотношение цен может не вполне соответствовать реальному соотношению затрат и качества изделия.

**Финансовая стратегия** коммерческой организации — это прогноз потребности в ресурсах (трудовых, материально-технических, финансовых), достаточных для достижения стратегических целей, а также обоснование источников поступления этих ресурсов (собственных и заемных). Прогнозные расчеты делают стратегические цели организации более реальными и выполнимыми.

Очень важно обосновать направления инвестиций. Этот вопрос решают в зависимости от наличия в организации средств. При достаточном размере средств направления их использования определяют потребностями, складывающимися в процессе реализации стратегических целей организации. Если же размер инвестиций ограничен, обычно их направляют в те сферы деятельности, которые обеспечивают максимальную и наиболее быструю отдачу.

Основная задача организации — не продажа большого количества продукции, а привлечение более широкого круга потребителей, что обычно приводит к высоким финансовым результатам. При этом цена на товар должна быть ориентирована на разные по

---

\* Если небольшие изменения в цене вызывают значительные изменения в количестве покупаемых товаров, то спрос принято называть эластичным. Спрос называют неэластичным в случаях, когда он слабо реагирует на изменение цены.

уровню доходов слои населения. Для завоевания более широкого круга потребителей в начальный период можно продавать продукцию по цене чуть выше себестоимости. Это позволит не только завоевать большее число покупателей, но и резко повысить конкурентоспособность продукции.

При установлении цены продажи продукции оптом организация должна исходить из объема каждой партии и использовать систему скидок в зависимости от количества товара, приобретаемого одним покупателем (чем больше партия товара, тем ниже цена). Немаловажную роль в определении цены на товар играет оперативная информация о ценах конкурентов на ту же продукцию.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70].

### Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятий риска, рискованной сделки, потери от риска в предпринимательской деятельности.
2. Расскажите о возможных потерях от риска в сельскохозяйственном предпринимательстве.
3. Как классифицируют риски?
4. Какие существуют уровни предпринимательского риска? Назовите показатели, их характеризующие.
5. Каковы показатели и критерии предпринимательского риска по степени вероятности превышения определенного уровня потерь?
6. Каковы методы оценки предпринимательского риска?
7. Каков смысл понятия «менеджмент риска»?
8. Каковы цели, стратегия, тактика предпринимательской деятельности?
9. Перечислите и охарактеризуйте основные факторы, определяющие выбор стратегии предпринимательской деятельности.
10. Какими могут быть подходы к обоснованию рыночной стратегии для вновь создаваемой и действующей организации в агропромышленном производстве?

## РАЗДЕЛ 2 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

### Глава 5 ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

#### 5.1. Изменения как причина бизнес-планирования

Понятие «изменения» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Изменения являются объективной причиной бизнес-планирования, которое предназначено реагировать на них корректировкой деятельности соответствующего объекта.

Возможны следующие виды изменений:

- в окружающей среде;
- организационные изменения;
- изменения в людях.

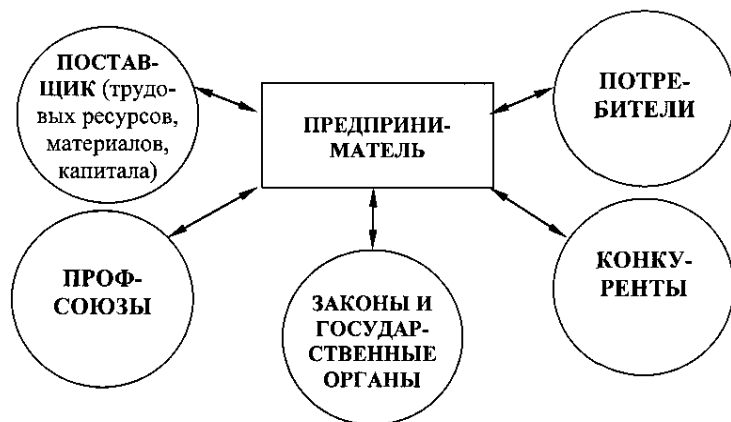
**Изменения в окружающей среде.** На современном этапе существования человечества имеет место беспрецедентная глубина, сложность и темп технологических, социальных и иных изменений. Сегодняшние предприятия работают в непрерывно меняющейся окружающей среде. Способность приспосабливаться к этому – основное условие успеха в бизнесе и (во все возрастающем числе случаев) просто выживания. Масштабы изменений в окружающей среде различны в зависимости от страны и региона, но некоторые из них глобальны и затрагивают все общество.

Изменения в окружающей среде происходят под воздействием различных факторов. **Внешняя среда** предприятия включает следующие элементы: **потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.** При этом следует учитывать, что внешняя среда может воздействовать как прямо, так и косвенно (рисунок 2.1).

Особое значение для предприятия имеет такое рыночное явление, как конкуренция. Конкуренция заставляет постоянно находиться в состоянии изменчивости. Направленность этих изменений

хорошо раскрывает один из главных управленческих принципов – ориентация на потребителя в режиме опережения потребностей. Этот принцип дает широкие возможности для выработки маркетинговых стратегий, реализация которых помогает предприятию в конкурентной среде.

### СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



### СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



Рисунок 2.1. Факторы внешней среды, воздействующие на предпринимателя

Изменения в окружающей среде приводят к **организационным изменениям**, к которым относятся следующие:

- изменения **в основной структуре** (характер и уровень деловой

активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияния, совместные предприятия);

- изменения **в задачах и деятельности** (ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики);

- изменения **в применяемой технологии** (оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника);

- изменения **в управленческих структурах и процессах** (внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы);

- изменения **в организационной культуре** (ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства);

- изменения **в людях** (руководство и служебный персонал, их компетентность, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе);

- изменения **в эффективности работы** (финансовые, экономические, социальные, показывающие, как организация связана с окружающей средой, выполняет свою задачу и пользуется новыми возможностями; изменения в престиже организации в деловых кругах и в обществе).

Человеческий аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что именно поведение людей на предприятии (руководящих, технических кадров и других сотрудников) в конечном итоге определяет, что можно изменить и какую это даст реальную пользу. Теория **изменений в людях** была разработана Куртом Левиним. Это модель, состоящая из трех последовательных стадий:

➤ стадия «размораживание», которая подразумевает тревожную ситуацию. К условиям, усиливающим этот процесс, обычно относятся: повышенный уровень напряженности, ведущий к осязаемой потребности в переменах (например, отсутствие источников информации); прекращение обычных контактов или заведенного, привычного порядка; снижение уровня самоуважения среди людей. В других случаях необходимость в изменениях не ощущается, и чтобы вызвать «размораживание», следует продемонстрировать, что случится с организацией, если она останется прежней;

➤ стадия «изменение», предполагающая движение к переменам, – центральная стадия модели, когда и руководство, и служащие начинают практиковать новые отношения, методы и формы

поведения. При этом выделяются два элемента – «идентификация» (люди испытывают предложенные изменения) и «усвоение» (отдельные лица переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели и нормы);

➤ стадия «повторное замораживание», то есть когда меняющееся лицо опробует изменения на опыте. Для этого требуется благоприятная и поддерживающая среда (например, одобрение руководства). Обычно, когда осознаются достижения в осуществлении задач, растет самоуважение.

Проявляющееся со стороны людей **сопротивление изменениям** объясняется следующим:

- отсутствие убежденности в необходимости изменений (недостаточная информированность);
- недовольство переменами, насаждаемыми сверху (людям не нравится, когда с ними обращаются как с пассивными объектами, когда они не могут высказать своего мнения);
- недовольство неожиданностями;
- страх перед неизвестностью, неопределенностью;
- нежелание иметь дело с непопулярными проблемами;
- страх перед неспособностью выполнить что-либо и неудачей;
- нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений;
- отсутствие уважения и доверия к лицу, содействующему осуществлению изменений.

Изменения в организации – не конечная цель, а лишь средство, помогающее приспособиться к новым условиям и сохранить или повысить конкурентоспособность, эффективность работы и производительность.

Основными **методами изменений** в организациях являются:

- **незапланированные изменения** – эволюционные, естественные. Например, конкуренция может вынудить снизить цены, забастовка – повысить зарплату, оборудование стареет и т.д. Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Их нельзя, в сущности, планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее предприятия. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений;
- **планируемая перестройка**;
- **навязываемые изменения** (на отношение к переменам очень сильно влияют уровень культуры, образования, стиль руководства,

приоритетность власти, объективная необходимость, доступ к информации, наличие альтернатив и другие факторы);

○ **изменения с участием** (посредством информирования, консультирования, привлечения к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен). Процесс более медленный и дорогостоящий, но считающийся более эффективным в долгосрочной перспективе;

○ **изменения с использованием переговоров** (между руководством и профсоюзами, представительствами). Такого рода изменения могут определяться законом, коллективным договором или же иным соглашением, официальным или неофициальным.

Для **управления изменениями** необходима соответствующая **структура системы**. Очень популярной формой являются **специальные проекты и задания** временного характера. При этом часто используют целевые и рабочие группы (с определением времени, когда группа прекратит существование, если руководство не решит продлить его).

Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке позволяет **эксперимент**, проводимый в одном или двух организационных подразделениях и в ограниченный период времени. Можно, например, установить гибкий график работы или новую систему премий.

**Показательные проекты** используют, чтобы проверить новые схемы изменений, как правило, требующие крупных финансовых затрат. При оценке такого проекта следует беспристрастно рассмотреть условия, в которых он выполнялся.

**Новые организационные подразделения** часто создаются, если руководство решило продолжать изменения, если необходимость в переменах документирована. **Новые формы организации труда** включают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы.

Перестройка может быть эффективной, если пользуется поддержкой людей, которых затрагивает. Полезный общий метод получения поддержки и уменьшения сопротивления – пригласить людей активно участвовать во всех этапах перемен.

Для проведения изменений требуется **вмешательство**, которое может быть реализовано в следующем:

- обучение и повышение квалификации;
- применение методов организационного диагноза и решения проблем;

- обучение действием;
- планирование, повышающее эффективность работы предприятия. Это метод систематического выявления проблем и их решения с определенными методиками совершенствования работы в организации;
- собрания;
- временные группы;
- кружки качества (для улучшения качества товаров, технического обслуживания, рабочих условий, повышения производительности и т.д.);
- постановка цели;
- конфронтация, связанная с проблемами внутренней конкуренции (в большинстве организаций обычно ведется борьба за ограниченные ресурсы);
- обратная связь;
- инструктирование и рекомендации.

Для планируемых изменений благоприятные условия создают следующие характеристики **организационной культуры**:

- принятие необходимого темпа изменений;
- изменения на основе творческой активности людей;
- ориентирование изменений на приоритетные цели;
- назначение высоких премий за рационализаторство и изменения.

Особая роль отводится **новаторам и агентам по изменениям**.

Предприятия, которые хотят перестроиться, должны поощрять новшества, экспериментирование и предприимчивость. Изобретательные и предприимчивые лица или группы необходимы для успеха. Существуют два типа агентов по изменениям:

- 1) те, кто способны производить отличные технические идеи;
- 2) те, кто могут помогать администрации разрабатывать и осуществлять изменения, которые требуют индивидуального и группового активного участия многих людей.

## 5.2. Бизнес-план как инструмент эффективного управления предприятием

Деловое планирование, или бизнес-планирование, представляет собой самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством. При этом «бизнесом» мы называем экономическую деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленную на получение прибыли путем

создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг). В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективного его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственном состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.п.

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

Нередко руководители небольших предприятий и частные предприниматели отрицают необходимость (и даже возможность) планирования своей финансово-хозяйственной деятельности. В качестве «теоретического обоснования» такого подхода наиболее часто приводятся следующие два тезиса:

– невозможно предсказать объем продаж, изменение цен и т.п. даже на ближайшие несколько месяцев, т.к. рыночные условия слишком динамичны;

– малочисленный управленческий аппарат и без того очень загружен, а его расширение требует «неподъемных» затрат.

Как следствие, планирование подменяется различными решениями собственника или директора о направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, не подкрепляются финансово-экономическими расчетами, ориентируются на ближайший период времени и не учитывают средне- и долгосрочную перспективы. При этом официально принятые планы отсутствуют.

Для обеспечения устойчивого положения предприятия следует помнить, что бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы, а также необходимый инструмент управленческих решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

Бизнес-план является важным элементом эффективного управления предприятием, которое позволяет достичь намеченных целей с минимумом затрат.

Планирование требует определенных усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- ✓ заставляет руководителей мыслить перспективно;

- ✓ обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- ✓ увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- ✓ способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- ✓ ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- ✓ позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Выделяются следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

1) **подготовительная стадия**. Ключевым моментом здесь является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения, цели предприятия на планируемый период и др.;

2) **стадия разработки бизнес-плана**. Убедившись в перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке бизнес-проекта и принимают решение о подготовке бизнес-плана;

3) **стадия продвижения бизнес-плана**. Продвижение идеи предполагает организацию и проведение презентации бизнес-плана, переговоры с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта;

4) **стадия реализации бизнес-плана**. Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для перевода делового проекта из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса, необходимо соблюдение следующих принципов:

- **гибкости**, предполагающей адаптацию к изменениям среды;
- **непрерывности**, означающей скользящий характер планирования;
- **коммуникативности**, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);
- **интерактивности**, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократность проработки составленных разделов плана;
- **многовариантности**, предполагающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

- **участия**, означающего вовлечение в процесс планирования возможных участников будущей организации;
- **адекватности**, т.е. отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [3, 5, 6, 15, 17, 22, 27, 28, 41, 44, 52].

### Контрольные вопросы и задания.

1. Оцените факторы прямого воздействия на предпринимателя.
2. Оцените факторы косвенного воздействия на предпринимателя.
3. Назовите возможные организационные изменения под воздействием изменений среды, окружающей предпринимателя.
4. Приведите примеры возможных изменений в структуре предприятия.
5. Приведите примеры возможных изменений в деятельности предприятия.
6. Приведите примеры возможных изменений в применяемых технологиях на предприятии.
7. Приведите примеры возможных изменений в управленческих структурах и процессах на предприятии.
8. Приведите примеры возможных изменений в организационной культуре предприятия.
9. Приведите примеры возможных изменений в людях на предприятии.
10. Приведите примеры возможных изменений в эффективности работы предприятия.
11. В чем суть теории изменений в людях по Левину?
12. Рассмотрите причины, по которым люди сопротивляются изменениям.
13. Охарактеризуйте основные методы изменений в организации.
14. Что включает в себя понятие «управление изменениями»?
15. Какие благоприятные условия способствуют изменениям?
16. Какова специфика планирования в рыночных условиях?
17. В чем суть понятия эффективного управления?
18. Какие выгоды получает предприятие от планирования?
19. Каково содержание основных стадий процесса бизнес-планирования?
20. Каковы принципы реализации бизнес-планирования?

## Глава 6 СУТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

### 6.1. Определение, функции и цели бизнес-плана

Управление предприятием предполагает осуществление общих и конкретных функций управления. Одной из основных управленческих функций, осуществляемых руководством, является функция планирования. Планирование представляет собой процесс выработки множества различных взаимосвязанных решений, касающихся будущей деятельности предприятия. Особенностью планирования является необходимость непрерывного пересмотра планов, так как в сложной и динамичной рыночной среде никакой план не может быть окончательным и неизменным.

При осуществлении общей функции «планирование» необходимо создать аналитическую модель деятельности предприятия на определенный период времени. Эта модель выражена количественными параметрами, системой показателей производственно-хозяйственной деятельности, конкретными заданиями исполнителям и сроками их выполнения.

Одновременно функция «планирование» – выработка направлений, средств и мероприятий по реализации целей деятельности предприятия, принятие адресных плановых решений.

Важной подфункцией планирования является «целеполагание», включающее выработку стратегических, текущих и оперативных целей деятельности. При этом должно быть обращено внимание на реальность и реализуемость целей, учет изменяющихся внутренних и внешних условий функционирования предприятия.

В условиях рыночных отношений в белорусской экономике достаточно распространенной формой планирования стало бизнес-планирование, в основе которого лежит разработка бизнес-плана. **Бизнес-план** – документ, содержащий описание будущего бизнеса. Бизнес-планы часто классифицируют по назначению:

- 1) бизнес-план предприятия на некоторый период (год, пять лет и т.п.);
- 2) бизнес-план инвестиционного проекта;
- 3) бизнес-план инновационного проекта;
- 4) бизнес-план конкретной бизнес-операции или мероприятия (крупной сделки, рекламной кампании, реструктуризации и т.п.);
- 5) бизнес-план санации (финансового оздоровления) предприятия.

Таким образом, **бизнес-план** – подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия.

Бизнес-план является итоговым документом, составлению которого предшествует определение миссии и целей бизнеса, анализ внешней среды, собственных возможностей. На рисунке 6.1 представлена технология разработки бизнес-плана, предполагающая последовательные этапы реализации управленческих и маркетинговых знаний.

Представленный комплекс управленческих действий по разработке отдельных блоков показывает не только сложность плановой работы, но и необходимость подключения к ней специалистов в различных областях. Достижению цели, преследуемой бизнес-планом, способствует в первую очередь компетентность разработчиков, а также наличие и реализация корпоративной политики предприятия.

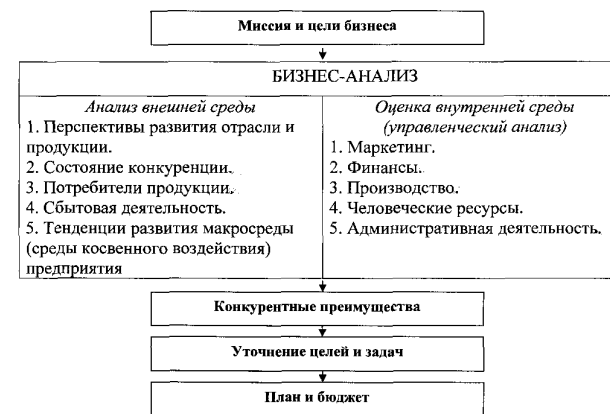


Рисунок 6.1. Технология разработки бизнес-плана

Необходимость серьезного подхода к составлению бизнес-плана обусловлена тем, что:

- а) в предпринимательскую деятельность включается все большее число людей, как правило, слабо представляющих ее сложность;
- б) меняется облик экономической модели в связи с изменением экономических приоритетов;



в) любое производство требует соединения четырех факторов: земли, рабочей силы, капитала и предпринимательской инициативы. При наличии капитала остальные ресурсы можно приобрести на рынке, но при недостатке собственного капитала необходимым условием его привлечения (т.е. получения внешних инвестиций) является наличие бизнес-плана как аргументированного доказательства того, что инвестиции принесут прибыль и выгоду.

**Бизнес-план** является детальной финансово-экономической программой хозяйственной деятельности предприятия на перспективу. Он представляет собой модель организации производства и реализации продукции, включающую анализ экономических ситуаций, с которыми может столкнуться коллектив, и определение способов их решения. Кроме того, бизнес-план является элементом имиджа предприятия, дает возможность ознакомиться с предприятием, выполняя обязательное требование со стороны цивилизованного рынка.

Основной **целью** бизнес-плана является достижение разумного компромисса между тем, что предприятие намерено и чего способно достичь в планируемом периоде.

Бизнес-план призван ответить на три ключевых вопроса.

1. Каково положение предприятия в настоящий момент (проведение бизнес-анализа или ситуационного анализа)?

2. Каковы перспективы развития предприятия (определение миссии, задач, целей, конкурентных преимуществ)?

3. Как предприятие, используя свои конкурентные преимущества (составление бизнес-плана), будет выполнять свою миссию, решать задачи и достигать поставленных целей?

Необходимо иметь четкое представление о сущности своей деятельности, чтобы предприятие не отклонялось от намеченного курса, а также для привлечения необходимых дополнительных финансовых средств.

В современной практике бизнес-план выполняет пять **функций**.

**Первая** заключается в том, что бизнес-план используется для разработки концепции бизнеса, для определения стратегии, что позволяет обнаружить проблемы еще "на бумаге", рассмотрев деятельность предприятия всесторонне – в области маркетинга, производственной деятельности, финансов. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

**Вторая** представляет бизнес-план как инструмент контроля и управления, т.е. служит для сравнения фактических результатов

деятельности за определенный период с запланированными, чтобы определить благоприятность или нежелательность отклонений и будущие направления и возможности развития.

**Третья** функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современной белорусской экономике функционирует программа поддержки малого и среднего бизнеса, предоставляющая возможность пользования кредитными линиями. Однако банковская система предпринимает комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, в том числе предоставление кредита при условии наличия проработанного бизнес-плана.

**Четвертая** функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

**Пятая** функция позволяет менеджменту посредством бизнес-плана активизировать человеческий фактор. Путем вовлечения сотрудников в процесс составления бизнес-плана улучшается их информированность о предстоящих действиях, координируются усилия, создается мотивация достижения целей.

Бизнес-план служит основой организации производства продукции, аргументации перестройки структуры управления, обеспечения реализации направлений маркетинга и сбыта продукции, материально-технического снабжения предприятия, политики в отношении персонала, грамотной системы юридической защиты.

Примерная структура бизнес-плана:

- идея (товар/услуга);
- состояние отрасли;
- маркетинг:
  - рынок и конкуренция,
  - стратегия маркетинга;
- производство;
- менеджмент;
- финансовый план.

В целом распространение в хозяйственной практике бизнес-плана как формы обоснования предпринимательских проектов или стратегий развития бизнес-единиц объясняется сочетанием в нем:

- производственного и рыночного;
- финансового и технического;
- внутреннего и внешнего аспектов деятельности предприятия.

Наличие таких гибких сочетаний выделяет особенную специфику содержания бизнес-плана.

Разработанный бизнес-план постоянно уточняется. Это позволяет использовать его как актуальный системный инструмент. Он отражает текущую динамику бизнеса и обеспечивает непрерывное управление предприятием, базируясь на стратегических и текущих целях. Для этого на всех уровнях менеджмента должны быть созданы постоянно действующие обратные связи.

Управленческая деятельность имеет дело с ограниченными ресурсами. Процесс планирования бизнеса помогает продумывать и распределять по приоритетам усилия менеджмента между решаемыми проблемами, рационально выделять требуемые ресурсы и оптимизировать экономические показатели работы фирмы. Лучше отложить непродуманное мероприятие, требующее значительных ресурсов, чем столкнуться с ситуацией сбоев из-за их недостатка в процессе его реализации.

## 6.2. Назначение бизнес-плана

Одним из видов бизнес-плана является бизнес-план инвестиционного проекта. На современном этапе развития белорусской экономики наблюдается увеличение потенциальных отечественных и зарубежных инвесторов в сфере производства и услуг. В связи с этим возникает потребность в разработке и использовании методов делового планирования и инвестиционного анализа. Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-проекта, зависит от масштаба, длительности и сложности последнего.

Если речь идет о необходимости привлечения дополнительных финансовых средств, то потенциального инвестора как минимум интересуют следующие моменты:

- имеющийся положительный опыт в бизнесе;
- рыночные (маркетинговые) перспективы предприятия (бизнес-направления);
- собственность и юридическая форма организации бизнеса;
- вопросы управления персоналом;
- организация производства, снабжение сырьем и материалами;
- график финансирования проекта;
- график возврата денежных средств;
- коммерческая эффективность проекта;
- возможные риски проекта (риски потери (невозврата) средств);
- предоставляемые гарантии.

Указанные пункты – это разделы бизнес-плана инвестиционного проекта. Сами разделы могут называться по-разному, но главное – каждый из них и вместе они должны дать потенциальному инвестору исчерпывающую информацию о проекте.

Имеются два вида внешних **источников финансирования** инвестиционных проектов: **заимодавцы** (коммерческие банки, фонды и т.п.) и **инвесторы**.

Привлечение средств заимодавцев – это, в основном, получение кредитов. **Кредиты**, предоставляемые банками, подразделяются на следующие виды:

а) кредиты на оборотные средства (сырье, материалы, комплектующие) на срок не более одного оборота. Возможно предоставление кредитной линии для реализации нескольких оборотов с общей длительностью не более одного года. В этом случае к бизнес-плану прилагаются копии договоров о поставках (протоколов о намерениях с поставщиками) с указанием цен;

б) инвестиционные кредиты (на оборудование, необходимое для реализации проекта) на срок более года. К бизнес-плану прилагаются копии контрактов (протоколов о намерениях) с поставщиками оборудования с указанием договорной или существующей рыночной цены, условий и сроков поставки;

в) кредит на капитальное строительство (указывается подрядчик, прилагается смета). При отсутствии ипотеки этот вид кредита, фактически, аналогичен предыдущему;

г) кредит на выплату текущей заработной платы. Такие кредиты, обычно, предоставляются только обслуживающим банком под дополнительные гарантии.

Когда заимодавцы рассматривают просьбу о ссуде, кредите, в центре их внимания находится реализация так называемого принципа кредита "four C" ("четыре Д"):

- ✓ character (деловая репутация);
- ✓ cash-flow (денежный поток);
- ✓ collateral (дополнительное обеспечение);
- ✓ contribution (доля собственного капитала).

Инвесторы также принимают во внимание эти факторы, хотя придают им другое значение и даже по-иному определяют их. Это обусловлено тем, что заимодавцы и инвесторы имеют различные интересы в бизнесе. Заимодавцев интересует способность предприятия вернуть долг независимо от того, добилось оно крупного успеха или нет. Они обычно довольствуются обещанием обеспечить

им вознаграждение в виде регулярных выплат основной суммы и процентов. Что же касается инвесторов, то им гарантируется солидная норма прибыли, ибо они "имеют долю участия" в предприятии в обмен на свои инвестиции. Следовательно, они готовы принять на себя больший риск, если при этом существует возможность получения большей прибыли.

Бизнес-план используется органами управления при приватизации предприятия. При этом необходимо, чтобы он включал оценку технико-экономического уровня производства и прогноз его развития в условиях функционирования акционерного общества.

Текущий и перспективный бизнес-планы предприятия выступают не только как формализованные цели и задачи, но и как мерило достигнутых результатов. Хотя предприятие формально составляет новый бизнес-план один раз в год, на деле его выполнение контролируется постоянно, а уточнения вносятся ежеквартально и даже ежемесячно. Постоянное уточнение бизнес-плана с целью приведения в соответствие с меняющимися условиями создает возможность его использования и в качестве критерия оценки фактических результатов деятельности предприятия и инструмента регулирования.

Прошлогодний бизнес-план может показать, какая из стратегий оказалась эффективной, а какая нет, насколько действенным был тот или иной способ осуществления стратегии. Изучение фактических результатов работы путем сравнения с бизнес-планом помогает выявить сильные и слабые стороны предприятия.

Финансовый раздел предыдущего бизнес-плана (бюджет предприятия) может использоваться как средство объективного слежения за процессом производства. Рассчитанные на его основе нормативы позволяют планировать и оценивать эффективность текущего производства. Отклонения от расчетов выявляют области, где суждения о необходимых ресурсах были ошибочными либо контроль в период выполнения плана был недостаточным.

Бизнес-план предназначен для изучения как сотрудниками предприятия, так и теми, кто на нем не работает. Круг сотрудников обычно ограничивается менеджерами и советом директоров; сторонние читатели – это те, кто представляет источники финансирования, а также советники, поставщики, дистрибьюторы и другие.

Бизнес-план используют:

а) **менеджеры** предприятия высшего, среднего и низшего звеньев для:

- уяснения целей предприятия;

- создания команды;
  - практического анализа деятельности;
  - помощи в получении денег;
- б) **собственники** предприятия для оценки возможности:

- установления и отслеживания задач предприятия/
- определения потребности в деньгах;

в) **кредиторы** для оценки:

- ликвидности и риска;
- качества управления;

г) **поставщики, дистрибьюторы-консультанты** для:

- уяснения планов предприятия;
- приспособления своих действий к планам предприятия;
- выработки рекомендаций и предложений.

Помимо управления бизнес-план используется как средство мониторинга. И кредиторы, и инвесторы замечают расхождения между планом и фактическими результатами работы предприятия и интересуются причинами отклонений.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [6, 8, 10, 15, 16, 18, 19, 28, 38, 51].

### Контрольные вопросы и задания.

1. В чем суть планирования и его необходимость.
2. Каков механизм планирования на предприятии?
3. Опишите понятие и виды бизнес-плана.
4. Какова технология разработки бизнес-плана?
5. В чем объективная необходимость составления бизнес-плана?
6. Каково целевое назначение бизнес-плана?
7. Какие функции выполняет бизнес-план?
8. Какова общая структура бизнес-плана?
9. В чем содержательная специфика бизнес-плана?
10. В чем и как проявляется интерес потенциального инвестора?
11. Кто и с какой целью использует бизнес-планы?
12. Какие бывают кредиты по назначению?
13. В чем сущность кредита "four C" ("четыре Д")?
14. Каковы различия между работодателями и инвесторами?
15. Охарактеризуйте общее назначение бизнес-плана.

## Глава 7 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

### 7.1. Бизнес-план как документ

В настоящее время форма и структура и содержание бизнес-плана регламентируются только в некоторых случаях.

В частности, коммерческие организации государственной собственности и негосударственные коммерческие организации, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь (ее административно-территориальным единицам), или переданы в управление органам государственного управления, должны разрабатывать прогнозы развития на пять лет и бизнес-планы развития на год в соответствии с Рекомендациями, утвержденными Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 30.10.2006 № 186. Для предприятий торговли и строительного комплекса действуют соответствующие Отраслевые рекомендации, утвержденные Приказом Министерства торговли Республики Беларусь от 14.12.2006 № 158, и Методические рекомендации, утвержденные Приказом Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 16.11.2005 № 290.

При разработке инвестиционных проектов, представляемых на рассмотрение органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь, необходимо руководствоваться Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденными Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31.08.2005 № 158.

При получении кредита или оформлении договора лизинга форма и структура бизнес-плана, состав и содержание прилагаемых к нему расчетных таблиц определяются требованиями конкретного банка, финансовой организации или лизинговой компании. В остальных случаях конкретных формальных требований к бизнес-плану не выдвигается.

Любой бизнес-план должен содержать:

- ✓ концепцию предпринимательства, цель бизнеса;
- ✓ характеристику и специфику продукции;
- ✓ долю удовлетворения потребностей рынка;
- ✓ тактику поведения предприятия в определенных рыночных сегментах;

- ✓ организационную и производственную структуру предприятия;
- ✓ финансовый план;
- ✓ стратегию финансирования, инвестирования и развития предприятия.

Основные разделы бизнес-плана:

- ❖ «Резюме»;
- ❖ «Характеристика предприятия и стратегия его развития»;
- ❖ «Описание продукции»;
- ❖ «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»;
- ❖ «Производственный план»;
- ❖ «Организационный план»;
- ❖ «Инвестиционный план»;
- ❖ «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;
- ❖ «Показатели эффективности»;
- ❖ «Юридический план».

В Приложении к бизнес-плану помещаются таблицы с расчетами основных показателей плана и другие необходимые материалы вспомогательного или справочного характера (подтверждающие данные, используемые в бизнес-плане, копии контрактных и предконтрактных, учредительных и отчетных документов, материалы аудиторской проверки и т.п.).

Основанием для разработки бизнес-плана является, как правило, приказ руководителя организации, которым определяются:

- ответственные за разработку бизнес-плана, достоверность данных, информирование органа управления о ходе разработки бизнес-плана, своевременность внесения изменений и дополнений в течение срока его реализации;
- механизм взаимодействия между структурными подразделениями;
- необходимость и порядок привлечения к разработке иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения;
- смету затрат на проведение работ и источники их финансирования (при необходимости)
- сроки разработки.

Для разработки бизнес-плана рекомендуется создание рабочей группы из числа руководителей, специалистов предприятия с предоставлением определенных полномочий, способствующих подготовке взаимоувязанных исходных данных. Каких-либо жестких требований к объему бизнес-плана, как правило, не выдвигается.

Для инвестиционных проектов (согласно Правилам Министерства экономики Республики Беларусь) ориентировочный объем описательной части бизнес-плана должен составлять не менее 20 страниц – при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями (т.е. при объеме инвестиций до 1 млн. долларов США или для проектов, не требующих мер государственной поддержки), не менее 40 страниц – при проведении расчетов в полном объеме.

При разработке бизнес-плана рекомендуется соблюдать следующие принципы:

- при выполнении финансово-экономических расчетов бизнес-плана использовать методы имитационного моделирования и дисконтирования, позволяющие оценивать влияние изменения исходных параметров проекта на его эффективность и реализуемость;

- при решении вопроса о новом строительстве учитывать альтернативные расчеты и обоснование возможного размещения производства;

- для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства, выполнять расчеты налогов без предоставления льгот и при предоставлении льгот;

- для инвестиционных проектов составлять бизнес-план на весь срок реализации проекта (горизонт расчета). Как правило, горизонт расчета должен охватывать срок возврата заемных средств плюс 1 год;

- расчеты бизнес-плана, для реализации которого используются средства в свободно конвертируемой валюте, приводятся в условных единицах, в остальных случаях – в условных единицах или белорусских рублях (в текущих ценах без учета инфляции).

Раздел «Резюме» отражает основную бизнес-идею и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его задача в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Здесь целесообразно привести информацию о технологической новизне плана (при наличии), его социальной значимости. В резюме повторяются ключевые фразы соответствующих разделов. Он должен убедить адресата в эффективности и реализуемости плана. Поэтому от того, как написано резюме, зависит степень интереса к самому проекту. Основное требование к резюме – лаконичность изложения, минимум специальных терминов.

Сводные показатели по плану (отдельные исходные данные, выходные показатели экономической эффективности) обычно оформляются в виде таблицы, которая включается в состав данного раз-

дела. Например, для инвестиционного проекта в таблице приводятся следующие данные:

- 1) стоимость инвестиционного проекта;
- 2) суммарная потребность в инвестициях;
- 3) источники финансирования проекта, в том числе собственные, заемные и привлеченные средства, государственное участие;
- 4) доля собственного капитала в объеме инвестиций, %;
- 5) год выхода на проектную мощность;
- 6) выручка от реализации продукции, в том числе выручка от реализации продукции без учета НДС;
- 7) среднесписочная численность работающих, человек;
- 8) количество вновь создаваемых и/или модернизируемых рабочих мест;
- 9) выручка от реализации продукции (без учета НДС) на одного работающего;
- 10) удельный вес экспортных поставок, %;
- 11) показатели эффективности проекта:
  - а) динамический срок окупаемости инвестиций;
  - б) динамический срок окупаемости государственной поддержки;
  - в) чистый дисконтированный доход;
  - г) внутренняя норма доходности, %;
  - д) индекс рентабельности;
  - е) уровень безубыточности, %;
  - ж) коэффициент погашения задолженности;
  - з) коэффициент текущей ликвидности;
  - и) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
  - к) рентабельность продаж, %;
  - л) рентабельность продукции, %.

Показатели 6, 7, 9, 10, 11, е–11, л приводятся по периодам (годам) реализации проекта, остальные показатели – в целом по проекту.

Составляется раздел на завершающем этапе разработки бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем остальным разделам. Обычный объем резюме (кроме таблицы) – 2–3 страницы.

Раздел «Юридический план» описывает организационно-правовую форму предприятия, уточняет основные юридические аспекты будущей деятельности предприятия, особенности внешнеэкономической деятельности. Конкретное содержание раздела зависит от того, какая форма организации выбрана и как она обоснована.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указывают форму участия иностранного инвестора, долю иностранного инвестора в уставном фонде предприятия, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, иные условия привлечения инвестиций.

## 7.2. Раздел бизнес-плана

### «Характеристика предприятия и стратегия его развития»

В разделе бизнес-плана «Характеристика предприятия и стратегия его развития» дается описание отрасли и характеристика предприятия, его роль и место в отраслевой иерархии и народном хозяйстве в целом. Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

При *описании предприятия* отражаются следующие вопросы:

- история создания;
- основные достижения и неудачи в деятельности предприятия;
- слабые и сильные места в производственно-хозяйственной деятельности, ее особенности (сезонный характер сбыта продукции, серийный или мелкосерийный характер производства и т.д.);
- характеристика имеющихся технологий, основных производственных фондов;
- объекты социальной сферы в инфраструктуре предприятия, их доля в стоимости основных средств;
- сведения о правах на имеющиеся основные фонды (права собственности, аренда, лизинг) и о наличии земельного участка и правах на него;
- информация о внедрении международной системы качества, об аттестации производства в соответствии с международными требованиями;
- располагаемые мощности по выпуску продукции и их загрузка;
- характеристика выпускаемой продукции;
- реализуемые инвестиционные проекты, источники их финансирования;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия за три года, предшествующих планируемому;
- факторы, негативно влияющие на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

При *описании стратегии* развития предприятия раскрываются следующие вопросы:

- главные цели и задачи перспективного стратегического развития (выпуск новой продукции, повышение качества выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, экономия ресурсов, замена основных производственных фондов, внедрение новых технологий, импортозамещение и т.д.);
- актуальность и новизна предлагаемого проекта;
- соответствие имеющихся производственных мощностей прогнозируемым объемам производственной программы;
- обоснование потребности в дополнительных производственных мощностях на перспективу, способ их создания (строительство, покупка, аренда);
- необходимость остановки производства на период реконструкции;
- перечень и обоснование требуемого оборудования и технологий с учетом достигнутого научного и технического уровня, требований международных стандартов качества и надежности;
- обоснование объема инвестиционных затрат, необходимых для подготовки и организации производства;
- оценка обеспеченности инженерными коммуникациями;
- обоснование выбора поставщиков оборудования, условия послепродажного обслуживания, гарантий и цены;
- информация о наличии контрактных и предконтрактных договоров на поставку оборудования и проведении тендера;
- экологическая оценка проекта – анализ воздействия производства на окружающую среду, объемы отходов, предполагаемые места их утилизации, переработки;
- стадии проработки основных этапов проекта (проведение НИР, ОКР, ОТР, разработка рабочей документации, внедрение международной системы качества, аттестация производства, сертификация продукции);
- конкретные мероприятия по достижению заданных целей;
- обоснование собственных источников финансирования проекта (амортизация, чистая прибыль, продажа основных фондов, акций, прочие источники), которые могут быть использованы на начальном этапе его реализации;
- потребность в долгосрочных кредитах, займах и других привлекаемых финансовых средствах на капитальные вложения по проекту.

При разработке раздела характеризуют риски, связанные с бизнесом (имидж предприятия будет подорван, если о существующих рисках и проблемах первыми заговорят потенциальные инвесторы);

избегают утверждений типа: «Объем реализации в следующем году будет быстро расти» или «Новая продукция имеет замечательные перспективы» (необходимы более конкретные объяснения, подкрепленные реальной информацией о рынке); в случае нового строительства приводят описание конкретного места реализации проекта с учетом географического положения, существующей социальной и инженерно-коммуникационной инфраструктуры (наличие трудовых ресурсов, дорог, инженерных коммуникаций, связи, энергоносителей и другой инфраструктуры).

### 7.3. Раздел бизнес-плана «Описание продукции»

В разделе «Описание продукции» дается характеристика объекта бизнеса предприятия с позиции потребителя. С этой целью представляются следующие сведения:

- область применения;
- основные характеристики (потребительские, функциональные, прочие характеристики продукции);
- механизм контроля качества;
- степень соответствия требованиям международных и национальных стандартов в области качества;
- система и порядок обеспечения гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- патенты, лицензии, сертификаты и т.п.;
- новизна технических и технологических решений, потребительских свойств продукции (работ, услуг).

Отмечая характеристику продукции, выделяют ее привлекательные черты с позиций потребителя, избегая при этом специфических технических подробностей (при необходимости их можно вынести в приложение). К факторам привлекательности товара относятся: ценность, возможность приобретения, цена, качество, экологичность, имидж, марка, форма, упаковка, срок службы, получение обслуживающих услуг, консалтинговые услуги по эксплуатации и применению и другие. Обязательно делают акцент на свойствах продукции, способных удовлетворять конкретные потребности рынка, потребности целевых сегментов. В простой и ясной форме доносят до инвесторов знания о продукте (работе, услуге), сравнивая ее с продукцией конкурентов.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества: долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и

ремонта и т.д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно и приведены в бизнес-плане. Указывают наличие сертификатов.

В разделе приводят план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности, в котором отражают следующие вопросы:

- крупные предполагаемые проблемы в освоении продукции (услуги) и подходы к их решению на стадии разработки изделий;
- обоснованные предложения по разработке новых видов (модификаций) продукции, совершенствованию упаковки;
- обоснованные предложения по разработке (приобретению) прогрессивных технологических процессов, оборудования;
- намерения и предложения по доведению качества продукции до международных требований и ее сертификации.

Сведения об экономических показателях продукции могут быть представлены в табличном виде (таблица 7.1).

Таблица 7.1. Экономические показатели продукции

Вид продукции	Цена потребления					Показатели единицы продукции	
	Продажная цена	Доставка	Установка	...	Итого	Себестоимость	Прибыль

В данном разделе могут быть приведены фотографии или рисунки, дающие достаточно четкое представление о товарном виде продукции. Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли он требованиям новизны.

Таким термином обозначают следующие товары:

- ✓ товар, не имеющий аналогов на рынке;
- ✓ товар, который имеет высокое качественное усовершенствование по отношению к товарам-аналогам;

- ✓ товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;
- ✓ товар рыночной новизны, т.е. новый только для данного рынка;
- ✓ старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

#### 7.4. Раздел бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»

При разработке раздела бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга» учитывают то, что основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей. При решении сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

**Аналитическая** функция включает в себя изучение:

- потребителей;
- конкурентов;
- товаров;
- цен;
- товародвижения и продаж;
- системы стимулирования сбыта и рекламы;
- внутренней среды предприятия.

В рамках **производственной** функции реализуются:

- организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий;
- обеспечение материально-технического снабжения;
- управление качеством и конкурентоспособностью продукции.

В **сбытовую** функцию (функцию продаж) входят:

- организация системы товародвижения;
- 
- организация сервиса;

- организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- проведение целенаправленной товарной политики;
- проведение ценовой политики.

Немаловажное значение в маркетинге имеет функция **управления и контроля**, которая подразумевает:

- организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- информационное обеспечение управленческой системы;
- организацию системы коммуникаций на предприятии;
- организацию контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Настоящий раздел бизнес-плана предполагает разработку двух подразделов. **Первый** из них, как правило, посвящен исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т.д. В рамках исследования рынка проводят сегментацию рынка, определяют размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т.е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. Размер рынка – территория, на которой происходит реализации продукции предприятия.

Емкость рынка – объем реализованной на рынке продукции в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывают в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденций ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде.

Емкость рынка может быть оценена **потенциальной емкостью** и **долей рынка**. В отличие от потенциальной (максимально возможной) емкости рынка доля рынка отражает фактические или планируемые результаты деятельности предприятия. Она определяется как отношение объема продаж данного предприятия к потенциальной емкости рынка рассматриваемого товара. Этот показатель характеризует уровень конкурентоспособности предприятия, который может быть высоким, средним, пониженным и низким. Доля предприятия на рынке наиболее сильно влияет на норму получаемой им прибыли, что является наиболее важным фактором при планировании финансовых результатов деятельности предприятия.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров



анализируют факторы, формирующие спрос потребителей. Сюда можно отнести следующие факторы:

- численность и половозрастная структура населения в регионах;
- уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
- политика в области оплаты труда.

К другим возможным сегментациям товаров индивидуального потребления относятся:

- психологические особенности;
- склонность делать покупки во вполне определенных типах магазинов;
- способ использования товара;
- географические факторы;
- стереотип культуры и поведения;
- социальный статус и т.д.

Емкость рынка – показатель динамичный и складывается под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, принято называть **конъюнктурой** рынка. Именно под воздействием конъюнктуры рынка складывается емкость рынка в тот или иной период. Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определять его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретной продукции и ряда других факторов. Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает: использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования. Наиболее часто для сбора и анализа информации применяют следующие методы:

- наблюдение;
- опрос;
- эксперимент;
- экспертиза;
- моделирование.

Довольно часто в бизнес-планах рассматривают возможность выхода на рынок нового товара. Здесь достаточно просто сделать

предварительную оценку исходя из общего объема рынка, а также сегментации покупателей по их отношению к новым товарам: суперноваторы, новаторы, обыкновенные, консерваторы, суперконсерваторы.

**Суперноваторы**, составляющие примерно 2,5 % потенциальной емкости рынка, – люди, склонные к риску и эксперименту. Обладают высоким социальным статусом, имеют достаточно высокий доход.

**Новаторы**, составляющие примерно 13,5 % потенциальной емкости рынка, менее склонны к риску, чуть осторожнее в поступках, чем первая группа.

**Обыкновенные**, составляющие примерно 34 %, как можно заключить уже из названия, не имеют ярко выраженной страсти к лидерству. Они основательны, стараются меньше рисковать.

**Консерваторы**, составляющие примерно 32 %, довольно противоречивы: с одной стороны, они не одобряют новшеств, принятых суперноваторами и новаторами, с другой – намеренно подражают обыкновенным. Ядро этой группы составляют пожилые люди, а также люди с низкими доходами, занятые на малопрестижных работах.

**Суперконсерваторы** – около 15 % – принципиально против любых изменений, сохраняют приверженность привычкам и моде своей молодости. Принадлежат к слоям с самыми различными доходами (от высшего до низшего), лишены, как правило, эстетического чутья, творческого воображения.

Три первые группы занимают около 50 % потенциальной емкости рынка и могут обеспечить до 92 % объема продажи новых товаров.

**Анализ рынков** при бизнес-планировании должен включать:

- общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции, оценку их емкости, в том числе свободной;
- долю предприятия на разных рынках;
- динамику развития рынка за последние 3–5 лет и прогноз тенденций их изменения;
- основные факторы, влияющие на изменение рынка;
- основные требования потребителей к продукции;
- оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цена, уровень качества;

- технологическое и финансовое состояние конкурирующих предприятий и степень их влияния на рынок данной продукции/услуги;

- преимущества предприятия перед конкурентами.

Таким образом, в первом подразделе реализуется аналитическая функция маркетинга, которая представляет собой систему маркетинговых исследований, которые решают следующие задачи: систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности.

Данные исследования и решения, принимаемые на их основе, находят отражение во *втором* подразделе бизнес-плана, в котором дается обоснование *стратегии маркетинга*. В этом подразделе отражают:

- стратегию сбыта (нацеленную на увеличение доли рынка, расширение существующего, продвижение на новые рынки и иное);

- расчет и обоснование цены с учетом действующего законодательства и политики регулирования цен на государственном уровне, а также сегмента рынка (для продукции, которую планируется реализовывать на внешних рынках, при обосновании цены учитываются льготы, ограничения, квоты и требования, выдвигаемые страной-импортером);

- обоснование стратегии ценообразования (сравнение с ценой конкурентов, а также свойств продукции – новизны, качества и иных);

- тактику по реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции);

- политику по сервисному обслуживанию (предприятием на месте, ремонтными мастерскими, сервисными центрами и т.д.) с указанием затрат на организацию обслуживания и доходов (убытков) от такого вида деятельности;

- оценку изменения объемов реализации продукции в перспективе;

- обоснование затрат на маркетинг и рекламу;

- план мероприятий по продвижению продукции на рынки, включая основные этапы реализации.

Особое значение придается реализации маркетинговой стратегии диверсификации. При этом показывают развитие производственной программы на основе политики изменений ассортимента по

его широте (горизонтальная диверсификация) и глубине (вертикальная диверсификация). Если новая производственная программа имеет направление, отличное от первоначального, то говорят о диагональной диверсификации.

Кроме особенностей сегментирования рынка учитывают *жизненный цикл товара* (ЖЦТ), который имеет свои стадии со специфическими характеристиками и соответствующими действиями на каждой стадии. Довольно часто в бизнес-плане не обозначено развитие ЖЦТ: график продаж одного и того же товара показывает бурный рост на десятилетия вперед. Поэтому при большом горизонте планирования указывают на возможность «развития» товара, так как бизнес-план, в котором говорится о постоянном нарастании продаж без объяснения причин, вызывает вопросы у экспертов.

Товарная политика связана с вопросами *конкуренции*. Право сравнивать и выбирать товар – это единственная гарантия его качества, наличие конкуренции заставляет в определенной мере оптимизировать рыночные отношения. *Западные инвесторы не рассматривают те бизнес-планы, в которых написано – "данная продукция не имеет конкурентов"*. При этом партнеры считают, что такая фраза может появиться по двум причинам:

- а) предлагаемый продукт или услуга никому не нужны. В этом случае действительно конкурентов нет, но и реального рынка тоже нет;

- б) производителю неизвестны конкуренты. Это может быть следствием неверного позиционирования товара, неправильного определения потребностей клиентов и т.д. (список можно продолжить). Но самое существенное неверное действие – отсутствие определения того, с кем и как вы конкурируете.

Особое внимание уделяется конкурентоспособности продукции и конкурентным преимуществам предприятия (фирмы). В связи с этим в бизнес-плане дается описание ассортимента товаров (услуг): их наименование, количество или объем ежемесячной или годовой продажи. Называются главные потребители продукции. Далее предприниматель указывает, какие из этих товаров он считает приоритетными или может реализовать в большем объеме. Рассматриваются количественные показатели продаж (в том числе в денежном исчислении, если сделаны специальные подсчеты) в зависимости от территориальных факторов (в каком месте, например, реализуется основная продукция), этнографических (если таковые важны для его бизнеса), сезонных (в какое время года продается больше или меньше товаров).

Цель данного раздела — убедить кредиторов (банки), инвесторов или потенциальных потребителей в достоинствах продукции, точнее — в том, что за нее можно получить хорошую прибыль. Для этого предпринимателю необходимо ответить на следующие вопросы: Какие потребности будут удовлетворять его товары (услуги)? Чем отличаются его товары от продукции конкурентов? Чем может быть защищен продукт (технологическая идея): проектом, товарным знаком, авторским свидетельством и т.п.? Какое сервисное обслуживание он может предложить потребителю после покупки товара?

Ответы на первые два вопроса позволяют определить, на каких покупателей и их количество может рассчитывать предприниматель.

В борьбе за потребителя предприниматель может избрать одну из следующих конкурентных стратегий: выхода на массового покупателя (стратегию дешевых товаров) или стратегию специализации, т.е. изготовления особо качественного, но дорогого товара (услуг), предназначенного для определенной категории покупателей.

Однако во всех случаях предпринимателю необходимо убедить инвестора

в особых достоинствах его продукции по сравнению с товарами конкурентов. В *первой* стратегии такими преимуществами могут быть, например, более дешевое сырье, чем у соперников, меньшие транспортные расходы, недорогая рабочая сила и т.д. Предпринимателю нужно обязательно отразить, подчеркнуть это в данном разделе плана.

Если предприниматель изберет *вторую* стратегию конкурентной борьбы, то речь пойдет об особых качествах его продукции, например, новизне замысла, идеи, технологии изготовления, использования ноу-хау, запатентованного изобретения и т.д. Названные характеристики товара будут привлекательными для инвесторов, поскольку они являются гарантией высокого его качества.

Когда речь идет о конкурентоспособности продукции (услуг), все виды преимуществ делятся на следующие группы:

**А. Преимущества низшего порядка.** Это преимущество при выборе стратегии выхода на массового покупателя. И хотя на первый взгляд они могут быть достаточно внушительными, на рынке они характеризуются как нестабильные. В любой момент они могут быть потеряны по ряду причин (повышение зарплаты, рост цен на транспортные услуги, конкуренты нашли дешевые источники сырья и т.д.). Отсюда вывод: преимуществ низшего порядка не могут обеспечить устойчивой конкурентоспособности товара.

**Б. Преимущества высшего порядка** (стратегия специализации) включают: оригинальную продукцию, технологию, репутацию фирмы. Они обеспечивают устойчивую конкурентоспособность на определенное время. Именно стабильность конкурентоспособности является часто важным фактором при принятии банком решения вложить деньги в предприятие.

Последним пунктом раздела может быть описание тех дополнительных услуг, которые предприниматель может предоставить своим покупателям, например, бесплатную доставку на дом, скидку при перевозке, гарантийный ремонт и др.

Конкуренция – неотъемлемая составная часть рыночной среды. Общую характеристику конкуренции на рынке можно дать на основе экспертного анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции. К таким факторам относят:

- численность конкурирующих фирм;
- сравнительная мощь;
- степень диверсификации продукта, предлагаемого на рынке;
- возможность проникновения на рынок и ухода с рынка;
- ситуация на смежных товарных рынках;
- различия в стратегии конкурентов;
- особые мотивы для конкуренции на данном рынке.

Особое внимание уделяют системе **ценообразования**. Именно цена продажи продукта/услуги определяет, в конечном счете, величину прибыли и доходность. Необходимо обеспечить увязку параметров «цена–качество– рентабельность». В связи с этим рекомендуется действовать в следующей последовательности:

1) определить связку «потребительская цена–приемлемая цена» (например, товар массового спроса – низкая цена, престижный товар – высокая цена и т.д.);

2) выяснить, как на рынке идет ценообразование, кто диктует цены (производитель или покупатель);

3) определить цель, достижению которой должно способствовать ценообразование (например, захват рынка конкурентов с помощью демпинговых цен и др.);

4) определить диапазон цен: минимально допустимая цена – максимально возможная цена (минимальную цену лучше всего сможет определить бухгалтер на основе учета издержек, максимальную – специалист по сбыту).

Принцип установления цен простой – ориентируются на покупателей (какие цены будут приемлемы для них). Просчитывают, смо-

жет ли предприятие производить товары или оказывать услуги и получать при этом прибыль. Если нет, то следует всерьез подумать, стоит ли заниматься этим бизнесом. Если по расчетам цены выше, чем у конкурентов, нужно указать очень веские причины, по которым будут покупать предлагаемый предприятием товар.

При разработке ценовой политики принимают во внимание следующее:

✓ какое место занимает цена среди средств конкурентной борьбы на каждом рынке, где действует предприятие?

✓ какой метод расчета цены должен быть выбран? может ли предприятие выдержать роль "ценового лидера" или она (цена) должна следовать за другим "лидером"?

✓ какой должна быть ценовая политика в отношении новых товаров?

✓ как должна изменяться цена в зависимости от ЖЦТ?

✓ должна ли быть цена единой для всех рынков, на которых ведется торговля, или возможны разные базисные цены?

✓ существуют ли органы, с которыми следует согласовывать установление цены?

✓ есть ли ограничения на уровень цен, прибыль и свободу изменения цен?

Основные факторы, влияющие на уровень цен фирмы:

- издержки производства;
- цены конкурентов-импортеров; «цены местных фирм-конкурентов»;
- транспортные издержки;
- надбавки и скидки в пользу посредников;
- ввозные пошлины и иные сборы;
- реклама;
- другие элементы стимулирования сбыта.

Суть ценовой политики в маркетинге – устанавливать на товары предприятия такие цены и так ими варьировать, чтобы овладеть определенной долей рынка, обеспечить получение намеченного объема прибыли, а также решать другие стратегические и оперативные задачи.

Цены часто меняются на протяжении жизненного цикла товара - от высоких (для привлечения покупателей-новаторов, ориентирующихся на престиж) до низких (ориентированных на массовый рынок).

Одна из наиболее распространенных ошибок бизнес-планов - установление цены на основании опубликованных цен конкурентов. Обычно предприятие само собирает прайс-листы конкурентов и по ним делает соответствующие выводы. Нередко на практике прайс-лист – это только повод для последующего обсуждения фактических цен. Разница между ценовыми уровнями может составлять до 50 %.

## 7.5. Раздел бизнес-плана «Производственный план»

Производственный план разрабатывают на срок реализации бизнес-плана (горизонт расчета). Данный раздел должен состоять из следующих подразделов:

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

Прогнозируемые цены на продукцию приводят в виде таблицы. На основные виды продукции рекомендуется дополнительно показать структуру цены на основе статей калькуляции (с указанием текущей калькуляции и калькуляции после реализации проекта). Прогнозируемые отпускные цены на продукцию на протяжении горизонта расчета принимают условно-постоянными, любое изменение должно быть обосновано в примечании к таблице либо в текстовой части бизнес-плана. При широком ассортименте продукции указывают средневзвешенные цены по укрупненным группам продукции. При этом приводят методику расчета и расчет средневзвешенных цен. Группировку по рынкам сбыта производят по регионам либо странам-экспортерам.

Модельная методика плановой калькуляции цен с учетом плановых нормативов рассмотрена в главе 8.

Программу производства и реализации продукции составляют на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей и оформляют, как правило, в виде таблицы на весь горизонт планирования.

Представляя программу производства и реализации продукции в натуральном выражении, учитывают следующие моменты. Планирование объемов производства осуществляют с учетом возможности реализации всей произведенной продукции (объем производства приравнивается к объему реализации). Объемы производства и

реализации новых видов продукции указывают отдельно. При широком ассортименте продукции указывают объемы производства и реализации по укрупненным группам продукции.

Программы производства и реализации продукции в стоимостном выражении должны учитывать следующее: расчет удельного веса реализуемой продукции по рынкам сбыта, производимый без учета НДС; расчетная ставка НДС указывается по каждому приведенному виду продукции в зависимости от рынка сбыта.

В подразделе «Материально-техническое обеспечение» излагают перспективы обеспечения требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, теплоэнергетическими и другими ресурсами.

В этом разделе приводят:

- перечень наиболее значимых для предприятия поставщиков сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично и т.д., соответствие качественным характеристикам);
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- риски ресурсного обеспечения.

Расчет затрат на сырье и материалы представляют в виде таблиц.

В подразделе «Затраты на производство и реализацию продукции» приводят обоснование по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции, прогнозируют их изменения в перспективе.

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников оформляют в виде таблицы. При этом предусматривают следующие показатели:

1. Персонал, занятый в основной деятельности:
  - 1.1. основные рабочие;
  - 1.2. рабочие вспомогательных процессов;
  - 1.3. руководители;
  - 1.4. специалисты и другие служащие.

2. Персонал, занятый вне основной деятельности.

3. Итого (п. 1 + п. 2).

4. Отчисления на социальные нужды.

5. Итого расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды (п. 3 + п. 4)

6. Расходы на оплату труда, включаемые в соответствии с законодательством в затраты на производство и реализацию продукции (по п. 3).

В том числе:

6.1. условно-переменные издержки;

6.2. условно-постоянные издержки.

7. Количество вновь создаваемых, модернизируемых рабочих мест, связанных с реализацией проекта.

В том числе:

7.1. вновь создаваемых рабочих мест;

7.2. модернизируемых рабочих мест.

Расчет амортизационных отчислений производят в соответствии с применяемой организацией амортизационной политикой через показатели:

✓ восстановительная стоимость – амортизируемая (восстановительная) стоимость объектов основных средств и нематериальных активов;

✓ амортизационные отчисления (амортизация) – амортизационные отчисления объектов основных средств и нематериальных активов, находящихся в эксплуатации;

✓ остаточная стоимость – недоамортизированная (остаточная) стоимость объектов основных средств и нематериальных активов, находящихся в эксплуатации.

Расчет амортизационных отчислений осуществляют по каждому виду машин и оборудования в соответствии с действующим законодательством, а также прогнозируемыми сроками ввода их в эксплуатацию.

Сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции оформляют в виде таблицы по элементам затрат:

1. Затраты на производство и реализацию продукции – всего.

1.1. Материальные затраты – всего.

В том числе:

1.1.1. сырье и материалы;

1.1.2. покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты;

1.1.3. топливно-энергетические ресурсы;

- 1.1.4. работы и услуги производственного характера;
- 1.1.5. прочие материальные затраты (указать).
- 1.2. Расходы на оплату труда.
- 1.3. Отчисления на социальные нужды.
- 1.4. Амортизация основных средств и нематериальных активов.
- 1.5. Прочие затраты – всего.

В том числе:

- 1.5.1 налоги и неналоговые платежи;
- 1.5.2 платежи по страхованию;
- 1.5.3 проценты по полученным ссудам, кредитам и займам;
- 1.5.4 лизинговые платежи;
- 1.5.5 другие затраты.

2. Справочно:

- 2.1. условно-переменные издержки;
- 2.2. условно-постоянные издержки.

При подготовке данной таблицы анализируют отдельные элементы затрат по отношению к суммарной себестоимости производственной программы и определяют те из них, которые имеют наибольший удельный вес. Рассчитывают точку безубыточности. Вырабатывают меры по снижению затрат и управлению себестоимостью продукции.

При этом следует иметь в виду, что в условиях допущения возможности реализации всей произведенной продукции себестоимость реализованной продукции приравнивают к затратам на производство и реализацию продукции. В статье «Прочие затраты» кроме перечисленных указывают элементы затрат, имеющие наибольший удельный вес.

Расчет затрат на производство и реализацию продукции также осуществляют по статьям затрат с учетом отраслевых особенностей.

#### **7.6. Раздел бизнес-плана «Организационный план»**

В разделе «Организационный план» приводят комплексное обоснование организационных мероприятий в соответствии с основными этапами реализации бизнес-плана. Данный раздел посвящается системе управления предприятием и ее кадровой политике.

Рекомендуемая структура раздела:

- организационная структура;
- ключевой управленческий персонал;
- профессиональные советники и услуги;

- персонал;
- кадровая политика фирмы;
- календарный план;
- план социального развития;
- правовое обеспечение деятельности фирмы.

Отдельно приводят обоснование штатной численности организации, выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом. При этом указывают возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала, способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяют необходимую квалификацию и численность специалистов, обосновывают введение многосменности работы.

Данный раздел необходим в связи с тем, что средства обычно вкладываются в конкретных людей, а не в идею. Команда, реализующая проект, является ключом к успешному его осуществлению. Интерес инвестора к бизнесу, вера в успех часто зависят от деловых качеств персонала. Важность этого раздела подтверждается тем, что 98 % неудач в малом бизнесе связано с плохим управлением и только 2 % – с причинами, не зависящими от предприятия.

В процессе организационного планирования формируют организационную структуру предприятия, которая определяется следующим:

- 1) комплекс оформленных задач, поручаемых сотрудникам и подразделениям;
- 2) взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости;
- 3) разработка систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников и подразделений.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях, должностных инструкциях. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали системы управления.

В бизнес-плане приводят следующие данные:

- производственно-технологическая структура предприятия;

- функции ключевых подразделений;
- организационная структура управления;
- организация координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы, автоматизация системы управления.

Далее оценивают соответствие организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Особое внимание в разделе уделяют **правовому обеспечению бизнеса**. В нем указывают законодательные, нормативные правовые акты и другие документы, имеющие отношение к данному проекту и предприятию, в том числе:

- ✓ устав предприятия (указать соответствующий проекту вид деятельности);
- ✓ учредительный договор;
- ✓ лицензия на право проведения работ;
- ✓ патенты (авторское право);
- ✓ сертификаты качества;
- ✓ сертификат уровня производства;
- ✓ международная, федеральная, региональная или местная программы;
- ✓ законодательные акты и другие решения органов власти;
- ✓ особенности налогообложения;
- ✓ договоры, в том числе аренды, купли, продажи;
- ✓ гарантийные письма, заявки и т.д.

Успеху предприятия и его привлекательности для партнеров и инвесторов способствует наличие **поддержки и льгот**. К их числу относят:

- первоочередное выделение земли, помещений и др.;
- участие в финансировании проекта;
- предоставление длительной аренды, налоговые льготы;
- протекционизм государства по отношению к отечественным производителям (ограничение импорта);
- экспортные льготы, льготные кредиты;
- возможность списания средств (кредитов) при решении определенных задач, выполнении условий.

Возможно применение и специальных привилегий - франшиз (franchise) — прав, предоставляемых собственником известной фирмы одному или нескольким партнерам реализовывать их продукцию (услуги) под ее торговой маркой. В мировой практике **франшизные соглашения** используют повсеместно – от торговли

автомобилями и недвижимостью до условий работы предприятий быстрого питания и услуг специалистов по налогообложению.

Различают три **вида франшиз**:

- промышленные (на производство товаров);
- сбытовые (на продажу товаров);
- на обслуживание (оказание услуг).

Система договорных отношений построена на использовании двух форм **контрактных соглашений**. Первая, наиболее распространенная, основана на том, что мелкие предприятия торгуют продукцией головной компании или предоставляют услуги от ее имени, получая определенную долю от объема продаж. Весь риск, связанный с реализацией, несет собственник мелкого предприятия. Это, так называемые, **соглашения "об использовании торговой марки"** (product/trade name franchising).

Весьма популярной стала вторая, **корпоративная** (business format franchising) форма контрактных соглашений. Помимо использования торговой марки, продукции и услуг она предусматривает вовлечение мелких фирм в полный цикл хозяйственной деятельности головной компании. В этом случае мелкие предприятия, охваченные данной формой франшизного соглашения, действуют следующим образом:

- согласно рыночной стратегии корпорации;
- в соответствии с правилами планирования и организации управления;
- соблюдают технические требования, стандарты и условия обеспечения качества;
- участвуют в программах обучения персонала и развития производства;
- подключаются к единой системе информации;
- целиком отвечают за финансовые результаты своей работы.

Головная компания оказывает таким предприятиям необходимую помощь (вплоть до выбора подходящего места для размещения торговой точки и финансирования), предоставляет консультационные услуги. Это вызвано тем, что прибыль корпорации напрямую зависит от эффективной работы мелких предприятий. Необходимо отметить, что среди предприятий, пользующихся такой помощью, гораздо меньше банкротств.

В разделе целесообразно также отразить характер отношений с органами власти и местной администрации. Желательно привести

аргументы, показывающие их возможную заинтересованность в проекте, а также определить его социальную значимость.

### 7.7. Раздел бизнес-плана «Инвестиционный план»

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

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

В данном разделе приводят расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, при этом первый год реализации плана отражают поквартально.

При планировании инвестиционных затрат отдельно рассчитывают потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации и/или его последующем приросте. Кроме того, учитывают структурные изменения в производстве, которые могут возникнуть на эксплуатационной стадии проекта.

Для расчета потребности в чистом оборотном капитале размер оборотных активов определяют, исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации оборотными активами, планируемых изменений производственной программы, а также возможностей обеспечения оптимальной величины запасов. Размер кредиторской задолженности регулируется с учетом накопительного остатка денежных средств и уровня платежеспособности организации, контролируемого при составлении расчетов по коэффициенту текущей ликвидности. В случае, если коэффициенты текущей ликвидности принимают значения меньше нормативного, накопительный остаток денежных средств (кроме минимального остатка денежных средств на расчетном счете организации) должен быть использован на уменьшение кредиторской задолженности и возврат краткосрочных и долгосрочных кредитов (займов).

Расчет потребности в чистом оборотном капитале может осуществляться на основе отдельной (специальной) методики, которая приведена в главе 8.

Сводные данные по инвестиционным затратам и источникам их финансирования (собственные, заемные и привлеченные средства, включая государственное участие) представляют в виде таблицы. По источникам собственных средств обоснования подкрепляют расчетами. Приводят подтверждение о намерениях (решениях) коммерческих банков, потенциальных инвесторов и иных заинтересованных во вложении средств (при наличии таких решений и намерений) для реализации проекта.

В бизнес-плане (при отсутствии решения банка о предоставлении кредита) указывают планируемые условия пользования долгосрочными кредитами, определенные на основании общих условий кредитования, сложившихся на момент разработки бизнес-плана.

По видам государственного участия – указывают основание предоставления мер государственной поддержки (нормативный правовой акт, решение, распоряжение и иной распорядительный документ).

В разделе отдельно приводят финансовые издержки (плата за кредиты/займы, связанные с осуществлением капитальных затрат, проценты по кредитам/займам, плата за гарантию правительства, комиссии банков и другие платежи) и источники их финансирования.

По каждому привлекаемому долгосрочному кредиту (займу) указывают условия его предоставления:

- срок предоставления (лет);
- годовая процентная ставка;
- процентная ставка возмещения из бюджета части процентов по кредиту;
- отсрочка по выплате основного долга (лет, месяцев);
- дата начала выплаты основного долга (месяц, год)/процентов (месяц, год);
- периодичность погашения основного долга/процентов;
- дата окончания погашения (месяц, год);
- дополнительные условия (указываются).

Расчет погашения долговых обязательств отдельно по каждому привлекаемому долгосрочному кредиту (займу), а также сводный расчет погашения долгосрочных долговых обязательств, включающий погашение существующих обязательств, сводят в таблицы.



## 7.8. Раздел бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»

Раздел «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» содержит финансовые показатели, подкрепляющие всю информацию других разделов, т.е. здесь приводят обоснование всего бизнес-плана. Большинство инвесторов требует, чтобы часть капитала была образована за счет собственных средств. В связи с этим в разделе указывают, чем располагает предприятие. Раздел включает в себя следующие таблицы.

- Таблица расчета прибыли от реализации. В ней отражают ежегодно образующуюся прибыль или убытки. В распределении прибыли показывают объем прибыли, который используется на выплату дивидендов, оплату труда, пополнение оборотных средств, поддержание социальной сферы и другие текущие выплаты обязательного характера.

- Таблица расчета налогов, сборов и платежей, где учитывают все последующие изменения налогового законодательства. При льготном налогообложении приводят основание его применения.

- Таблица расчета потока денежных средств по предприятию.

- Таблица проектно-балансовой ведомости по предприятию.

В случае бизнес-плана инвестиционного проекта, реализующегося на действующем предприятии, прогнозирование выполняют в двух вариантах: до реализации проекта и при его осуществлении. При таком подходе учитываются предполагаемые изменения выручки, прибыли и затрат. Для инвестиционных проектов, реализация которых не оказывает влияния на действующее производство, применяют метод прогнозирования денежных потоков для данного проекта без оценки действующего производства. Объект анализа здесь – лишь те изменения, которые вызваны принятием или отклонением проекта (концепция прироста). При этом рассматривают не номинальное значение экономических показателей проекта, а только разность между новым значением и существующим до принятия проекта.

Прогнозирование потока денежных средств осуществляют путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности предприятия по годам горизонта планирования. Распределение во времени притока средств должно быть синхронизировано с его оттоком. При этом не допускается дефицит денежных средств.

Проектно-балансовая ведомость содержит основные статьи, такие, как стоимость внеоборотных и оборотных активов, источники собственных средств, доходы и расходы, долгосрочные и краткосрочные обязательства. В случае проведения расчетов с учетом результатов финансово-хозяйственной деятельности в целом базовый период (год) проектно-балансовой ведомости формируется на основании данных бухгалтерского баланса за соответствующий период (год), по периодам (годам) горизонта планирования – с учетом изменений стоимости внеоборотных и оборотных активов и источников их финансирования.

По мере реализации бизнес-плана его финансово-экономическая часть (бюджет) должна пересчитываться при изменении экономической ситуации, инфляции, рынков сбыта готовой продукции, налогового окружения и иных факторов с целью всестороннего анализа экономических и финансовых показателей, а также выработки и принятия мер, направленных на обеспечение эффективности реализуемого плана.

## 7.9. Раздел бизнес-плана «Показатели эффективности»

Разделу «Показатели эффективности» придают особое значение. Он является ключевым для определения эффективности бизнес-плана, а для инвестиционных проектов определяет их окупаемость и сроки возврата заемных средств.

При подготовке данного раздела используют *комплексную систему показателей*, включающую основные финансовые показатели работы предприятия, а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность предприятия:

- объем производства продукции;
- выручка от реализации продукции;
- себестоимость реализованной продукции;
- прибыль от реализации продукции;
- чистая прибыль;
- сумма просроченной кредиторской и дебиторской задолженности на конец соответствующего планируемого периода, ее удельный вес в общей сумме соответственно кредиторской или дебиторской задолженности;
- запасы готовой продукции на конец планируемого периода к среднемесячному объему производства промышленной продукции;
- уровень рентабельности реализованной продукции;
- уровень рентабельности продаж;

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами.

В данном разделе устанавливают *целевые показатели*, по которым определяют выполнение либо невыполнение бизнес-плана.

Для предприятий государственной собственности или с ее долей к таким показателям относят выручку от реализации продукции и уровень рентабельности реализованной продукции или уровень рентабельности продаж. С учетом отраслевых особенностей состав целевых показателей, по которым определяется выполнение бизнес-плана, может быть дополнен другими показателями по решению соответствующего органа управления. Невыполнение любого из установленных целевых показателей означает невыполнение в целом бизнес-плана за соответствующий отчетный период.

Расчет прогнозируемых коэффициентов ликвидности, показателей деловой активности, структуры капитала и других показателей осуществляют на основе данных раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

*Уровень безубыточности (УБ)* исчисляют по формуле:

$$УБ = \frac{\text{постоянные издержки}}{\text{переменная прибыль}} \times 100,$$

где переменная (маржинальная) прибыль – это выручка от реализации за минусом условно-переменных издержек и налогов из выручки.

Объем реализации, соответствующий уровню безубыточности, определяют как произведение выручки от реализации и показателя уровня безубыточности (приемлемым считается уровень менее 60 %).

Точку безубыточности (*ТБУ*) определяют для одного вида продукции в натуральных показателях или стоимостном выражении по формуле:

$$ТБУ = \frac{\text{постоянные издержки}}{\text{цена} - \text{переменные издержки}}.$$

*Коэффициент покрытия задолженности ( $K_{п.з.}$ )* рассчитывают по формуле:

$$K_{п.з.} = \frac{\text{доход чистый}}{\text{погашение долга} + \text{погашение процентов}}.$$

Этот коэффициент рассчитывают для каждого года погашения. При этом учитывается погашение в полном объеме основного долга и процентов по всем долгосрочным кредитам и займам, привлеченным предприятием и подлежащим погашению в соответствующем году. В случае, если предприятию предоставлена государственная поддержка в виде возмещения части процентов по кредитам банков либо предприятие претендует на оказание такой поддержки, при расчете коэффициентов покрытия задолженности учитывается данная мера государственной поддержки. Чем выше коэффициент, тем лучше положение предприятия относительно погашения долгосрочных обязательств. Приемлемым считается показатель, превышающий 1,3.

В настоящем разделе рассчитывают также показатели *рентабельности*:

✓ инвестированного капитала (рентабельность активов)  $P_a$  :

$$P_a = \frac{\text{прибыль чистая}}{\text{активы итого}};$$

✓ продаж (оборота)  $P_{п.}$  :

$$P_{п.} = \frac{\text{прибыль чистая}}{\text{выручка от реализации}};$$

✓ реализуемой продукции  $P_{р.п.}$  :

$$P_{р.п.} = \frac{\text{прибыль чистая}}{\text{затраты производства}}.$$

*Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{лик}$ )* исчисляется по формуле:

$$K_{лик} = \frac{\text{активы текущие}}{\text{обязательства краткосрочные}}.$$

**Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами** ( $K_{\text{фн}}$ ) рассчитывают по формуле:

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{обязательства финансовые}}{\text{активы итого}},$$

где обязательства финансовые – это сумма долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств, включая кредиторскую задолженность. Допустимое значение – не более 0,85.

**Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами** ( $K_{\text{ос}}$ ) определяют по формуле:

$$K_{\text{ос}} = \frac{\text{собственный капитал} - \text{внеоборотные активы}}{\text{оборотные активы}}.$$

**Коэффициент структуры капитала** ( $K_{\text{ск}}$ ) находят по формуле:

$$K_{\text{ск}} = \frac{\text{средства заемные}}{\text{средства собственные}}.$$

Значение показателя должно быть меньше 1, то есть долговые обязательства не должны превышать размера собственного капитала.

В данном разделе рассчитывают также показатели, характеризующие **сроки оборачиваемости**:

а)  $\text{капитала} = \frac{\text{пассивы итого}}{\text{выручка от реализации}} \times 360;$

б)  $\text{продукции готовой} = \frac{\text{продукция готовая}}{\text{выручка от реализации}} \times 360;$

в)  $\text{задолженности дебиторской} = \frac{\text{задолженность дебиторская}}{\text{выручка от реализации}} \times 360;$

г)  $\text{задолженности кредиторской} = \frac{\text{задолженность кредиторская}}{\text{выручка от реализации}} \times 360.$

**Выручка от реализации продукции на одного работающего** ( $B_{\text{раб}}$ ):

$$B_{\text{раб}} = \frac{\text{выручка от реализации}}{\text{численность среднесписочная}}.$$

Оценка **эффективности инвестиций** базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанных с осуществлением капитальных затрат по проекту.

На основании чистого потока наличности рассчитывают основные показатели оценки эффективности инвестиций:

- ✓ чистый дисконтированный доход ЧДД (NPV);
- ✓ индекс рентабельности (доходности) ИД;
- ✓ внутренняя норма доходности ВНД (IRR);
- ✓ динамический (дисконтированный) срок окупаемости (NPB).

Для расчета этих показателей применяют коэффициент дисконтирования (ставка дисконта), который используется для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляют с момента начала финансирования инвестиций.

В Правилах по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов Минэкономики приводится методика расчетов следующих показателей:

1) **коэффициент дисконтирования** – определяют исходя из средневзвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала. Процентная ставка для собственных средств принимается на уровне не ниже средней стоимости финансовых ресурсов на рынке капитала. Допускается принятие ставки дисконтирования на уровне ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь при проведении расчетов в национальной валюте или фактической ставки процента по долгосрочным валютным кредитам банка при проведении расчетов в условных единицах. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений;

2) **чистый дисконтированный доход**, характеризующий интегральный эффект от реализации проекта, – определяют как величину,

полученную дисконтированием (при постоянной ставке процента отдельно для каждого года) разницы между годовыми оттоками и притоками реальных денег, накапливаемых в течение горизонта расчета проекта. ЧДД показывает абсолютную величину чистого дохода, приведенную к началу реализации проекта, и должен иметь положительное значение, иначе инвестиционный проект нельзя рассматривать как эффективный;

3) **внутренняя норма доходности** – интегральный показатель – это ставка дисконтирования, при которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций (ЧДД = 0). При заданной инвестором норме доходности на вложенные средства инвестиции оправданы, если ВНД равна или превышает установленный показатель. Этот показатель также характеризует «запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентном выражении);

4) **индекс рентабельности (доходности)** определяют по формуле:

$$ИР = \frac{ЧДД + ДИ}{ДИ},$$

где ДИ – дисконтированная стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанных с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета). Инвестиционные проекты эффективны при ИР более 1;

5) **срок окупаемости** служит для определения степени рисков реализации **проекта** и ликвидности инвестиций. Различают простой срок окупаемости и динамический. Простой срок окупаемости проекта – это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляют по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Динамический срок окупаемости, в отличие от простого, учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости;

6) **окупаемость государственной поддержки** – простой и динамический сроки окупаемости мер государственной поддержки – рассчитывают так же, как и срок окупаемости инвестиций.

Если горизонт расчета проекта превышает динамический срок

окупаемости на три и более года, то для целей оценки эффективности проекта расчет ЧДД, ИР и ВНД осуществляют за период, равный динамическому сроку окупаемости проекта плюс один год. В таком случае за горизонт расчета, используемый в формулах ЧДД, ИР, ВНД, принимают этот период.

При привлечении для реализации проекта средств в свободно конвертируемой валюте составляют баланс денежных потоков (валютоокупаемость проекта) в свободно конвертируемой валюте.

Долю собственного капитала в объеме инвестиций ( $СК_{и}$ ) определяют по формуле:

$$СК_{и} = \frac{СК}{И} \times 100,$$

где  $СК$  – собственный капитал (собственные средства финансирования проекта);  $И$  – стоимость общих инвестиционных затрат.

## 7.10. Оценка и страхование риска

Оценка эффективности бизнес-плана предполагает анализ наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе его реализации. Риски классифицируют и оценивают по месту их возникновения, намечают меры по снижению или предотвращению рисков. Для инвестиционных проектов в обязательном порядке проводят многофакторный анализ рисков, например, путем анализа чувствительности целевых и наиболее важных показателей эффективности к изменениям входных показателей (цены, объема производства, элементов затрат, условий финансирования, инфляционных процессов и иных факторов).

По характеру проявления риски подразделяются на две основные категории: **политические**, или региональные, и **коммерческие**. К **первой** группе рисков относят:

- экспроприацию или бойкот проекта правительством;
- военные действия или гражданские беспорядки, влекущие за собой остановку проекта;
- изменения текущего законодательства или системы налогообложения;
- резкий рост инфляции или обменного курса валют и др.

К **коммерческим** рискам можно отнести все иные риски, которые условно подразделяются на следующие группы:

- технические, связанные со строительством, вводом в действие

и эксплуатацией проекта (замораживание незавершенного строительства, задержка ввода в строй, технические неполадки при пуске и эксплуатации и др.);

- риски изменения рынка, связанные с непрогнозируемыми факторами его колебаний, которые могут привести к остановке проекта (изменения в условиях продажи производимой после начала реализации проекта продукции);

- риски снижения спроса или резкого колебания цен;
- риски существенных изменений условий поставки необходимых материалов и оборудования, связанных с ростом цен или трансформацией спроса на используемые сырье и материалы.

Грань между политическими и коммерческими рисками трудно-различима.

С целью выработки программы их минимизации анализируют следующие риски.

#### **1. Рыночный риск:**

- Будет ли в будущем существовать рынок?
- Будет ли рынок расти способствующими бизнесу темпами?
- Является ли норма валовой прибыли достаточной, чтобы выдержать ценовую войну?

#### **2. Риск конкурирующих технологий:**

- Сможет ли конкурент разработать опережающую технологию?
- Может ли какая-либо новая технология помешать проекту?

#### **3. Риск завершения, или технический риск:**

- Достаточно ли надежны проект, технология или предмет деятельности, чтобы все сработало, как намечается?

#### **4. Внешний риск:**

- Какова вероятность того, что кто-то или что-то (правительство, профсоюзы, субподрядчики, транспорт и т.п.) остановит или замедлит работу предприятия?

- Есть ли предложения по решению подобных проблем?

#### **5. Внутренний риск:**

- Достаточно ли персонала для нормального функционирования?
- Если нет, то есть ли возможность его получить своевременно и на выгодных условиях?

#### **6. Политический риск:**

- Может ли какое-либо правительственное постановление помешать успеху?

- Будут ли получены обязательные разрешения специальных органов?

#### **7. Ресурсный риск:**

- Будет ли достаточное количество клиентов, материалов или продукции в течение периода, превышающего сроки погашения затрат финансовых ресурсов?

- Достаточно ли у партнеров финансовых, людских и интеллектуальных ресурсов для полного завершения проекта?

#### **8. Риск капитальных вложений:**

- Смогут ли инфляция, изменение валютных курсов или политики правительства повлиять на объем инвестиций?

- Какова вероятность при таких изменениях потерять свой капитал полностью или частично?

При разработке программы «управления рисками», которая позволяет защитить бизнес от потерь, обычно акцентируют внимание на трех областях.

1. Риск потери имущества – подверженность имущества, включающего реальные и «невидимые» активы, риску полной потери или повреждения (пожар, кража).

2. Риск потери времени – возникает в связи с возможностью сбоев и перерывов в функционировании бизнеса или задержками при получении платежей по произведенным инвестициям.

3. Риск неисполнения обязательств – включает ответственность перед покупателями, людьми, причастными к бизнесу, перед теми, кто получает или полагается на выпускаемую продукцию или услуги, а также перед обществом в целом.

Одним из методов снижения риска является страхование – возмездное приобретение финансовых гарантий возмещения потерь в специфических случаях.

В основе страхования лежит страховой полис. Страховой полис – это контракт, по которому страховая компания (страховщик) берет на себя обязанность выплатить компенсацию (страховую премию) в случае, если произойдет какое-либо нежелательное случайное событие, принесшее убытки. В обмен за эту услугу предприниматель обязуется платить страховщику определенные суммы (страховые взносы). В страховом полисе указывается, какой вид риска он покрывает, в какие сроки и на какую сумму.

Страхование рисков предполагает последовательность следующих действий:

- 1) определение объема и структуры материальных активов, которым грозит риск потери или повреждения;
- 2) выделение тех рисков, которых можно избежать, принимая

определенные меры предосторожности, подсчитать затраты на осуществление этих мер;

3) определение вида страхования (общий или специальный), который может лучше защитить при меньших затратах по сравнению с затратами на меры предосторожности.

Если затраты на страхование рисков немногим меньше, чем затраты по их предупреждению, следует подумать, стоит ли тратить время и деньги на страхование, а не лучше ли принять меры по предупреждению рисков.

Предотвращение возможности потерь является центральным звеном в программе уменьшения рисков, и реализация этой программы не должна ограничиваться собственно страхованием.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [4, 8, 11, 14, 15, 16, 21, 25, 26, 28, 30, 33, 37, 43].

#### Контрольные вопросы и задания.

1. Какие методические основы разработки бизнес-плана?
2. Что является основанием для разработки бизнес-плана?
3. Какие принципы и подходы разработки бизнес-плана?
4. В чем заключается содержание раздела бизнес-плана «Резюме»?
5. Какие сводные показатели отражаются в таблице раздела «Резюме»?
6. Какие требования предъявляются к юридическому разделу бизнес-плана?
7. Какие вопросы раскрываются при описании предприятия?
8. Какие вопросы раскрывают стратегию предприятия?
9. Охарактеризуйте объект бизнеса организации с позиции потребителя.
10. Приведите качественные, количественные показатели свойств продукции.
11. Какие вопросы решаются для повышения конкурентоспособности продукции?
12. Какие товары соответствуют требованиям «новизны»?
13. Что включает в себя аналитическая функция маркетинга?

14. Что включает в себя производственная функция маркетинга?
15. Что включает в себя сбытовая функция маркетинга?
16. Раскройте содержание маркетинговой функции управления и контроля.
17. Приведите пример сегментации рынка.
18. Раскройте понятие емкости рынка.
19. Опишите содержание подраздела бизнес-плана «Анализ рынков сбыта».
20. Какое значение имеет показатель «доля рынка» при планировании?
21. Раскройте понятие конъюнктуры рынка и содержание его изучения.
22. Охарактеризуйте покупателей по их отношению к новым товарам.
23. Опишите содержание подраздела бизнес-плана «Стратегия маркетинга».
24. Какое имеет значение ЖЦТ при бизнес-планировании?
25. Какие особенности изучения конкуренции при бизнес-планировании?
26. Как отражается ценовая политика в разделе «Производственный план»?
27. Представьте программу производства и реализации продукции.
28. Что отражается в подразделе «Материально-техническое обеспечение»?
29. Представьте расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда при составлении бизнес-плана.
30. Представьте расчет амортизационных отчислений при составлении бизнес-плана.
31. Представьте сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции (услуг).
32. Что содержит организационный план?
33. Какое необходимо правовое обеспечение бизнеса в рамках организационного плана?
34. Какие существуют формы поддержки и льгот и их роль в бизнес-планировании?

35. Охарактеризуйте специальные привилегии в форме франшиз, используемые при бизнес-планировании.

36. Как определяется стоимость инвестиционного проекта?

37. Как рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале?

38. Каковы условия предоставления долгосрочного кредита (займа)?

39. Какие делаются расчеты при прогнозировании деятельности?

40. Какие рассчитываются основные показатели оценки эффективности?

41. В чем смысл коэффициента дисконтирования?

42. Что характеризует чистый дисконтированный доход?

43. В чем суть показателя внутренней нормы доходности?

44. Как определяется индекс рентабельности (доходности)?

45. В чем суть показателя срока окупаемости?

46. В чем смысл показателя, характеризующего уровень безубыточности?

47. В чем смысл коэффициента покрытия задолженности?

48. Как рассчитываются показатели рентабельности?

49. Коэффициенты, оценивающие эффективность бизнес-плана?

50. Как рассчитать показатели, характеризующие сроки оборачиваемости?

51. В чем заключаются политические риски для бизнес-планирования?

52. В чем заключаются коммерческие риски для бизнес-планирования?

53. В чем заключается методика анализа рисков?

54. Какие области выделяются в программе защиты бизнеса от рисков?

55. Какова технология страхования рисков?

## Глава 8 НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

### 8.1. Разработка бюджета предприятия средствами имитационного моделирования

Бюджет предприятия – финансовое (числовое) выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий. Он состоит из трех частей: бюджета доходов и расходов, бюджета денежных потоков и целевого баланса (балансовой ведомости).

Предлагаемые в современной литературе методики бюджетирования в большинстве случаев не могут напрямую использоваться в практике отечественных предприятий. Во-первых, все они исходят из принципа деления затрат на переменные и фиксированные и соответственного расчета точек безубыточности. Во-вторых, данные методики не предполагают прямого учета целевых плановых критериев. И, в-третьих, все они предполагают достаточно большой объем аналитической и счетной работы.

В сложившейся динамически меняющейся экономической обстановке фактические изменения фиксированных затрат достигают значительных величин. Их влияние на финансовые показатели предприятий заметно превышает допустимые погрешности, что делает соответствующий расчет безубыточности практически бессмысленным. Так, например, в 2008 г. увеличение фиксированных затрат под воздействием внешних факторов привело на предприятиях строительного комплекса к снижению рентабельности в среднем на 5,4 %.

Традиционная иерархическая методика разработки бюджетов на основе анализа зависимостей и прогноза показателей с последующими итеративными согласованиями и перерасчетами всего комплекса взаимосвязанных показателей представляется весьма трудоемкой и сложной.

Отметим рекомендуемую систему планирования на предприятии, включающую планы по труду, себестоимости, производству продукции в натуральном и стоимостном выражениях, где конечный результат – финансовый план, а также системы с бюджетами выпуска продукции, прямых производственных затрат, накладных расходов и т.д. В результате большинство малых и средних предприятий обходятся вообще без бюджетов или имеют чисто фор-

мальные финансовые планы. Особую сложность вызывают в этой связи многовариантные плановые расчеты, необходимые для бизнес-планирования, оценки эффективности инвестиционных проектов и процедур финансового оздоровления.

Поэтому определенное значение имеет разработка методики бюджетирования, которая может напрямую учитывать прогнозируемые изменения затрат, целевые критерии планирования и, в то же время, проводить многовариантные расчеты бюджета без значительных временных и ресурсных затрат.

Рассматриваемая методика, в отличие от вышеописанных, базируется на имитационной модели бюджета предприятия с пятикомпонентной системой параметров.

К параметрам первого вида относят те, которые задаются независимыми переменными для каждого центра прибыли. В модели может быть только один соответствующий показатель, причем:

$$y = \sum_i y_i, \quad y_i \neq f(y_j), \quad i \neq j,$$

где  $y$  – значение показателя для предприятия;

$y_i$  – значение показателя для  $i$ -го центра прибыли.

В качестве такого показателя, как правило, выбирают объем реализации в случае мелкосерийного производства или индивидуальных проектов, либо объем производства в натуральном выражении для крупносерийного производства. Соответствующая переменная является задающим параметром модели. Следует особо подчеркнуть независимость этих параметров, которая вытекает из технологической независимости центров прибыли. Значение задающих параметров состоит в том, что именно их изменение обеспечивает вариантность результатов расчетов при заданных функциональных зависимостях модели.

К параметрам второй группы относят те, которые линейно зависят от задающего параметра, то есть

$$l_k = a_k y_i + b_k,$$

где  $k$  – номер показателя;

$a_k$  и  $b_k$  – коэффициенты линейной зависимости, определяемые по прошлому периоду, например, по расчету корреляции  $l_k$  и  $y_i$ .

Линейные параметры – это, как правило, показатели переменных издержек (затраты сырья, энергоресурсов на технологические

цели) и издержек смешанного типа (транспортные затраты, затраты электроэнергии на производственные цели).

Третий тип параметров – прогнозируемые:

$$p_n = \varphi_n(r, \lambda).$$

Значения этих показателей определяют на основе отчетных данных  $r$  и прогнозе (обоснованных предположениях) или планируемых мероприятиях (инновациях, проектах) –  $\lambda$ . Например, сумма основной заработной платы, стоимость основных средств, затраты на рекламу, суммы полученных и уплаченных авансов и т.п.

Четвертый тип параметров – расчетные:

$$c_m = \phi_m(l, p, r).$$

Это показатели, значения которых определяют по нормативным или дефинитивным формулам. В их число входят производные показатели (себестоимость, рентабельность, входной денежный поток и др.), суммы налоговых и других обязательных платежей, а также те, что являются функциями других показателей и отчетных данных (остаток денежных средств на конец периода, ряд балансовых показателей).

Целевые плановые критерии, формулируемые в аналитическом виде, задают как дополнительные соотношения параметров бюджета:

$$S_r = \Phi_r(y, l, p, c).$$

Таковыми критериями могут быть, например, плановый уровень рентабельности, нормативные значения показателей платежеспособности, значение баланса денежных потоков и т.п.

В целом модель бюджета можно отобразить следующим образом:

$$\begin{cases} y = \sum_i y_i, & y_i \neq f(y_j), & i \neq j \\ l_k = a_k y_i + b_k \\ p_n = \varphi_n(r, \lambda) \\ c_m = \phi_m(l, p, r) \\ S_r = \Phi_r(y, l, p, c) \end{cases}.$$

Модель адаптивна к особенностям конкретного предприятия, его планам и программам и носит имитационный характер. Изме-



нения задающих, прогнозируемых параметров или целевых критериев порождает перерасчет всех параметров модели и (в качестве результата) новый вариант бюджета.

Процесс моделирования бюджета носит итерационный характер. Во-первых, проводится подбор каждого задающего параметра в отдельности для удовлетворения требованиям безубыточности каждого центра прибыли и безубыточности предприятия в целом, после чего оценивается возможность выполнения бюджета безубыточности. Во-вторых, варьируя задающие параметры, можно оценить реализацию целевых плановых критериев при сохранении выполнимости бюджета по каждому центру прибыли.

Если с точки зрения руководства предприятия основные показатели бюджета нереалистичны или целевые критерии не удовлетворяются, следует пересмотреть план и/или программу, внести корректировки в модель и повторить процедуру расчета. Модель легко реализуется в *Microsoft Excel*.

Пример модели бюджета для предприятия с одним центром прибыли и при горизонте планирования один месяц приведен на рисунках 8.1, 8.2. В данном примере задающим параметром является выручка от реализации (в бюджете доходов и расходов).

Линейные параметры: материалы и комплектующие, затраты энергии на производственные цели, транспортные затраты. Коэффициенты линейной корреляции получены по данным предыдущего периода.

Прогнозируемые параметры: заработная плата производственных рабочих, производственных специалистов, служащих и административно-управленческого персонала; арендная плата за производственные площади и офис; коммунальные платежи; амортизационные отчисления; затраты на связь, рекламу, информационные услуги; прочие затраты; авансы полученные и выданные; запасы готовой продукции. Уровень этих издержек определяют по величине текущих затрат с учетом прогноза на планируемый период (изменение численности, тарифов, политики предприятия и т.п.).

Затраты на приобретение внеоборотных активов определяют в соответствии с программой предприятия.

Остальные параметры являются расчетными. В качестве целевого критерия выбран коэффициент текущей ликвидности.

7	энергия и вода на производственные цели	=ОКРУГЛ((С3-С4)*0,8%;0)
8	Затраты на оплату труда производственных рабочих	=ОКРУГЛ(23*135,6%;0)
9	Общепроизводственные расходы	=СУММ(С10;С13)
10	аренда производств. площадей	20
11	амортизация производств. осн. ср-в	6
12	транспортные затраты	=ОКРУГЛ((С3-С4)*0,55%;0)
13	затраты на оплату труда специалистов	=ОКРУГЛ(29*135,6%;0)
14	Общехозяйственные расходы	=СУММ(С15;С20)
15	аренда (содержание) офиса	2
16	амортизация непроизводственных ОС и НМА	1
17	услуги связи	1
18	реклама, информационные услуги	12
19	затраты на оплату труда АУП	=ОКРУГЛ(23*135,6%;0)
20	прочие затраты	=ОКРУГЛ(5+0,5%*СУММ(С5;С8;С9);0)
21	Отчисления в инновационный фонд и ФСН	=ОКРУГЛ((С3-С4)*4,12%;0)
22	Себестоимость	=С5+С8+С9+С14+С21
23	Единый платеж в респ. фонды	=ОКРУГЛ((С3-С4)*3%;0)
24	Прибыль	=С3-С4-С22-С23
25	Рентабельность	=С24/С22
26	Налог на прибыль и недвижимость	=ОКРУГЛ(С24*24%;0)+1
27	Целевые сборы	=ОКРУГЛ((С24-С26)*3%+20/1000*3;0)
29	Чистая прибыль	=С24-С26-С27
30	<b>БЮДЖЕТ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ</b>	
31	1. Остаток денежных средств на начало периода	27
32	2. Поступление денежных средств - всего:	=СУММ(С32;С34)
33	- выручка от реализации продукции, товаров, работ,	=С3
34	- выручка от реализации внеоборотных активов	0
35	- авансы, полученные от покупателей (заказчиков)	=С3*0,85
36	3. Направление денежных средств - всего:	=СУММ(С36;С40)
37	- на оплату приобретенных оборотных активов	=С5+С10+С12+С15+С18+С17+С20
38	- на погашение кредитов (в т.ч. процентов) и займов	74
39	- на расчеты с персоналом	=С8+С13+С19
40	- на уплату налогов и сборов	=С4+С23+С26+С27+С21
41	- на выдачу авансов	=С34*0,5
42	4. Общее изменение денежных средств за период	=С31-С35
43	5. Остаток денежных средств на конец периода	=С30+С41
45	<b>БАЛАНСОВАЯ ВЕДОМОСТЬ - Актив</b>	
47	I. Внеоборотные активы	=468-С11-С16-С33
48	II. Оборотные активы	=330+С36-С6
49	БАЛАНС	=С44+С45
50	<b>БАЛАНСОВАЯ ВЕДОМОСТЬ - Пассив</b>	
52	III. Источники собственных средств	369
53	IV. Доходы и расходы	=34+С28
54	V. Расчеты	=С51+С52+С53
55	Долгосрочные кредиты и займы	=246-С37
56	Краткосрочные кредиты и займы	0
57	Кредиторская задолженность	=С54-С48-С49-С51-С52
58	БАЛАНС	=С46
59	<b>КРИТЕРИИ</b>	
60	Текущая ликвидность	=С45/(С50-С51)

Рисунок 8.1. Лист Excel – пример модели бюджета (отображение формул)

1	В	С
2	<b>БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ</b>	
3	Выручка от реализации	520
4	НДС	76
5	<i>Производственные материальные</i>	226
6	материалы и комплектующие	222
7	энергия и вода на производственные	4
8	<i>Затраты на оплату труда</i>	31
9	<i>Общепроизводственные расходы</i>	67
10	аренда производств. площадей	20
11	амортизация производств. осн. ср-в	6
12	транспортные затраты	2
13	затраты на оплату труда специалистов	39
14	<i>Общехозяйственные расходы</i>	54
15	аренда (содержание) офиса	2
16	амортизация непроизводственных ОС и	1
17	услуги связи	1
18	реклама, информационные услуги	12
19	затраты на оплату труда АУП	31
20	прочие затраты	7
21	<i>Отчисления в инновационный фонд и</i>	18
22	<i>Себестоимость</i>	396
23	Единый платеж в респ. фонды	13
24	Прибыль	35
25	<i>Рентабельность</i>	8,84%
26	Налоги на прибыль и недвижимость	9
27	Целевые сборы	1
29	<i>Чистая прибыль</i>	25
30	<b>БЮДЖЕТ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ</b>	
31	<i>1. Остаток денежных средств на</i>	27
32	<i>2. Поступление денежных средств -</i>	962
33	- выручка от реализации	520
34	- выручка от реализации	-
35	- авансы, полученные от	442
36	<i>3. Направление денежных средств -</i>	783
37	- на оплату приобретенных	270
38	- на погашение кредитов (в т.ч.	74
39	- на расчеты с персоналом	101
40	- на уплату налогов и сборов	117
41	- на выдачу авансов	221
42	<i>4. Общее изменение денежных</i>	179
43	<i>5. Остаток денежных средств на</i>	206
45	<b>БАЛАНСОВАЯ ВЕДОМОСТЬ - Актив</b>	
47	<i>I. Внеоборотные активы</i>	461
48	<i>II. Оборотные активы</i>	378
49	<b>БАЛАНС</b>	839
50	<b>БАЛАНСОВАЯ ВЕДОМОСТЬ - Пассив</b>	
52	<i>III. Источники собственных средств</i>	369
53	<i>IV. Доходы и расходы</i>	59
54	<i>V. Расчеты</i>	411
55	Долгосрочные кредиты и займы	172
56	Краткосрочные кредиты и займы	-
57	Кредиторская задолженность	239
58	<b>БАЛАНС</b>	839
59	<b>КРИТЕРИИ</b>	
60	Текущая ликвидность	1,58

Рисунок 8.2. Лист Excel – пример модели бюджета (отображение чисел)

Используя команду «Подбор параметра» меню «Сервис» *Microsoft Excel*, можно подобрать такое значение задающего параметра

«Выручка от реализации», чтобы критерий «Текущая ликвидность» принял заданное значение.

Ключевыми решениями, которые необходимо принять перед моделированием бюджета, являются горизонт планирования и степень подробности планируемых данных.

В динамически меняющейся рыночной среде степень погрешности прогноза на год вперед достаточно высока, особенно для стран с развивающейся экономикой. Бюджет предприятия на год определяет направление и наиболее вероятный путь его развития с возможными отклонениями в допустимых пределах, однако, как показывает практика, не может служить инструментом нормативного управления и контроля. То же относится и к излишнему агрегированию системы показателей: прогноз, состоящий из нескольких цифр по предприятию в целом, не соответствует задачам бюджетирования.

В то же время излишняя степень детализации приводит не к увеличению, а к снижению точности прогнозов. Например, прогноз продаж, составленный по группам продукции (видам проектов) на основании статистики и анализа рынка, будет более точным, чем планирование продаж по товарным позициям, потому что определить емкость рынка и спрогнозировать его изменение для каждой позиции из ассортимента в несколько десятков или сотен наименований очень сложно (для краткосрочных проектов – просто невозможно), а динамика продаж предшествующих периодов часто не является показательной.

Кроме того, разработка бюджетов требует значительных затрат трудовых и материальных ресурсов. При этом возможный эффект может не окупить затраченные средства. Использование компьютерной реализации модели бюджета, разумеется, позволяет значительно снизить эти затраты, однако проблема точности прогноза остается. Поэтому в текущем планировании целесообразно ограничиваться разработкой годовых и квартальных бюджетов, причем в качестве инструмента управления и контроля использовать именно последние. В случае же разработки инвестиционного проекта в качестве горизонта планирования целесообразно принимать длительность инвестиционного цикла плюс один плановый период.

#### Примеры использования модели

##### 1) Расчет точки безубыточности

Используя функцию «Подбор параметра» команды «Сервис» из главного меню Excel, устанавливается в ячейке C24 (прибыль) зна-

чение 0, изменяя значение ячейки С3 (выручка от реализации). В результате в ячейке С3 установится значение 423. То есть точка безубыточности для предприятия – это выручка от реализации в сумме 423 млн. руб.

Очевидно, что если прогнозируемая выручка ниже точки безубыточности, необходимо принять срочные меры по увеличению объема продаж и /или снижению издержек. Знание точки безубыточности – мощный стимул для менеджмента любого предприятия.

## 2) Расчет плана

Расчет плана базируется на выборе цели.

Например, если целью является платежеспособность предприятия, то в качестве критерия можно выбрать коэффициент текущей ликвидности, нормативное значение которого для данного предприятия – 1,7.

Устанавливаем подбором параметра в ячейке С56 (текущая ликвидность) значение 1,7, изменяя ячейку С3 (выручка от реализации). Получаем выручку 588. Таким образом, 588 млн. руб. – минимальная выручка, обеспечивающая приемлемую текущую ликвидность.

В большинстве случаев целью краткосрочного (квартального) планирования является обеспечение приемлемой текущей рентабельности. Предполагая, что таким уровнем является 15 % рентабельности, осуществляем через подбор параметра установку значения 15 % в ячейке С25 (рентабельность), изменяя значение ячейки С3 (выручка от реализации). Тогда в ячейке С3 получается 612.

Нужно, однако, принимать во внимание то, что ни ликвидность, ни рентабельность не могут являться целевыми показателями для исполнителей и показателями оперативного контроля для руководства предприятия. Для этого больше подходит, например, показатель объема продаж, валового дохода или что-то аналогичное. Для четкой фиксации целевой плановый показатель должен иметь удобное для запоминания значение.

В примере в качестве такого показателя выбрана выручка от реализации. Поскольку ближайшее «круглое» число к полученному значению 612 – это 600, причем 600 больше 588 (минимального уровня платежеспособности), устанавливаем в ячейке С3 значение 600. Полученный результат представлен на рисунке 8.3.

1	В	С
2	<b>БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ</b>	
3	Выручка от реализации	600
4	НДС	88
5	<i>Производственные материальные</i>	260
6	материалы и комплектующие	256
7	энергия и вода на производственные	4
8	<i>Затраты на оплату труда</i>	31
9	<i>Общепроизводственные расходы</i>	68
10	аренда производств. площадей	20
11	амортизация производств. осн. ср-в	6
12	транспортные затраты	3
13	затраты на оплату труда специалистов	39
14	<i>Общехозяйственные расходы</i>	54
15	аренда (содержание) офиса	2
16	амортизация непроизводственных ОС и	1
17	услуги связи	1
18	реклама, информационные услуги	12
19	затраты на оплату труда АУП	31
20	прочие затраты	7
21	<i>Отчисления в инновационный фонд и</i>	21
22	<i>Себестоимость</i>	434
23	Единый платеж в респ. фонды	15
24	Прибыль	63
25	<i>Рентабельность</i>	14,52%
26	Налог на прибыль и недвижимость	16
27	Целевые сборы	1
29	<i>Чистая прибыль</i>	46
30	<b>БЮДЖЕТ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ</b>	
31	<i>1. Остаток денежных средств на</i>	27
32	<i>2. Поступление денежных средств -</i>	1 110
33	- выручка от реализации	600
34	- выручка от реализации	-
35	- авансы, полученные от	510
36	<i>3. Направление денежных средств -</i>	876
37	- на оплату приобретенных	305
38	- на погашение кредитов (в т.ч.	74
39	- на расчеты с персоналом	101
40	- на уплату налогов и сборов	141
41	- на выдачу авансов	255
42	<i>4. Общее изменение денежных</i>	234
43	<i>5. Остаток денежных средств на</i>	261
45	<b>БАЛАНСОВАЯ ВЕДОМОСТЬ - Актив</b>	
47	<i>I. Внеоборотные активы</i>	461
48	<i>II. Оборотные активы</i>	379
49	<b>БАЛАНС</b>	840
50	<b>БАЛАНСОВАЯ ВЕДОМОСТЬ - Пассив</b>	
52	<i>III. Источники собственных средств</i>	369
53	<i>IV. Доходы и расходы</i>	80
54	<i>V. Расчеты</i>	391
55	Долгосрочные кредиты и займы	172
56	Краткосрочные кредиты и займы	-
57	Кредиторская задолженность	219
58	<b>БАЛАНС</b>	840
59	<b>КРИТЕРИИ</b>	
60	Текущая ликвидность	1,73

Рисунок 8.3. Результат расчета бюджета

### 3) Вариантные расчеты

Сконструированная модель на самом деле является не просто моделью плана, а имитационной моделью экономической структуры предприятия, которая позволяет получать ответы на вопросы типа «Что будет, если...?»

Например, что будет, если увеличить зарплату в среднем на 10 %? Введя в формулы ячеек C8, C13 и C19 дополнительный множитель 1,1, получим, что (при той же реализации 600 млн. руб.) рентабельность с 14,52 % снизится до 11,94 %, а точка безубыточности 423 млн. руб. повысится до 452 млн. руб.

Или: что будет, если на 10 % подорожают материалы и комплектующие? Введя в формулу ячейки C6 множитель 1,1, получим, что при доходе 600 млн. руб. рентабельность упадет до 8,04 %, а точка безубыточности возрастет до 478 млн. руб. выручки от реализации. Аналогичным образом, с минимальными затратами времени и сил, можно просчитывать и другие варианты изменения ситуации на предприятии.

### 4) Управленческий учет и контроль

Если пропорции модели адекватно отражают зависимости значений экономических показателей предприятия, то, оперативно контролируя основные показатели, например, выручку от реализации, которая достаточно просто поддается ежедневному учету, можно с высокой степенью достоверности оценить значения других важных показателей – прибыли, рентабельности, сумм предстоящих налоговых платежей и др. задолго до получения бухгалтерских отчетов. Например, если в последний день планового периода выручка от реализации составит (по товарным накладным и подписанным актам выполненных работ) 552 212 тыс. руб., то, изменяя значение выручки от реализации в модели, определим, что прибыль составит примерно 45 млн. руб., а рентабельность 11 %. Хотя эта оценка приближительна, но она будет получена гораздо раньше (для большинства предприятий – почти на 3 недели раньше, чем будут известны точные данные бухгалтерского учета).

### 5) Оценка эффективности и рисков инвестиционных проектов

По общепринятой методике эффективность инвестиционного проекта определяется по критерию максимальной эффективности, когда одновременно выполняются следующие условия:

- инвестиции будут возмещены за счет доходов от реализации товаров или услуг;
- обеспечена заранее запланированная прибыль;

- окупаемость инвестиций осуществляется в пределах срока, приемлемого для предприятия и инвестора;

- обеспечивается положительный чистый денежный поток – разность между притоком и оттоком денежных средств предприятия – за любой промежуток времени (его отрицательное значение указывает на необходимость дополнительных инвестиций).

Основными показателями эффективности инвестиционных проектов являются:

а) чистая приведенная стоимость (NPV), которую определяют по формуле:

$$NPV = \sum_{i=0}^N \frac{CF_i^{in} - CF_i^{out}}{(1+c)^i},$$

где  $CF_i^{in}$  – элемент входного потока, а  $CF_i^{out}$  – элемент выходного потока;  $N$  – количество периодов времени;

$c$  – средневзвешенная стоимость капитала инвестиционного проекта, т.е. ожидаемая доходность вложенных в проект средств;

б) внутренняя норма (ставка) доходности IRR

$$\sum_{i=0}^N \frac{CF_i^{in} - CF_i^{out}}{(1+IRR)^i} = 0;$$

в) дисконтированный период окупаемости DPB

$$\sum_{i=0}^{DPB} \frac{CF_i^{in} - CF_i^{out}}{(1+c)^i} = 0.$$

Основными проблемами при оценке эффективности инвестиционных проектов являются:

- определение объема инвестиций в рабочий капитал;
- определение элементов чистого денежного потока

$$CF_i^{in} - CF_i^{out}, \quad i = 0, 1, \dots, N;$$

- оценка рисков проекта.

Для решения этих проблем целесообразно использовать имитационную модель бюджета предприятия, развернутую по периодам времени: для краткосрочных проектов – ежемесячно, для средне-

срочных – поквартально, для долгосрочных – по годам, причем, как минимум, для первого года – поквартально. Расчет проводят в двух вариантах: без учета реализации инвестиционного проекта и с учетом его реализации.

Тогда объем необходимых дополнительных инвестиций в рабочий капитал определяется следующим образом:

$$\Delta PK = (\tilde{x}_2 - x_2 - \tilde{z} + z) \frac{x_2}{r},$$

где  $\tilde{x}_2, \tilde{z}$  – оборотные активы и текущая задолженность для бюджета с учетом реализации проекта, а  $x_2, z, r$  – оборотные активы, текущая задолженность и реализация для бюджета без учета реализации проекта.

Чистый денежный поток за период времени  $i$  вычисляется:

$$CF_i^{in} - CF_i^{out} = \tilde{a}_i + \tilde{p}_i - a_i - p_i, \quad i = 1, \dots, N,$$

где  $\tilde{a}_i, \tilde{p}_i$  – амортизационные отчисления и чистая (нераспределенная) прибыль с учетом реализации проекта, а  $a_i, p_i$  – амортизационные отчисления и чистая (нераспределенная) прибыль без учета реализации проекта.

Тогда, если  $I$  – инвестиции в основные средства (внеоборотные активы) и  $\tilde{\delta}_i$  – остаток денежных средств на конец  $i$ -го периода для бюджета с учетом реализации проекта, то критериями приемлемости инвестиционного проекта будут:

$$\begin{cases} NPV = -I - (\tilde{x}_2 - x_2 - \tilde{z} + z) \frac{x_2}{r} + \sum_{i=0}^N \frac{\tilde{a}_i + \tilde{p}_i - a_i - p_i}{(1+c)^i} \geq 0 \\ IRR \geq c \\ DPB \leq \text{срок по плану} \\ \tilde{\delta}_i \geq 0, i = 1, 2, \dots, N \end{cases}$$

Оценка рисков инвестиционного проекта с помощью имитационной модели бюджета производится путем анализа чувствительности по следующему алгоритму.

1. Выбор ключевого показателя эффективности (IRR или NPV).
2. Выбор неопределенных факторов (показателей). Типичными являются: капитальные затраты и вложения в оборотные средства,

цена товара и объем продаж, компоненты себестоимости продукции, время строительства и ввода в действие основных средств.

3. Установление номинальных и предельных (нижних и верхних) значений неопределенных факторов, выбранных на втором шаге процедуры. Предельных значений факторов может быть несколько, например:  $\pm 5\%$  и  $\pm 10\%$  от номинального значения.

4. Расчет ключевого показателя для всех выбранных предельных значений неопределенных факторов путем пересчета модели бюджета с учетом реализации проекта.

5. Построение графика чувствительности для всех неопределенных факторов.

Пример такого графика для четырех факторов приведен на рисунке 8.4.

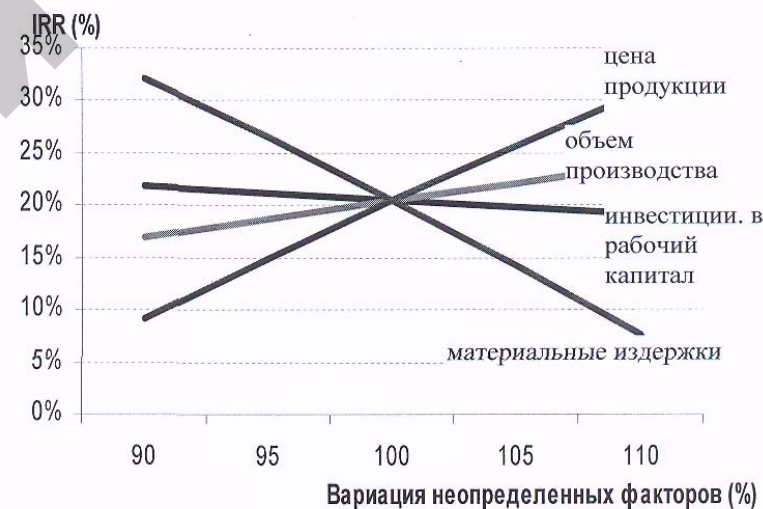


Рисунок 8.4. Пример графика чувствительности

В данном примере наибольшее влияние на IRR оказывают цена реализации продукции и интегральные материальные издержки. Однако одновременное однонаправленное негативное действие этих факторов, т.е. снижение цен при росте издержек, представляется крайне маловероятным. Предельные же вариации остальных факторов не снижают внутреннюю норму доходности ниже 15%.

Представленная в данном разделе методика основана на разработке и компьютерной реализации имитационной модели бюджета предприятия с пятикомпонентной системой параметров, которая позволяет напрямую использовать любые математически сформулированные целевые плановые критерии, в том числе критерии платежеспособности, финансовой устойчивости, соотношения денежных потоков и т.п. Модель позволяет также учесть особенности динамики и взаимозависимости показателей конкретного предприятия и обеспечивает многовариантность расчетов.

## 8.2. Система плановых нормативов и модельная методика плановой калькуляции цен

Расчет цены конкретного изделия или тарифа на услугу называется *калькуляцией*. Калькуляции могут быть плановыми или фактическими (т.е. по данным бухгалтерского учета за отчетный период).

Действующие нормативные документы (в частности, Положение о порядке формирования и применения цен и тарифов, утвержденное Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 22.04.1999 г. № 43 (ред. 27.08.2008 г. № 179) во многих случаях требуют обоснования цены в виде плановых калькуляций или аналогичных расчетов.

Поскольку отсутствие соответствующих документов влечет крайне болезненные финансовые санкции, сложилась распространенная практика *составления плановых калькуляций на основании пропорций затрат, в том числе накладных расходов, сложившихся в предыдущем периоде* – в прошлом году или квартале. Это обеспечивает формальное соблюдение законодательства, лояльно воспринимается органами контроля. Но с точки зрения экономики предприятия такой подход имеет серьезные недостатки, т.к. таким образом в ценах, по которым будет в *будущем* продаваться продукция, консервируются тенденции, сложившиеся в экономике предприятия в *прошлом*. То есть, если тенденции были неблагоприятны, например, предприятие было убыточным или неплатежеспособным, то «обоснованные» таким путем цены гарантируют будущее банкротство. А если предприятие только начало работать и тенденции еще не сложились, то закладываемые в калькуляции пропорции превращаются, строго говоря, в набор псевдослучайных

чисел. Такие «плановые калькуляции» реализуют только одну функцию – обеспечение безопасности бизнеса.

Если же законодательство не требует составления плановых калькуляций или расчетов-обоснований цен (например, для обоснования торговой наценки), то их, как правило, и не делают.

В этих условиях польза, которую дает составление реального плана и, на его основе, плановых калькуляций цен, совершенно очевидна.

Во-первых, план, сформулированный в виде числовых значений конкретных показателей, обеспечивает понимание конкретных целей предприятия и критериев их достижения.

Во-вторых, корректно сформулированный план позволяет по данным текущей фактической реализации довольно точно прогнозировать уровень рентабельности и объемы предстоящих налоговых платежей задолго до получения бухгалтерских отчетов.

В-третьих, плановые калькуляции в условиях совершенного рынка действительно не определяют цену, но только они могут показать, насколько выгодна или невыгодна сложившаяся цена, насколько можно ее уменьшить, каков «запас прочности» по цене.

Таким образом, единственным реальным препятствием к составлению «полезных» плановых калькуляций цен являются возможные временные и интеллектуальные затраты. Как показывает практика, время на составление таких калькуляций не превышает времени на изготовление формальных калькуляций «для проверяющих», а минимизация интеллектуальных издержек достигается использованием готовых детально разработанных методик и алгоритмов. Одна из таких методик базируется на нескольких простых компьютерных моделях – таблицах MS Excel, поэтому условно названа «*модельной методикой*». Ее целью является получение плановой калькуляции, пример которой представлен на рисунке 8.5.

Методика предполагает следующий *алгоритм*.

1. На производственном предприятии в обязательном порядке должны быть разработаны и утверждены нормативы:

- а) расхода сырья, материалов и комплектующих для работ (изделий) каждого вида;
- б) трудозатрат по технологическим операциям;
- в) затрат энергоресурсов на технологические цели.

2. На этапе оперативного планирования разрабатываются финансовые планы – бюджеты предприятий. Наиболее оптимальной (с точки зрения учета динамики рынка) для большинства малых и

средних предприятий является в настоящее время разработка в качестве основного инструмента текущего планирования квартальных бюджетов, т.к. погрешность годовых планов может оказаться критически высокой, а разработка ежемесячных – слишком трудоемкой.

УТВЕРЖДАЮ Директор ООО "Экзампл" Н.А.Примеров 28 июня 2008 г.	
<b>Плановая калькуляция на изделие</b> Дверь ДВ-001 1300x1720 руб.	
<i>Производственные материальные затраты:</i>	256 686
материалы и комплектующие	255 894
энергия на производственные цели	792
<i>Затраты на оплату труда производственных рабочих</i>	16 775
основная з/плата производственных рабочих	12 016
страховой взнос в ФСЗН - 35%	4 206
единый платеж (чрезвычайный налог и ФСЗ) - 4%	481
обязательное страхование - 0,6%	72
<i>Накладные (общепроизводственные и общехозяйственные) расходы</i>	74 259
<i>Себестоимость</i>	347 720
Единый платеж в республиканские фонды - 3%	11 820
Прибыль	34 460
Рентабельность	9,91%
<i>Цена конструкции</i>	394 000
Гл. экономист	П.О.Рядок

Рисунок 8.5. Пример вида плановой калькуляции

При этом можно использовать имитационную компьютерную модель, описанную выше в параграфе 6.1.

В данном случае модель будет базироваться на следующих предпосылках:

а) задающий параметр модели (независимая переменная) – выручка от реализации;

б) переменные затраты – на материалы и комплектующие, энергию на производственные цели – и затраты смешанного типа (например, транспортные) определяются на основе сложившихся за предыдущий период фактических пропорциональных зависимостей от объема производства товарной продукции;

в) основная повременная заработная плата производственных рабочих и другого персонала определяется по штатному расписанию на момент составления плана;

г) налоги и другие обязательные платежи рассчитываются в соответствии с действующим на момент составления плана законодательством;

д) остальные затраты и объем реализации по каждому виду работ (изделий) определяются в соответствии с прогнозом на планируемый период и целями предприятия, а также действующими нормативными ограничениями (например, при планировании показателей строительно-монтажных работ необходимо учитывать действующие для этих работ нормативные ограничения на накладные расходы и плановые накопления);

е) расчет производных показателей (себестоимость, прибыль, рентабельность и др.) осуществляется в соответствии с действующим законодательством;

ж) план разрабатывается по предприятию в целом в разрезе видов производств, работ и изделий.

3. В соответствии с полученными данными плана рассчитываются показатели:

а) накладных расходов для данного производства (вида работ) – как отношение суммы общепроизводственных и общехозяйственных затрат к основной заработной плате производственных рабочих, занятых на данном производстве (в данном виде работ);

б) затрат энергии на производственные цели на 1 руб. товарной продукции;

в) средней часовой тарифной ставки (стоимости 1 человеко-часа трудозатрат) как отношение суммы основной заработной платы занятых на данных работах производственных рабочих к произведению их количества на квартальный фонд рабочего времени одного рабочего в часах.

4. Издаётся приказ об утверждении квартального плана и нормативов накладных (общепроизводственных и общехозяйственных) расходов, затрат энергии на производственные цели и средней часовой тарифной ставки производственных рабочих для калькуля-

ции плановых цен изделий. К приказу прилагаются расчеты этих нормативов.

5. Плановая калькуляция по каждому изделию разрабатывается по следующей схеме:

а) на основании технологической карты (карты раскроя и т.п.) определяется плановая потребность в сырье, материалах, комплектующих на изделие (с учетом утвержденных норм расхода) и составляется плановая ведомость на материалы, в которой рассчитывается их стоимость с учетом цен последних поступлений. Следует отметить, что, хотя в бухгалтерском учете используются также методики определения средневзвешенных и учетных цен, они вряд ли подходят для планирования. Разумеется, правильнее было бы использовать прогнозные цены, но, во-первых, их часто трудно определить (на большинство товаров нет ни фьючерсов, ни ценовых прогнозов), а во-вторых, контролирующие органы не признают такую цену обоснованной, даже если прогноз базируется на официальных данных инфляции. Остается надеяться, что отклонения от цен последнего приобретения в течение квартала будут не слишком значительными;

б) на основании технологической карты и утвержденных норм трудозатрат на основные технологические операции рассчитываются трудозатраты на изделие. После умножения их на утвержденную стоимость 1 человеко-часа (среднюю часовую тарифную ставку) определяется сумма затрат основной заработной платы производственных рабочих на данное изделие;

в) по указанным данным и с учетом утвержденных плановых нормативов составляется калькуляция на каждое изделие.

В качестве примера реализации данного алгоритма рассмотрим гипотетическое предприятие «Экзампл», производящее строительные конструкции (окна, двери и т.п.), часть из которых продается, а часть монтируется у заказчиков самим предприятием «Экзампл».

Как уже отмечалось, на производственном предприятии **необходимо разработать и утвердить нормативы** расходов сырья, материалов и комплектующих, нормативы трудозатрат и нормативы затрат энергоресурсов на технологические цели. Необходимость разработки **нормативов материальных затрат** (с точки зрения планирования) обусловлена тем, что в себестоимость продукции затраты сырья, материалов и комплектующих включаются лишь в пределах утвержденных норм и нормативов. Сверхнормативный расход покрывается за счет прибыли.

Следовательно, если на предприятии нет утвержденных нормативов расхода материалов, в себестоимость можно включать только то их количество, которое вошло в готовое изделие. Например, при изготовлении металлической двери используется профиль определенной стандартной длины (обычно, палки по 6 или 6,8 м). Очевидно, что после раскроя останутся обрезки, которые придется выбросить в отходы, а часть металла превратится в стружку. Таких отходов будет не менее 5–10 %, что на практике означает почти двукратную разницу между значениями рентабельности изделия, рассчитанными без учета отходов и с их учетом.

С точки зрения бухгалтерского учета, отсутствие нормативов расхода материалов обуславливает номинальное снижение себестоимости, увеличение базы по налогу на прибыль и рост использования прибыли. Таким образом, действующая система бухучета неадекватно отражает финансово-экономическое состояние предприятия, а в данном случае масштаб искажений резко возрастает, налоги большие.

**Нормативы трудозатрат** для основных технологических операций необходимы, если нужно планировать трудозатраты для различных изделий при однотипном технологическом процессе. Так, технологический процесс изготовления таких строительных конструкций, как двери, окна и т.п. – абсолютно однотипен по составу основных операций, но количество этих операций зависит от конструкции конкретного изделия. Например, в окне может быть три, две или одна открывающиеся створки, а может и вообще их не быть («глухое» окно). Поэтому количество операций резки профиля створки для конкретного окна может варьироваться от 12 до 0. При больших сериях выпуска одинаковых изделий (например, производство кирпича), представляется целесообразным разрабатывать норматив трудозатрат на изделие.

Разработка и утверждение нормативов материальных и трудовых затрат производится по следующему алгоритму.

1) Издаётся приказ о создании соответствующей комиссии (пример приведен на рисунке 8.6).

2) Комиссия проводит обследование процесса изготовления нескольких изделий и составляет соответствующие акты (пример приведен на рисунке 8.7). При этом следует выбирать типичные изделия с полным охватом основных технологических операций, видов сырья, материалов и комплектующих.



**ПРИКАЗ № 3/11-П**

от 18.06.2008 г.

**о создании комиссии для разработки нормативов расхода материалов и нормативов трудозатрат**

В целях разработки нормативов расхода сырья, материалов, комплектующих изделий и затрат труда при изготовлении конструкций из алюминия

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Создать комиссию в составе:

Иванов И.И. – председатель комиссии,  
Петров П.П. – член комиссии,  
Сидоров С.С. – член комиссии.

2. Комиссии провести обследование и замеры фактического расхода сырья, материалов, комплектующих изделий и затрат труда при изготовлении конкретных конструкций из алюминия. Акты представить мне на утверждение в недельный срок.

Директор

Н.А.Примеров

Рисунок 8.6. Пример приказа о создании комиссии

3) На основании актов комиссии рассчитываются средние превышения и трудоемкости и утверждаются соответствующие нормативы, проводимые приказом (рисунок 8.8).

4) Разрабатываются **нормативы затрат энергоресурсов** (электричества, газа, пара и т.п.) на технологические цели на единицу продукции в соответствии с технологическими регламентами и, как правило, утверждаются соответствующими государственными органами.

Следует различать использование энергоресурсов на технологические цели и их использование на другие (производственные) цели – движение машин и механизмов и т.п., а также на коммунальные нужды. При планировании, если соответствующий учет возможен, в составе прямых материальных затрат отдельно выделяют и нормируют затраты энергоресурсов на производственные цели, т.к. они зависят от объема производства. Если же такой учет не ведется, то их учитывают вместе с затратами энергоресурсов на коммунальные нужды в составе общепроизводственных и общехозяйственных затрат.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ООО «Экзампл»  
\_\_\_\_\_ Н.А.Примеров  
24.06.2008 г.

**АКТ № 2**

о фактическом расходе сырья, материалов, комплектующих изделий и затрат труда

г.Минск

22.06.2008 г.

Комиссия в составе И.И.Иванова (председатель), П.П.Петрова и С.С.Сидорова, действующая на основании приказа № 3/11-П от 18.06.2008 г., составила настоящий акт в том, что она провела обследование и замеры фактического расхода сырья, материалов, комплектующих изделий и затрат труда при изготовлении конструкций из алюминия: дверь размером 1500x2350 мм (10 шт.), окно размером 950x1000 мм (5 шт.), - и установила следующее:

1. Расход материалов:

Наименование материала	Артикул	Ед. изм.	Констр. размеры (кол-во)	Факт. расход	Превыш. (%)
Нащельник	5115	м.	40,75	43,6	6,994%
Порог	5116	м.	17,68	18,91	6,957%
"Z" профиль	5233	м.	2,16	2,31	6,944%
"Т" профиль	5234	м.	16,98	18,17	7,008%
Штапик	5260	м.	11,01	11,78	6,994%
"L" рама	6852	м.	37,04	39,63	6,992%
Импост	6861	м.	9,86	10,55	6,998%
Рама дверная	6863	м.	14,32	15,32	6,983%
Уплотнитель внутренний, 5-6 мм	G004D	м.	2,16	2,31	6,944%
Уголок	NT125	шт.	25	26	4,000%
Фурнитура и метизы		шт.	1325	1330	0,038%

2. Трудозатраты:

Операция	Хронометраж (мин.)	К-во операций	Трудоемкость операции (чел.-час)
Раскрой профиля АЛ импост	224	34	0,1098
Раскрой профиля АЛ рама	278	42	0,1103
Раскрой профиля АЛ створка	212	32	0,1104
Фрезерование отверстий для фурнитуры	14	2	0,1167
Установка сборочных уголков	1800	50	0,6000
Сборка профиля АЛ рама	576	16	0,6000
Установка уплотнителя рамы	32	26	0,0205
Сборка профиля АЛ створка	32	26	0,0205
Установка уплотнителя створки	32	26	0,0205
Установка фурнитуры	32	26	0,0205
Разжим пакета (остекление)	576	48	0,2000

Председатель комиссии

И.И.Иванов

Члены комиссии

П.П.Петров

С.С.Сидоров

Рисунок 8.7. Пример акта

**ПРИКАЗ № 3/12-П**  
от 26.04.2008

**об утверждении нормативов расхода сырья, материалов, комплектующих изделий и трудозатрат при изготовлении алюминиевых конструкций**

В целях обеспечения учета сырья, материалов и комплектующих изделий при изготовлении алюминиевых конструкций, а также для расчета плановой себестоимости конструкций и готовых изделий, в соответствии с заключением комиссии (акты №1 от 20.06.2008, №2 от 22.06.2008)

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить следующие нормативы расхода материалов и комплектующих при изготовлении алюминиевых конструкций:

алюминиевые профили, штапики, уплотнители и пр. - конструкционные размеры плюс 7%;

фурнитура, уголки и метизы – конструкционное количество плюс 2%.

2. Утвердить нормативы трудозатрат на операции по производству алюминиевых конструкций:

Операции	Трудоемкость операции чел.- час
Раскрой профиля АЛ импост	0,065
Раскрой профиля АЛ рама	0,045
Раскрой профиля АЛ створка	0,045
Фрезерование отверстий для фурнитуры	0,13
Установка сборочных уголков	0,065
Сборка профиля АЛ рама	0,05
Установка уплотнителя рамы	0,065
Сборка профиля АЛ створка	0,05
Установка уплотнителя створки	0,2
Установка фурнитуры в створку	0,065
Установка фурнитуры в раму	0,13
Фрезерование торца импоста	0,2
Установка импоста	0,1
Монтаж створки в раму	0,02
Раскрой штапика	0,065
Разжим пакета (остекление)	0,02

Директор ООО «Экзампл»

Н.А.Примеров

Рисунок 8.8. Пример приказа об утверждении нормативов

Пример квартального бюджета доходов и расходов (финансово-го плана), рассчитанного по методике имитационного моделирования, приведен на рисунках 8.9 и 8.10. Как видно из данных рисунков, план предприятия рассматривается в разрезе изготовления конструкций и строительно-монтажных работ (СМР).

УТВЕРЖАЮ  
Директор ООО "Экзампл"  
Н.А.Примеров  
03 апреля 2008 г.

**ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**  
**ООО "Экзампл"**  
**на II квартал 2008 г.**

тыс. руб

	Всего	В том числе	
		изготовление конструкций	строительно-монтажные работы
Доход от реализации	480 000	432 766	47 234
НДС	71 4 89	58 978	12 511
<b>Выручка от реализации</b>	<b>408 511</b>	<b>373 788</b>	<b>34 723</b>
<b>Производственные материальные затраты:</b>	<b>225 431</b>	<b>208 355</b>	<b>17 076</b>
материалы и комплектующие	224 681	207 605	17 076
энергия на производственные цели	750	750	-
<b>Затраты на оплату труда производств. рабочих</b>	<b>28 316</b>	<b>21 268</b>	<b>7 048</b>
осн. з/плата	20 284	15 235	5 049
производственных рабочих	8 032	6 033	1 999
начисления на з/плату	57 056	54 212	2 844
<b>Общепроизводственные расходы</b>	<b>22 375</b>	<b>22 375</b>	<b>-</b>
аренда производств. площадей	22 375	22 375	-
амортизация производств. осн. средств	4 258	4 045	213
транспортные затраты	2 100	1 400	700
экологический налог	113	75	38
з/плата произв. специалистов и служащих	20 208	18 856	1 352
начисления на з/плату	8 002	7 461	541
<b>Общехозяйственные расходы</b>	<b>43 796</b>	<b>39 893</b>	<b>3 903</b>
аренда офиса	1 273	1 160	113
коммунальные платежи по офису	296	270	26
амортизация нематериальных активов	509	464	45
услуги связи	330	301	29
реклама, информационные услуги	15 000	13 663	1 337
з/плата АУП	13 363	12 172	1 191
начисления на з/плату	5 292	4 820	472
прочие	7 734	7 045	689
<b>Себестоимость</b>	<b>354 599</b>	<b>323 728</b>	<b>30 871</b>
Единый платеж в республиканские фонды	12 255	11 214	1 042
Прибыль	41 657	38 846	2 810
<b>Рентабельность</b>	<b>11,75%</b>	<b>12,00%</b>	<b>9,10%</b>
Налог на прибыль	9 998	9 323	674
Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	31 659	29 523	2 136
Целевые сборы	2 103		
<b>Нераспределенная прибыль</b>	<b>29 556</b>		
<b>Справочно:</b>			
фонд рабочего времени производственных рабочих (чел.-час.)	9 900	7 425	2 475

Гл. бухгалтер

Р.А.Счетов

Гл. экономист

П.О.Рядок

Рисунок 8.9. Пример плана

	A	B	C	D
1	<b>ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН</b>			
2	ООО "Экзампл"			
3	на II квартал 2008г.			
4			тыс. руб.	
5			в том числе	
6		Всего	изготов- ление конструк- ций	строительно- монтажные работы
7	Доход от реализации	=B9+B8	=B7-D7	=D9+D8
8	НДС	=B9*17,5%	=B8-D8	=ОКРУГЛ(B8*0,175;0)
9	Выручка от реализации	408511	=B9-D9	=ОКРУГЛ(B9*8,5%;0)
10	Производственные материальные затраты:	=СУММ(B11:B12)	=B10-D10	=СУММ(D11:D12)
11	материалы и комплектующие	=B9*55%	=B11-D11	=B11*7,6%
12	энергия на производственные цели	=ОКРУГЛ(C9*0,158%+159,42;0)	=B12-D12	0
13	Затраты на оплату труда производственных рабочих осн. з/плата производственных рабочих	=B14+B15	=B13-D13	=СУММ(D14:D15)
14	начисления на з/плату	=ОКРУГЛ(3*(6760,85);0)	=B14-D14	=ОКРУГЛ(3*(1683,025);0)
15		=ОКРУГЛ(B14*39,6%;0)	=B15-D15	=D14*39,6%
16	Общепроизводств. расходы	=СУММ(B17:B22)	=B16-D16	=СУММ(D17:D22)
17	аренда произв. площадей	=ОКРУГЛ(3*7458,223;0)	=B17-D17	0
18	амортизация производств. основных средств	=ОКРУГЛ(3*1419,309;0)	=B18-D18	=ОКРУГЛ(B18*0,05;0)
19	транспортные затраты	=ОКРУГЛ(B9*0,5%+57,45;0)	=B19-D19	=ОКРУГЛ(B19/3;0)
20	экологический налог	=ОКРУГЛ(B19*5,36%;0)	=B20-D20	=ОКРУГЛ(B20/3;0)
21	з/плата произв. специалистов и служащих	=ОКРУГЛ(3*6736,03;0)	=B21-D21	=B21*(133,62%*D14/(B16+B23))
22	начисления на з/плату	=ОКРУГЛ(B21*39,6%;0)	=B22-D22	=ОКРУГЛ(D21*0,4;0)
23	Общехозяйственные расходы	=СУММ(B24:B31)	=B23-D23	=ОКРУГЛ(D14*133,62%-D16;0)
24	аренда офиса	=ОКРУГЛ(3*424,35;0)	=B24-D24	=\$D\$29*B24/\$B\$29
25	коммунальные платежи по офису	=ОКРУГЛ(3*98,592;0)	=B25-D25	=\$D\$29*B25/\$B\$29
26	амортизация нематериальных активов	=ОКРУГЛ(3*169,628;0)	=B26-D26	=\$D\$29*B26/\$B\$29
27	услуги связи	=3*110	=B27-D27	=\$D\$29*B27/\$B\$29
28	реклама, информ. услуги	=3*5000	=B28-D28	=\$D\$29*B28/\$B\$29
29	з/плата АУП	=ОКРУГЛ(3*4454,41;0)	=B29-D29	=\$D\$29*B29/\$B\$29
30	начисления на з/плату	=ОКРУГЛ(B29*39,6%;0)	=B30-D30	=\$D\$29*B30/\$B\$29
31	прочие	=ОКРУГЛ(2000*3+0,5%*(B10+B13+B16+СУММ(B24:B30)));0)	=B31-D31	=D23-СУММ(D24:D30)
32	Себестоимость	=B10+B13+B16+B23	=B32-D32	=D23+D16+D13+D10
33	Единый платеж в респ. фонды	=B9*3%	=C9*3%	=D9*3%
34	Прибыль	=B9-B32-B33	=C9-C32-C33	=D9-D32-D33
35	Рентабельность	=B34/B32	=C34/C32	=D34/D32
36	Налог на прибыль	=B34*24%	=C34*24%	=D34*24%
37	Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	=B34-B36	=C34-C36	=D34-D36
38	Целевые сборы	=(B37-3*271,55)*4%+B34*0,131%+3*271,5		
39	Нераспределенная прибыль	=B37-B38		
40	Справочно: фонд раб. времени производств. рабочих (чел.-час.)	=C40+D40	=495*15	=495*5

Рисунок 8.10. Модель плана

Часть конструкций продается, а часть используется самим предприятием при выполнении СМР. Поэтому, чтобы исключить повторный счет, в показатели по СМР не входят стоимость конструкций, потребляемых самим предприятием, и соответствующие затраты и прибыль. Они учтены в показателях по изготовлению конструкций.

Поскольку план составлен в тыс. руб., то все числовые значения показателей в формулах модели выражены в тыс. руб. (кроме показателя рентабельности, выраженного в процентах).

Там, где далее речь идет о фактических данных предыдущего периода, например, трех предыдущих месяцев, имеются в виду месяцы, предыдущие тому, в котором составляется план. Например, план на II квартал составляется в марте. К этому времени отчета за I квартал еще нет, и три предыдущих месяца – это февраль, январь и декабрь.

Содержание модели рассматривается на рисунке 8.10, где приводится алгоритм расчетов по строкам (7:40) и столбцам (B, C, D).

**Доход от реализации** рассчитывается как сумма выручки от реализации и НДС.

НДС исчисляется умножением выручки на ставку 17,5 %. Данная ставка получена как средняя фактическая за предыдущие три месяца (часть работ и изделий – в части жилищного строительства – подпадает под НДС с нулевой ставкой, остальные – под ставку 18 %).

**Выручка от реализации** по предприятию в целом является в данной модели задающим параметром – независимой переменной, и определяется путем прогноза как целевой показатель. На этапе создания модели можно взять любое число, например, выручку прошлого квартала. Доля СМР в выручке (8,5 %) определена как средняя фактическая за предыдущие три месяца. Следует отметить, что взаимосвязь видов деятельности – особенность данного предприятия (монтируются только конструкции собственного изготовления). В случае независимых видов деятельности показатели выручки по каждому из них были бы независимыми переменными, а выручка по предприятию в целом определялась бы как сумма выручек по видам деятельности.

Аналогично (как среднее фактическое значение за предыдущие три месяца) определяются и доля **стоимости материалов** в сумме выручки от реализации (55 %), в том числе доля в этой стоимости монтажных материалов (7,6 %).

Как показывает корреляционный анализ, **затраты энергии на производственные цели** почти линейно (по формуле  $y=ax+b$ ) зависят от выручки от реализации. Коэффициенты зависимости ( $a=159,42$  и  $b=0,158$  %) рассчитаны по фактическим значениям сумм выручки и энергозатрат за предыдущие шесть месяцев, т.к. при расчете коэффициентов линейной зависимости трех точек для построения линии тренда явно мало.

Если провести такой расчет слишком сложно, или для него не хватает данных, следует использовать последние отчетные данные, скорректированные (по возможности) с учетом прогноза.

Даже не самый точный прогноз лучше, чем его отсутствие. Для СМР соответствующие затраты приняты равными нулю.

**Основная заработная плата производственных рабочих** планируется в целом и по видам работ на основании действующего на момент составления плана штатного расписания с учетом прогноза изменения численности по категориям. Например, сейчас работают две бригады монтажников, но к середине следующего квартала планируется набрать еще одну. Тогда текущий фонд оплаты труда необходимо увеличить в 1,25 раза. Так как используются суммы месячного фонда оплаты, а составляется квартальный план, в формуле появляется множитель 3. Следует особо подчеркнуть – в данном показателе учитывается зарплата только рабочих, непосредственно занятых в технологическом процессе, т.е. тех, чьи трудовые затраты нормированы на предыдущем этапе.

При расчете **начислений на заработную плату** использован коэффициент 39,6 %, включающий в себя – в соответствии с законодательством 2006 г. – отчисления в Фонд социальной защиты населения (35 %), единый платеж по чрезвычайному налогу и взносу в Фонд содействия занятости (4 %) и взнос обязательного страхования (для данного предприятия – это 0,6 %).

Прогнозные данные по **аренде производственных и офисных площадей** (включая коммунальные расходы) определяются на основе соответствующих договоров и сумм фактических платежей за предыдущий период, а прогнозные данные по **амортизации основных средств и нематериальных активов** – на основании амортизационной политики предприятия с учетом предстоящего ввода в эксплуатацию и выбытия основных средств и нематериальных активов в планируемом периоде.

Прогнозное значение **транспортных затрат** определяют аналогично затратам энергии на производственные цели, а их распре-

деление по видам работ и процент платежей по экологическому налогу – по фактическим данным за предыдущие три месяца.

**Заработную плату производственных специалистов и служащих** определяют по штатному расписанию. К этой категории отнесен весь персонал, который занят на конкретном производстве, но к рабочим, непосредственно выполняющим основные технологические операции, не относится. Весь остальной персонал отнесен к **административно-управленческому** (АУП).

**Затраты на услуги связи, рекламу и информационные услуги** определяют путем прогнозной оценки с учетом фактических данных предыдущего периода.

**Прочие затраты** в данной модели рассчитываются по линейной зависимости от себестоимости (аналогично транспортным и энергозатратам). Поскольку они сами входят в себестоимость, написать формулу типа  $S = 6000 + 0,5 \% \times B32$  нельзя – будет циклическая ссылка. Поэтому для расчета используется косвенная формула.

Многие возможные виды затрат в данной модели отсутствуют (проценты по кредитам, текущий ремонт и пр.), так как у каждого предприятия они свои. Однако данную модель можно дополнить, откорректировать или развить.

Иногда, особенно на малых предприятиях, трудно отделить общепроизводственные затраты от общехозяйственных. Их можно объединить в общехозяйственных.

Особо следует остановиться на **распределении общехозяйственных затрат** по видам деятельности. Казалось, было бы справедливым распределить их, например, пропорционально зарплате производственных рабочих или объемам производства. Но данный пример – особый случай: в строительстве существуют жесткие нормативы накладных расходов для строительно-монтажных и ремонтно-строительных работ, которые, к тому же, корректируются ежемесячно издаваемыми коэффициентами. Накладные расходы – это сумма общехозяйственных и общепроизводственных затрат. Следовательно, необходимо ограничить их долю, приходящуюся на СМР, а остальную часть «перенести» на изготовление конструкций. Это делается по формулам модели, причем 133,62 % – норматив накладных расходов к основной заработной плате рабочих для СМР на момент составления плана.

**Себестоимость** рассчитывается как сумма затрат; **единый платеж** в республиканские фонды – как 3 % от выручки; **прибыль** – как

разность между выручкой и себестоимостью минус единый платеж; **рентабельность** – как отношение прибыли к себестоимости.

**Налог на прибыль** в данном случае рассчитан по ставке 24 % от прибыли (налогооблагаемая база может уменьшиться, например, при закупке основных средств).

**Целевые сборы** – название в модели условное. Они зависят от специфики предприятия. В данном примере в эту строку вошли «налог на Свислочь», транспортный сбор и налог на недвижимость.

**Фонд рабочего времени производственных рабочих** потребуются при расчете плановых нормативов. Определяют как произведение квартального фонда рабочего времени одного рабочего (в данном случае 495 час.) на среднеквартальное планируемое количество рабочих (в нашем примере – 15 и 5 чел. для изготовления конструкций и СМР соответственно).

Построенная таким образом простая таблица является, по сути, **имитационной моделью** с одним задающим параметром – выручкой от реализации. Очевидно, что если бы виды деятельности были независимыми, то выручка по каждому из них, а не по предприятию в целом, была бы задающим параметром.

**ПРИКАЗ № 15-ПР**

от 03.04.2008 г.

**об утверждении финансового плана  
и плановых нормативов на II кв. 2008 г.**

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить финансовый план ООО «Экзампл» на II квартал 2008 г. (прилагается).
2. Для калькуляции плановых цен конструкций во II квартале 2008 г. установить следующие нормативы:
  - а) накладных (общепроизводственных и общехозяйственных) расходов - в размере 618% к основной заработной плате производственных рабочих;
  - б) затрат энергии на производственные цели - в размере 0,00201 руб. на 1 руб. товарной продукции (цены конструкции без НДС);
  - в) затрат на основную заработную плату производственных рабочих – в размере 2051,79 руб. за 1 человеко-час;

Приложение: на 2 л.

Директор ООО «Экзампл»

Н.А.Примеров

Рисунок 8.11. Пример приказа об утверждении плана и нормативов

На основании сформированного с помощью модели плана для каждого вида деятельности, вида работ или изделий рассчитывают **плановые нормативы:**

1) **накладных (общепроизводственных и общехозяйственных) расходов.** Обычно рассчитывается как отношение суммы плановых общепроизводственных и общехозяйственных расходов к основной заработной плате производственных рабочих. В зависимости от специфики и системы учета на предприятии он может рассчитываться и по отношению к другим показателям – объему товарной продукции, материальным затратам и т.п., но в большинстве случаев традиционный подход предпочтителен. В нашем примере плана (рисунки 8.11, 8.12) этот норматив для изготовления конструкций рассчитывается по формуле  $= (C23 + C16) / C14$  и составит 618 %;

2) **затрат на основную заработную плату производственных рабочих.** Рассчитывается как плановое значение основной заработной платы производственных рабочих, деленное на соответствующий фонд рабочего времени. В нашем примере, с учетом единицы измерения (тыс. руб.), формула расчета этого норматива для изготовления конструкций имеет вид  $= C14 \times 1000 / C40$ . В результате получаем, что затраты на основную заработную плату рабочих на изготовление конструкций составляют 2051,79 руб. за 1 человеко-час;

3) **затрат энергии на производственные цели.** Представляется целесообразным рассчитывать данный норматив как отношение соответствующих плановых затрат к плановой выручке от реализации. Тогда для нашего примера формула (для работ по изготовлению конструкций) имеет вид  $= C12 / C9$ , а результат составляет 0,00201 руб.

Завершением этого этапа алгоритма разработки плановой калькуляции является утверждение плана и плановых нормативов. Пример соответствующего приказа приведен на рисунке 8.11. Приложение к нему – сам план, а также расшифровка статьи «Накладные расходы» (сумма и значения показателей общепроизводственных и общехозяйственных расходов из строк 16–21 модели и сумма и расчеты-обоснования нормативов).

Плановая сводная ведомость на материалы на раму балконную БР-001 (заказ № 784, июнь 2008 г.) расшифровка статьи затрат «Материалы и комплектующие»						
Наименование	Артикул	Ед. изм.	Чистый расход	План. расход	Цена (руб.)	Сумма (руб.)
Набор на 2 створки внешний	8КТ/30	шт	3	3	3135	9405
Рама боковая	С640/03	мп	5,72	6,12	6960	42595
Рама верхняя	С640/01	мп	5,38	5,76	7679	44231
Рама нижняя	С640/02	мп	5,38	5,76	8329	47975
Ролик регулируемый	8RU/01	шт	6	6	3217	19302
Ручка балконная	АНВ001	шт	4	4	1180	4720
Саморез 6,3x45	6,3x45	шт	40	40	297	11864
Соединение для рам 60-60	С640/36	мп	5,47	5,85	4315	25243
Створка боковая	С640/10	мп	8,23	8,81	5870	51715
Створка низ - верх	С640/12	мп	10,82	11,58	5406	62601
Створка центральная	С640/11	мп	8,23	8,81	6241	54983
Стыковочный на 2 створки	С640/30	мп	1,37	1,47	3202	4707
Угол 90*60*60 мм	ESQU.02	мп	1,43	1,53	9767	14944
Уплотнитель стекла 4-5 мм	9GO.71	мп	25,49	27,27	1003	27352
Фетр	9FE/04	мп	43,62	46,67	207	9661
						431
<b>Всего:</b>						<b>298</b>
Гл. экономист		П.О.Рядок				

Рисунок 8.12. Пример плановой ведомости на материалы

Методика разработка плановой калькуляции предполагает следующие *этапы*.

➤ **Определение затрат на сырье, материалы и комплектующие**

Для определения плановой потребности в сырье, материалах, и комплектующих на изготовление конкретного изделия составляется плановая ведомость. Пример такой ведомости приведен на рисунке 8.12.

В данной ведомости в графе «Чистый расход» указано количество материалов и комплектующих в соответствии с конструкторско-технической документацией (картой раскроя и комплектации), а в графе «Плановый расход» – их количество с учетом утвержденных нормативов расхода, т.е. расход увеличен для профилей и уплотнителей в 1,07 раза, а для метизов – в 1,02 раза (см. рисунок 8.8). Цены (без НДС) взяты в соответствии с последними (на момент составления ведомости) поступлениями материалов.

➤ **Определение затрат основной заработной производственных рабочих**

Для расчета суммы затрат основной заработной производственных рабочих при изготовлении изделия составляется соответствующий расчет, пример которого приведен на рисунке 8.13.

В данном примере состав и количество технологических операций соответствует конструкторско-технической документации, в графе «Трудозатраты на ед.» проставлены утвержденные нормативы трудозатрат на соответствующие технологические операции (см. рисунок 8.8).

Полученная трудоемкость изделия (18,4 человеко-часа) умножается на плановый норматив затрат на основную заработную плату производственных рабочих (2051,79 руб. за 1 человеко-час – см. рисунок 8.11). Результатом является сумма затрат основной заработной производственных рабочих при изготовлении данного изделия (37 743 рубля).

➤ **Составление плановой калькуляции.**

Возможны два вида плановых калькуляций цен: на изделия, предназначенные для продажи, и на изделия, предназначенные для дальнейшего производственного потребления на данном предприятии. В случае предприятия «Экзампл» это, соответственно, конструкции, реализуемые по договорам поставки, и конструкции, которые само предприятие затем монтирует у заказчика. Последние изготавливаются в рамках договоров подряда, т.е. для использования самим предприятием при выполнении строительно-монтажных работ. Их стоимость входит в стоимость этих работ.



В данной модели задающим параметром (независимой переменной) является значение прибыли. Затраты на материалы и комплектующие и на основную заработную плату производственных рабочих являются константами и берутся из плановой ведомости на материалы (рисунок 8.13.) и расчета трудозатрат (рисунок 8.14.) соответственно.

В калькуляции используются также плановые нормативы накладных расходов к основной заработной плате производственных рабочих (618 %) и затрат энергии на производственные цели на 1 руб. цены конструкции (0,00201 руб.), установленные соответствующим приказом (рисунок 8.11).

	А	В
5	<b>Плановая калькуляция</b>	
6	Балконная рама из алюминия БР-001 2790x1660	
7	(заказ № 784)	
8	руб.	
9	<i>Производственные материальные затраты:</i>	$=СУММ(B10:B11)$
10	материалы и комплектующие	431298
11	энергия на производственные цели	$=ОКРУГЛ(0,00201*(B10+B12+B17)*(1+B21)/(1-0,00201-0,03-0,00201*B21);0)$
12	<i>Затраты на оплату труда производственных рабочих</i>	$=СУММ(B13:B16)$
13	осн. з/плата производственных рабочих	37743
14	страховой взнос в ФСЗН - 35%	$=ОКРУГЛ(B13*35%;0)$
15	единый платеж (чрезв. налог и ФСЗ) - 4%	$=ОКРУГЛ(B13*4%;0)$
16	обязательное страхование - 0,6%	$=ОКРУГЛ(B13*0,6%;0)$
17	<i>Накладные (общепроизводственные и общехозяйственные) расходы - 618%</i>	$=ОКРУГЛ(B13*618%;0)$
18	<i>Себестоимость</i>	$=B9+B12+B17$
19	Единый платеж в республиканские фонды - 3%	$=ОКРУГЛ(B22*3%;0)$
20	Прибыль	$=ОКРУГЛ(B18*B21;0)$
21	Рентабельность	0,08
22	<i>Цена конструкции</i>	$=ОКРУГЛ((B18+B20)/97%;0)$

Рисунок 8.15. Модель 1 плановой калькуляции

В формулах для расчета затрат энергии на производственные цели и цены конструкции использованы не прямые (типа цена равна сумме себестоимости, прибыли и единого платежа), а косвенные зависимости. В противном случае возникли бы циклические ссылки внутри таблицы.

**Модель 2.** На рисунке 8.16. представлен пример плановой калькуляции цены того же изделия, но предназначенного для внутрипроизводственного потребления, а на рисунке 8.17 – соответствующая модель.

Очевидно, что модель 2 отличается от модели 1 косвенными формулами для расчета затрат энергии на производственные цели и цены конструкции, что является следствием отсутствия в модели 2 показателя единого трехпроцентного платежа.

УТВЕРЖДАЮ Директор ООО "Экзампл" Н.А.Примеров 26 июня 2008 г.	
<b>Плановая калькуляция</b> Балконная рама из алюминия БР-001 2790x1660 (заказ № 785) руб.	
<i>Производственные материальные затраты:</i>	
материалы и комплектующие	432 858
энергия на производственные цели	1 560
<i>Затраты на оплату труда производственных рабочих</i>	
осн. з/плата производственных рабочих	52 689
страховой взнос в ФСЗН - 35%	37 743
единый платеж (чрезв. налог и ФСЗ) - 4%	1 510
обязательное страхование - 0,6%	226
<i>Накладные (общепроизводственные и общехозяйственные) расходы - 618%</i>	233 252
<i>Себестоимость</i>	718 799
Прибыль	57 504
Рентабельность	8,00%
<i>Цена конструкции</i>	776 303
Гл. экономист	П.О.Рядок

Рисунок 8.16. Пример плановой калькуляции цены на продукцию внутрипроизводственного потребления

В основе предложенного подхода к плановой калькуляции цен лежит принципиальное соображение, основанное на тезисе, что при



отсутствии на рынке монополии и монополии цена определяется балансом спроса и предложения. Плановая калькуляция является лишь расчетным обоснованием **договорной цены** – «продукта взаимного непротивления сторон».

	А	В
5	<b>Плановая калькуляция</b>	
6	Балконная рама из алюминия БР-001 2790x1660	
7	(заказ № 785)	
8	руб.	
9	Производственные материальные затраты: материалы и комплектующие энергия на производственные цели	=СУММ(В10:В11)
10		431298
11		=ОКРУГЛ((В10+В12+В17)/(1/(1+В20)/0,00201-1);0)
12	Затраты на оплату труда производственных рабочих осн. з/плата производственных рабочих страховой взнос в ФСЗН - 35% единый платеж (чрезв. налог и ФСЗ) - 4% обязательное страхование - 0,6%	=СУММ(В13:В16)
13		37743
14		=ОКРУГЛ(В13*35%;0)
15		=ОКРУГЛ(В13*4%;0)
16		=ОКРУГЛ(В13*0,6%;0)
17	Накладные (общепроизводственные и общехозяйственные) расходы - 618%	=ОКРУГЛ(В13*618%;0)
18	Себестоимость	=В9+В12+В17
19	Прибыль	=ОКРУГЛ(В18*В20;0)
20	Рентабельность	0,08
21	Цена конструкции	=(В18+В19)

Рисунок 8.17. Модель 2 плановой калькуляции

В приведенном примере утверждения плановых нормативов (рисунок 8.11) отсутствует норматив плановой рентабельности. Этому есть следующее объяснение. Во-первых, хотя большинство рекомендаций, разъяснений и пособий относят рентабельность к нормативам, необходимым для плановой калькуляции цен, ни в одном законодательном акте соответствующего прямого указания нет. Во-вторых, как видно из представленных моделей, рентабельность является в них единственным свободным параметром, определяющим цену, т.е. цена и рентабельность в моделях связаны взаимнооднозначной зависимостью. Реальная зависимость носит обратный характер: рынок (с точки зрения конкретного предприятия – его маркетинговая и ценовая политика) определяет цену продукции, а калькуляция определяет плановую рентабельность этой продукции. Таким образом, **утверждение плановой калькуляции и есть утверждение норматива рентабельности для данного изделия.**

В этой связи представленные модели плановой калькуляции цен позволяют:

а) определить **нижнюю границу цены**. Для этого следует установить для показателя «рентабельность» значение 0. В примере, представленном на рисунках 8.11 и 8.12, занеся 0 в ячейку В21, получаем цену 740 957 руб. Очевидно, что продажа по более низкой цене чревата убытком для предприятия;

б) определить **рентабельность договорной цены**. Для этого, используя функцию «Подбор параметра» команды «Сервис» из главного меню Excel, устанавливаем в ячейке значения цены (В22 на рисунке 8.15) значение цены (например, 820000), изменяя значение ячейки рентабельности (В21 на рисунке 8.15). В результате получим, что при цене 820 000 руб. плановая рентабельность составит 7,95 %.

Для **обоснования цены** реализации товара торговым предприятием методика и модель плановой калькуляции требуют определенных изменений, т.к. структуры плана, плановых нормативов и калькуляции в данном случае имеют свои особенности.

1. Первый шаг алгоритма методики (определение нормативов затрат сырья, материалов, труда и энергоресурсов) не выполняется.

2. В плане и в калькуляции вместо раздела «Производственные материальные затраты» вводится раздел «Затраты на закупку», в который могут включаются статьи «Стоимость поставляемого товара», «Стоимость доставки», «Страхование груза», «Таможенные платежи» и т.п., а вместо раздела «Затраты на оплату труда производственных рабочих» вводится раздел «Торговая наценка». Для

моделирования плана значение торговой наценки (в процентах) определяется как среднее по фактическим данным последних трех месяцев с учетом прогноза, а стоимость поставляемого товара равна выручке от реализации, деленной на сумму наценки и 100 %.

3. Для предприятия розничной торговли в плане добавляются статьи «Налог с продаж», равная доходу от реализации, деленному на 95 % и умноженному на 5 % (при 5 %-

4. й ставке налога), и «Сумма продаж», равная сумме дохода от реализации и налога с продаж. В калькуляцию также добавляются статьи «НДС», рассчитываемая как цена, умноженная на ставку НДС, «Цена с НДС», равная сумме цены и НДС; «Налог с продаж», равный цене с НДС, деленной на 95 и умноженной на 5; «Цена реализации», равная сумме цены с НДС и налога с продаж.

5. Остальные статьи плана адаптируются к реалиям предприятия (вместо «аренды производственных площадей» возникает «аренда торговых и складских площадей» и т.п.).

6. В качестве планового показателя рассчитывается и утверждается только норматив накладных расходов. Однако рассчитывается он по другой базе, например, на 1 руб. товарной продукции. В связи с этим изменяется формула расчета цены в модели калькуляции.

7. Расчеты плановой потребности в сырье, материалах и комплектующих, а также затрат на основную заработную плату производственных рабочих, не производятся.

8. В качестве отдельного контрольного показателя в модель калькуляции вводится торговая наценка.

Пример расчета-обоснования цены и соответствующей модели приведен на рисунках 8.18 и 8.19.

УТВЕРЖДАЮ Директор ООО "Пример" Э.К.Замплов 26 июня 2008 г.	
<b>Расчет-обоснование цены товара</b> Автоматическая линия раскроя АЕТ-245	
руб.	
<i>Затраты на закупку</i>	15 506 827
цена поставщика	15 280 000
доставка	226 827
<i>Накладные (общепроизводственные и общехозяйственные) расходы - 8%</i>	1 477 841
<i>Себестоимость</i>	16 984 668
Единый платеж в республиканские фонды - 3%	554 190
Прибыль	934 157
Рентабельность	5,50%
Торговая наценка	19,13%
<b>Цена</b>	<b>18 473 015</b>
Экономист	Т.А.Рифов

Рисунок 8.18. Пример расчета-обоснования цены товара

В данном примере плановый норматив накладных расходов – 8 % к цене товара без НДС. Значение цены поставщика и затрат на доставку – это фактические данные из контрактов с поставщиком и транспортной компанией.

В связи с появлением расчетного показателя «Торговая наценка» модель обеспечивает решение новых типов задач:

а) определение *минимальной наценки*. Для этого необходимо в модели установить значение рентабельности равным нулю. В примере (рисунки 8.18, 8.19) соответствующее значение наценки составит 12,36 %, а минимальная цена – 17 423 401 руб.;

б) определение *плановой рентабельности при заданной величине наценки*. Для этого следует, используя функцию «Подбор параметра» команды «Сервис» из главного меню Excel, установить в

ячейке значения наценки (B16 на рисунке 24) величину наценки (например, 20 %), изменяя значение ячейки рентабельности (B15 на рисунке 8.19). В результате получим, что при наценке 20 % плановая рентабельность составит 6,20 %, а цена – 18 608 192 руб.

	А	В
5	<b>Расчет-обоснование цены</b>	
6	Автоматическая линия раскроя АЕТ-245	
7	руб.	
8	Затраты на закупку	=СУММ(B9:B10)
9	цена поставщика	15280000
10	доставка	226827
11	Накладные (общепроизводственные и общехозяйственные) расходы - 8%	=ОКРУГЛ(B17*8%;0)
12	Себестоимость	=B8+B11
13	Единый платеж в республиканские фонды - 3%	=ОКРУГЛ(B17*3%;0)
14	Прибыль	=ОКРУГЛ(B12*B15;0)
15	Рентабельность	5,5%
16	Торговая наценка	=B17/B8-100%
17	Цена	=ОКРУГЛ(B8*(100%+B15)/(100%-8%-8%*B15-3%);0)

Рисунок 8.19. Модель расчета-обоснования цены товара

Методика плановой **калькуляции тарифов** на услуги ничем не отличается от вышеописанной. Структура плана и, соответственно, калькуляции будет зависеть от особенностей предприятия и вида услуг. Общим для всех видов услуг будет введение в модель плана показателя, характеризующего объем услуг в натуральном выражении (например, количество заказов, объем обработанного материала и т.п.) с последующим – для калькуляции тарифа – приведением всех показателей плана к выбранной единице услуг.

Рассмотренная модельная методика плановой калькуляции цен несколько уязвима как с точки зрения экономической теории, так и с точки зрения общепринятых подходов к математическому моделированию. Научная корректность определений и описаний зависимостей некоторых показателей принесены в жертву простоте и понятности, а приведенные модели не требуют адаптации к условиям конкретного предприятия.

При этом основной целью вышеприведенной модельной методики является облегчение работы менеджеров и экономистов малых и средних предприятий. В реальности этого подхода убеждает многолетний опыт использования рассмотренной методики в практике работы целого ряда белорусских фирм.

### 8.3. Сметы как инструмент расчета плановой стоимости работ

Для целого ряда работ (строительство, реконструкция и ремонт зданий и сооружений, дорог, инженерных коммуникаций, объектов благоустройства, монтаж оборудования и т.д.) в качестве планового документа, обосновывающего стоимость этих работ, выступает смета.

В соответствии с белорусским законодательством сметы составляются на основе **ресурсно-сметных норм**.

Каждая норма – это таблица, которая содержит состав работ и показатели затрат, установленные на соответствующую единицу измерения работ или конструкций. В состав затрат включены заработная плата рабочих, затраты на эксплуатацию машин и механизмов, материальные ресурсы и т.д.

Нормы объединены по видам работ и конструкций и включены в отдельные сборники. Например, сборник № 1 для строительства – это земляные работы, а сборник № 1 для монтажа – это металлообрабатывающее оборудование.

Нормативы расхода ресурсов в нормах учтены по состоянию на момент разработки, а затраты определены в ценах 1991 г., а с 2008 г. – в ценах 2006 г.

Нормы предусматривают усредненные условия и методы производства работ. Отклонения от этих условий учитываются различными поправочными коэффициентами (заготовительно-складских расходов, транспортных затрат, зоны работ, усложненных условий производства и т.д.). Для уникальных сооружений и для работ, на которых в сборниках нет расценок, индивидуальные нормы и рас-

ценки разрабатываются и утверждаются в составе проектно-сметной документации.

Нормативы накладных расходов и плановых накоплений (последний определяет – косвенным образом – рентабельность работ) устанавливаются в процентах в зависимости от вида работ.

Пример такой сметы приведен на рисунке 8.20.

Чтобы перевести стоимость работ из цен базисного года в текущие цены, составляется специальный документ (рисунок 8.21). Текущие цены определяют путем умножения базисных цен на соответствующие индексы изменения стоимости, которые ежемесячно обновляются и публикуются Минстройархитектуры.

Принято различать «объектные» сметы, которые составляют на весь комплекс работ по объекту, и «локальные» сметы, относящиеся к некоторому обособленному комплексу работ.

Акт выполнения работ подготавливают аналогично смете. Следует только отметить, что, во-первых, стоимость работ (даже при их идентичности) в текущих ценах по акту и по смете будет отличаться, если только они не составлены в одном месяце.

СМЕТА 2250											
на выполнение строительных и иных специальных монтажных работ											
в 2007г.											
РАСЧЕТ											
стоимости работ в базисных ценах											
Номер п/п	позиции	Обоснование	Наименование видов работ и материалы	Единица измерен. кол-во	Стоимость ед. изм./всего, руб.					Трудовые затраты, чел. ч.	
					Зарплата рабочих	Эксплуатация всего	в т.ч. зарплата	Материальные всего	в т.ч. транспорт		Общая стоимость
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	Е9-71-6 Кз=0	УСТ-КА БАЛК.РАМ ДО 1 М2	100м2 0,0064	324,3 1,04	6,72 0,02	0,97	111,27 0,71	3,66 0,02	442,29 1,77	183,22 0,59
2	2	С203-12040	БЛОКИ БАЛКОННЫЕ ИЗ АЛЮМИНИ Я	М2 0,64				96,63 61,84	3 1,92	96,63 61,84	
3	3	Е9-75-1	ГЕРМЕТИЗАЦИЯ	100М 0,046	44,21 2,03			505,9 23,27	27,4 1,26	550,11 25,3	24,98 1,15
			ИТОГО		3,07	0,02		85,82	3,2	88,91	1,74
			З/плата								3
			Эксплуатация машин								
			Материальные ресурсы								86
			в. т. ч. транспортные расходы								3
			Трудозатраты (ч/час)								2
			Накладные расходы								1
			Плановые накопления								1
			ИТОГО строительных и иных								91
			ВСЕГО стоимость в факт. ценах								91
РАСХОД МАТЕРИАЛОВ											
Код матери	Наименование материала		Единица измерен.	Количес тво	Цена фактическая	Стоимость фактическая					
	материал подрядчика										
	ПЕНА ПОЛИУРЕТАНО ВАЯ 750 МЛ		ШТ	0,5	7366	3683					
	БАЛКОННАЯ РАМА 670X480		ШТ	2	106000	212000					
	Итого материал подрядчика					215683					
	Итого					215683					

Рисунок 8.20. Пример сметы

Во-вторых, строительные работы на объекте часто длятся не один месяц. Тогда акт делают не на все работы по смете, а на часть (долю, процент), фактически выполненную в отчетном периоде. Такие акты в строительстве обычно называют «процентовками».

		в базисных ценах	индекс изменения стоимости	в текущих ценах
10	1.Заработная плата	3	1127,318	3382
23	2.Эксплуатац.машин и		1769,871	
35	3.Материалы, всего:	83	1979,577	216832
36	в том числе:			
37	а) Заг.-скл. расходы 0.84%			1149
38	б) материалы подрядчика			215683
39	в) материалы заказчика			
42	4.Транспорт	3	1870,789	5612
50	5.Накладные расходы с $k=0.3$	1	1132,525	1133
60	6.Плановые накопления с	1	934,324	934
100	9.Итого СМР:	91		227893
104	11.ВСЕГО СМР	91		227893
107	.13.Прочие затраты			
112	б)Премия за произв. рез-ты		1521,879	
125	14.ИТОГО прочих затрат:			
300	16.ВСЕГО стоимость в	91		227893
360	ФОТ			4554
365	РАСЧЕТ НАЛОГОВ И			
462	19.Страховой платеж			24
464	20.Инновационный фонд			
465	21.Фонд развития науки 0.5			1135
470	23.Объём для			229052
475	24.Материалы заказчика			
500	25.Объём для			229052
510	26.Единый платеж 3%			7084
547	27.ИТОГО с налогами от выручки			236136
550	28.НДС - 18%			42504
565	29.ВСЕГО стоимость в тек.ценах			278640
571	Сумма прописью: двести семьдесят восемь тысяч шестьсот сорок рублей			

Рисунок 8.21. Пример пересчета сметы в текущие цены

Разработка смет требует знания технологии проведения работ и нормативной базы. Поэтому инженер-сметчик – это самостоятельная инженерно-экономическая специальность с узкими специализациями по видам работ. Процесс составления смет и актов автоматизирован, а сборники норм имеются в регулярно обновляемых компьютерных базах данных. Однако наличие разных методик расчета, конкретные особенности объектов и масса других нюансов не позволяют быстро освоить этот процесс. В этом плане программы по составлению смет напоминают программы бухгалтерского учета – чтобы пользоваться ими, нужно быть профессионалом.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [8, 11, 23, 24, 30, 31, 32, 33, 40, 43, 44, 57].

### Контрольные вопросы и задания

1. Что собой представляет бюджет предприятия?
2. Какие слабые места используемой на практике методики бюджетирования?
3. В чем суть имитационной модели бюджета предприятия с пятикомпонентной системой параметров?
4. Какие параметры относятся к первому виду?
5. Какие параметры относятся ко второму виду?
6. Какие параметры относятся к третьему виду?
7. Какие параметры относятся к четвертому виду?
8. Какие параметры относятся к пятому виду?
9. В чем смысл итерационного характера процесса моделирования бюджета?
10. Как использовать модель бюджета для расчета точки безубыточности?
11. Как использовать модель бюджета для вариантных расчетов?
12. Как использовать модель бюджета для оценки инвестиционных проектов?
13. В чем преимущество реализации имитационной модели бюджета предприятия?
14. Охарактеризуйте вопросы планирования текущей финансово-хозяйственной деятельности в сложившейся практике.
15. В чем преимущества модельной методики плановой калькуляции цен?
16. Каков алгоритм использования модельной методики?

17. На каких предпосылках базируется компьютерная модель методики оперативного планирования?
18. Какие рассчитываются показатели алгоритма модельной методики?
19. Какова схема разработки плановой калькуляции по каждому изделию?
20. Какова особенность разработки нормативов материальных затрат?
21. Какова особенность разработки нормативов трудозатрат?
22. Каков алгоритм разработки и утверждения нормативов материальных и трудовых затрат?
23. Какова особенность разработки нормативов затрат энергоресурсов?
24. Какие осуществляются расчеты при использовании модельной методики?
25. Какие плановые нормативы рассчитываются на основании сформированного с помощью модели плана ?
26. Из каких этапов состоит методика разработки плановой калькуляции ?
27. Что позволяют определить модели плановой калькуляции цен ?
28. Какие изменения претерпевают методика и модель плановой калькуляции для торговых предприятий ?
29. Что такое смета, чем она отличается от плановой калькуляции?
30. Что такое ресурсно-сметная норма?
31. Какие виды затрат включаются в норму?
32. Для чего нужны поправочные коэффициенты?
33. Что такое базовые цены?
34. Как провести перерасчет стоимости работ из базовых цен в текущие?
35. Что такое «процентовка»?

## Глава 9 ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 9.1. Бизнес-планирование в АПК

В условиях рыночной экономики бизнес-планирование призвано упорядочить экономические взаимоотношения сельскохозяйственных предприятий и соизмерить их производственные потребности и возможности. Поэтому Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь совместно с Белорусским научно-исследовательским институтом аграрной экономики разработали проект типового бизнес-плана сельхозпредприятия. Он представляет собой модернизированный и приспособленный к рыночной экономике вариант плана (прогноза) их экономического и социального развития.

При разработке бизнес-планов сельхозпредприятий следует принимать во внимание ряд особенностей, характерных для этой сферы экономики. К ним относятся:

- а) сезонность и незавершенность производства в земледелии и цикличность получения животноводческой продукции;
- б) повышенная степень рискованности сельхозпроизводства;
- в) постоянная зависимость производства от конъюнктуры рынка;
- г) неравномерное поступление доходов и необходимость в кредитах под текущие затраты;
- д) медленная оборачиваемость капитала и др.

Наряду с этим особое внимание следует уделить производственной программе, в которой обосновываются необходимые посевные площади, показатели урожайности сельскохозяйственных культур, поголовья животных, их продуктивности, определяется валовое производство различных видов продукции и объемы ее реализации.

Первостепенная роль отводится изучению вопросов землепользования в хозяйстве. Анализируются состояние сельхозугодий и пашен, уровень распаханности земель, наличие улучшенных сенокосов и пастбищ.

Одним из основных условий рационального землепользования является правильный подбор и сочетание возделываемых культур (зерновых, технических, кормовых).

Специализация играет важную роль для планирования перспектив развития хозяйства. Для ее определения необходимо проанализировать

зировать структуру и динамику производства валовой и товарной продукции хозяйства, либо только структуру товарной продукции (продукции растениеводства, животноводства). Специализация сельскохозяйственного предприятия означает сосредоточение его деятельности на производстве одного или нескольких видов конкурентоспособной товарной продукции, для производства которой имеются оптимальные условия.

Одним из важных показателей, характеризующих уровень развития не только растениеводства, но и хозяйства в целом, является показатель урожайности в динамике (измеряется в ц/га). Перспективные объемы производства продукции растениеводства необходимо определять исходя из продуктивности земельных угодий, возможной урожайности сельскохозяйственных культур. При этом следует опираться на показатели урожайности, достигнутые в хозяйстве за последние годы, ее уровень в передовых хозяйствах района и области, работающих в аналогичных природно-климатических условиях. Необходимо также учитывать качество земель, количество вносимых удобрений и средств защиты растений, качество посевного и посадочного материалов и другие факторы. С учетом всего перечисленного нормативная урожайность сельскохозяйственных культур по хозяйству должна (как минимум) обеспечивать выполнение государственного заказа на поставку продукции и удовлетворение собственных потребностей хозяйства.

Показатель урожайности зерновых культур является сконцентрированным выражением уровня плодородия почв, организационно-хозяйственного состояния и уровня производственной культуры предприятия. Между урожайностью зерновых и продуктивностью животных имеется определенная зависимость. В частности, чем выше урожайность, тем выше и продуктивность в животноводстве.

Структурный анализ состояния животноводства – анализ поголовья скота по видам. Продуктивность животных, как и урожайность сельскохозяйственных культур, является одним из важнейших показателей использования производственных ресурсов предприятия. К основным показателям продуктивности животных относятся следующие:

- деловой выход приплода на 100 маток, голов;
- среднесуточный прирост живой массы крупного рогатого скота (КРС), г;
- удой молока на одну корову, кг;

- среднесуточный живой вес 1 головы КРС, реализованной на мясо, кг.

На эффективность животноводства существенное влияние оказывает состояние кормовой базы (анализируются затраты кормов на единицу продукции). Для достижения намеченной продуктивности животных необходимо полноценное их кормление, которое достигается путем применения научно-обоснованных типов кормления. Тип кормления – структура годовой потребности в кормах. Название типа кормления животных зависит от вида кормов, занимающих наибольший удельный вес в структуре рациона (концентраты или зернофураж, сено, сенаж, солома, силос, корнеплоды, картофель, зеленые корма, молоко, обрат, заменитель цельного молока (ЗЦМ). При планировании перспективных типов кормления для отдельных видов сельскохозяйственных животных следует руководствоваться утвержденными годовыми нормативами расхода и структурой кормов (в зависимости от запланированной их продуктивности), а также рекомендациями института системных исследований в АПК НАН Беларуси.

Для удобства ведения расчетов потребности в кормах целесообразно переводить все имеющиеся сельскохозяйственные угодья в единые условные единицы (например, «гектар условной пашни»). Затем определяется потребность площади земель под кормовые культуры, рассчитывается структура посевных площадей. Рациональное размещение культур в севообороте позволяет более полно использовать потенциальные возможности каждой культуры. Урожайность культур в значительной степени зависит от правильности их подбора (почвы, пригодные для одних культур, являются мало-пригодными или непригодными для других).

Одним из факторов, оказывающим существенное воздействие на уровень организации сельскохозяйственного производства, является обеспеченность рабочей силой. Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве, подразделяются на постоянных, сезонных и временных рабочих, служащих. Для определения потребности в рабочей силе необходимо знать нормативы затрат труда на 1 га посевов, 1 голову животных (при запланированных уровнях урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных).

Себестоимость продукции – важный экономический показатель. Она складывается из затрат, связанных с использованием в процессе производства сельскохозяйственных угодий, машин, механизмов

и прочих основных фондов, материальных, трудовых и других производственных ресурсов. В условиях перехода к рыночным отношениям важным фактором является ресурсосбережение.

Одним из обобщающих показателей производственной деятельности хозяйства является уровень производства сельхозпродукции относительно плотности поголовья КРС, производства молока, мяса КРС в живом весе (сколько приходится на 100 га сельхозугодий), а также зерна, картофеля (сколько приходится на 100 га пашни).

## 9.2. Бизнес-планирование на строительных предприятиях

Строительная индустрия крайне неоднородна и включает в себя строительство жилья, коммерческих и промышленных объектов, работы по реконструкции и др. Различны статусы строительных предприятий: генеральные или специализированные подрядчики и т.д. При выборе строительства как вид деятельности для предприятия возникает ряд вопросов.

- Какие именно дома строить — по индивидуальным заказам или типовым проектам?
- Предполагается ли реконструкция зданий?
- Возможно ли выполнение всего цикла работ?
- Каким образом планируется получать прибыль?
- Каков предполагаемый статус предприятия?
- Как определить товары или услуги, которые должны стать основой бизнеса?

При формировании портфеля заказов необходимо распределять их таким образом, чтобы избежать простоев, т.е. координировать процесс поступления заказов по мере выполнения работ. При этом ставится задача обеспечить сотрудников работой в течение года.

Следствием конкуренции, существующей между предприятиями в строительной отрасли, является довольно низкая норма прибыли на вложенный капитал. Однако это не распространяется на небольшие фирмы, у которых (по сравнению с крупными предприятиями) норма прибыли не такая низкая, а в ряде случаев оказывается даже высокой. Это объясняется тем, что на небольшом предприятии объем накладных расходов значительно меньше.

В отрасли основной является "ценовая" конкуренция, хотя качество и соблюдение сроков выполнения заказов тоже имеет большое значение. Результат же конкурентной борьбы — многочисленные банкротства тех предприятий, в которых (на фоне слабого общего

руководства) плохо обстоят дела с планированием работы. Поэтому необходимо тщательно разрабатывать планы, особенно в той их части, которая касается составления смет и заявок на подряд.

Рынок строительной индустрии во многих отношениях уникален. Прежде всего подрядчик ощущает зависимость спроса на строительство новых объектов от состояния экономики страны в целом и положения в отрасли в частности. Немаловажную роль играют факторы сезонности, величина учетной ставки по кредитам, а также возможности заказчиков или организаций, финансирующих строительство данного объекта, и субподрядчиков (в выполнении ими запланированного объема работ).

Многое зависит от умения организовать дело, т.е. найти субподрядчиков, гарантирующих высокое качество и соблюдение сроков исполнения работ. При составлении смет и заявок на подряд учитывается цикл движения денежных средств и согласуется поступление платежей от заказчиков по времени, иначе у предприятия не будет возможности расплатиться по текущим обязательствам.

До подписания контракта весь объем работ разбивается на отдельные операции и определяется их стоимость на каждом этапе строительства с учетом тех материалов, которые предполагается использовать. Их совокупная стоимость показывает общую величину прямых затрат на строительство.

При подаче заявки на подряд и заключении контракта на строительство руководителю предприятия следует быть готовым к тому, что придется лично следить за ходом работ, вникать во все тонкости или нанимать компетентного помощника, так как представитель подрядчика должен присутствовать на стройплощадке с момента закладки фундамента до установки оборудования.

Зарубежный опыт показывает, что (при заключении договора на строительство, переделку или ремонт здания) подрядчик предоставляет три вида *поручительских обязательств*.

**1. Тендерная гарантия**, или гарантия на предложение, обязывающая просить претендента на подряд обеспечить свое предложение гарантией банка, страховой компании или третьего лица. Гарантия преследует две цели: показать заказчику, что претендент на подряд имеет честные намерения, и защитить заказчика от нарушения обязательств.

**2. Исполнительское обязательство**, или гарантия надлежащего исполнения, обеспечивающая выполнение работ в полном объеме и в соответствии со спецификациями, призванная обезопасить



заказчика от неспособности подрядчика выполнить свое обязательство по договору.

**3. Платежное поручительство**, или гарантия возврата платежа, обеспечивающего оплату всех поставок и выплату заработной платы, которая должна защитить заказчика, если он выплатил аванс по договору и не уверен, что подрядчик сможет выполнить его условия.

Для строительных подрядчиков стало обычной практикой заручиться поддержкой какого-либо гаранта. Хотя организации-гаранты выдают платежное поручительство за денежное вознаграждение (определенный процент от стоимости контракта), его наличие значительно увеличивает шансы фирмы-подрядчика на получение подряда. Если заказчик знает, что подрядчик имеет поручительство, он с большей долей уверенности рассчитывает на то, что качество исполнения строительных работ будет достаточно высоким. Банки, финансирующие строительство, также больше доверяют тем предприятиям, которые имеют поручительство.

Организации-гаранты обычно требуют от подрядчиков сведений о наличии определенного опыта работы и квалифицированных работников, а также финансовых и организационных возможностей для выполнения проекта.

После получения заказа работы планируют по срокам исполнения. Распределение по срокам отдельных этапов строительства (календарное планирование) позволяет представить последовательность их выполнения, распределить весь объем работ между исполнителями, определить даты начала и завершения каждого их вида. Этот способ дает возможность обнаружить "узкие места" и своевременно принять соответствующие меры по их устранению. При этом одновременно могут производиться несколько видов работ.

Календарные планы выполнения работ по отдельным проектам сохраняют, так как на их основе составляются локальные сметы. Располагая подробной информацией о каждом этапе строительства, необходимых материалах, времени, датах выполнения и факторах, которые могут помешать завершению данного вида работ в срок, можно рассчитывать сметы по отдельным операциям, что позволяет составить обоснованную заявку на подряд, а также получить данные о необходимой численности рабочих. Если сроки этапа строительства соблюсти не удастся, можно нанять дополнительных рабочих, чтобы выйти на плановый график и избежать возможных финансовых потерь вследствие уплаты штрафов (если это предусмотрено контрактом). Все эти сведения помогают определить ор-

ганизационную структуру малого предприятия. По мере дальнейшего роста предприятия возникает необходимость найма других специалистов, например, инженера-сметчика, администратора, прораба и т.п. В этом случае изменяется и структура предприятия.

Для решения вопросов управления персоналом строительной фирмы, необходимо выяснить следующие вопросы.

1. Будут ли бригады формироваться на постоянной основе или на найме рабочих по мере необходимости?
2. Будут ли работники членами профсоюзов или это условие не обязательное?
3. Сколько рабочих понадобится?
4. Какова почасовая ставка оплаты труда рабочих?
5. По какому принципу будет построена система выплаты премиальных и в каких размерах они будут выплачиваться?
6. Предусматривается ли личный контроль руководителем предприятия за ходом выполнения работ или будет нанят бригадир?
7. Потребуется ли дополнительные служащие?

При разработке финансового плана учитывают **методы установления цены**, предусмотренные в договоре. Наиболее часто для установления цены применяют методы **паушальной суммы, возмещения затрат и средней цены**.

**Метод паушальной суммы** (group purchases method) предусматривает оплату комплекса работ в полном объеме без учета стоимости каждого объекта или этапа строительства. Он неприемлем в долгосрочных договорах, если только в них не включены сложные механизмы регулирования и пересмотра цен.

**Метод возмещения затрат** (cost-compensation method) предполагает, что подрядчик предоставляет заказчику документы о произведенных расходах с учетом запланированной прибыли. В данном случае весь риск повышения стоимости строительства несет заказчик.

В соответствии с **методом средней цены** (average-cost method) стороны оговаривают тариф на каждый отдельный объект строительства. Общая цена, подлежащая оплате, зависит от их количества. Стоимость же каждого объекта может быть рассчитана на базе стоимости отдельных материалов (например, цемента), или на основе стоимости рабочей силы (затрат труда на выполнение конкретного вида работ).

В любом случае очень важно при заключении договора предусмотреть механизм регулирования цены. К сожалению, не все факторы роста цен можно предусмотреть. Чтобы обезопасить себя от

непредвиденных событий, так или иначе воздействующих на цену, необходимо включать в договоры оговорки о затруднениях.

Для строительных предприятий, как и для других предприятий сферы производства, особое значение приобретает производственный раздел бизнес-плана. На современном этапе развития белорусской экономики одним из приоритетных направлений является область качества. Курс взят на реализацию положений международных и национальных стандартов серии ИСО 9000. В соответствии с Государственной программой «Качество» субъекты хозяйственной деятельности должны создавать и внедрять системы менеджмента качества (СМК). Предприятия, сертифицированные по ИСО–9001, отличаются своей конкурентоспособностью в рыночных условиях, предоставляют гарантии в области качества и безопасности продукции, способствуют повышению степени удовлетворенности потребителей, поднимают на более высокий уровень сам производственный процесс в современных экономических условиях.

### 9.3. Бизнес-планирование в сфере обслуживания

В настоящее время происходит повышение роли сферы услуг, увеличение ее удельного веса в экономике, опережающий рост занятости в данной сфере, появление новых форм обслуживания производства и населения. Наиболее быстрорастущей и перспективной областью становится оказание консалтинговых и профессиональных услуг. Небольшие специализированные предприятия предоставляют технические, финансовые, административные, юридические и другие услуги. Распространяются услуги счетно-бухгалтерские, оказывается помощь в составлении финансовой отчетности компании, в организации производства, подборе и расстановке кадров, их обучении, в расчете налогов. Существуют предприятия, консультирующие по вопросам управления, помогающие в разработке новых технологических процессов, проводящие различные изыскания.

Существует большое количество рекламных агентств и юридических консультаций, компаний, занимающихся отправлением почтовой корреспонденции и даже уничтожением документации. К консультационным услугам разного рода сегодня прибегают свыше 80 % американских компаний. Предприятия деловых услуг, как правило, отличают узкая специализация, высокий профессионализм сотрудников.

Получили развитие новые формы в системе автосервиса. Это непосредственный ремонт и замена покрышек, аккумуляторов на станциях технического обслуживания, широкая сеть розничных магазинов по продаже запчастей и сопутствующих товаров, специализированные ремонтные мастерские, услуги оценщиков, торговля подержанными автомобилями.

Для этой сферы услуг очень важны удобное размещение предприятий автосервиса, быстрота обслуживания. Зарубежный опыт показывает, что, как правило, на всех станциях технического обслуживания должны быть предусмотрены помещения типа "зал ожидания", где клиент может провести время, пока машину ремонтируют, а его дети могут поиграть на специально оборудованных для этих целей площадках. Культура обслуживания является важным фактором выживания в условиях жесткой конкурентной борьбы.

На предприятиях быстрого питания строго соблюдаются все предписания в отношении качества обслуживания. У американцев существует негласное правило: "не востребовавшая" котлета должна быть выброшена через 10, а картофель — через 7 минут после приготовления. Задача обслуживающего персонала, с улыбкой встречая и провожая каждого посетителя, – попытаться найти контакт с любым из них. По всей видимости эту отрасль сферы обслуживания в дальнейшем ждет углубление специализации.

Необходимо отметить также существование таких видов услуг, как ремонт и чистка одежды, помощь в ведении домашнего хозяйства, установка и поддержание в исправности систем безопасности. Востребованы на рынке труда специалисты-дизайнеры, а также работники, выполняющие широкий спектр услуг разового характера.

Рынок, связанный с медицинским обслуживанием населения, в том числе услуг по уходу за престарелыми и детьми, еще мало освоен. Широкое поле деятельности у тех, кто выберет в качестве основного занятия присмотр за детьми в дневное время, пока родители на работе.

В сфере услуг объем ожидаемой реализации во многом зависит от особенностей рынка, на котором их предлагают. Имеется в виду **круг потребителей** услуг.

Поэтому в бизнес-план включают ответы на следующие вопросы:

- кто потребитель и что он из себя представляет?
- будут ли это промышленные или коммерческие организации?
- рассчитаны ли услуги на массового покупателя или предназначены для узкого круга людей?

Если бизнес-план составляется в связи с внедрением, например, нового типа станка, то учитывают структуру уже имеющегося станочного парка и изменения в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции, инвестиционный климат в отраслях-потребителях. Если планируется создание мастерской по ремонту бытовой электроаппаратуры, то необходимо учесть количество жителей близлежащих районов такого рода техники и степень удовлетворения спроса на данный вид услуг.

**Выбор месторасположения** предприятия осуществляется с учетом характера предоставляемых услуг. Если, например, предполагается, что потребитель будет обслуживаться непосредственно в помещении предприятия, то критериями для выбора места являются его удобство и доступность.

Кроме того, необходимо изучить экономическую ситуацию в выбранном районе. Например, есть ли поблизости предприятия, работающие на полную мощность, где рабочие заняты полный рабочий день, или таковые отсутствуют? Отмечались ли случаи закрытия предприятий за последние несколько месяцев? Планируется ли открытие новых в ближайшее время? Это позволит определить, какие предприятия могут составить серьезную конкуренцию.

Особое значение придается проблеме создания репутации (имиджа) фирмы, решению вопросов ценообразования и проведения рекламных мероприятий, а также культуре обслуживания потребителей.

**Репутация (имидж)** – важный фактор в конкурентной борьбе, завоевывается медленно, с большим трудом и требует постоянных усилий по поддержанию. Недаром автомобильные компании при обнаружении малейших дефектов отзывают на свои заводы тысячи ранее проданных машин для бесплатного устранения неисправностей. Предпринимателями движет желание сохранить доброе имя предприятия, а уж потом – избежать исков страховых компаний по возможным авариям. Ведь покупатель готов платить высокую цену даже за высококачественный товар только в том случае, если изготовитель ему известен и пользуется хорошей репутацией.

Престиж предприятия зависит от его внешнего вида, состояния его автомобильного парка и т.д., вплоть до голоса любого из сотрудников, услышанного по телефону. Так, например, для гостиницы "живой" рекламой является поведение швейцара, его внешний вид, включая чистоту формы, манера открывания двери. Один из самых распространенных и проверенных способов составить бла-

гоприятное впечатление о предприятии — обзавестись постоянной клиентурой.

Необходимо продумать вопрос о возможности предоставления потребителям кредита. В зарубежной практике многие предприниматели при расчетах с покупателями широко используют кредитные карточки, однако такие операции нужно каким-то образом финансировать. Как будет решаться эта задача? Ответ на этот вопрос должен содержаться в бизнес-плане.

В торгово-промышленных ассоциациях имеется прейскурант на тот или иной вид услуг. Рекомендуется сверяться с ним при установлении цены на свой вид услуг.

Для успешной работы предприятия важное значение имеет **культура обслуживания потребителей**. Клиент вправе рассчитывать на **комплексное обслуживание** и определенный уровень сервиса, например, возможность оставить на стоянке свою автомашину. Эта услуга может быть бесплатной для клиента, но не для предприятия, так как она связана с арендой земельного участка, пригодного для парковки автомобилей. Необходимо заранее запланировать этот вид расходов, если предприятие намерено их нести.

Расходы на проведение рекламной кампании на ближайшие 12 месяцев следует сопоставить с аналогичными расходами фирм-конкурентов. Зарубежный опыт показывает, что информация о доле расходов на рекламную деятельность в общем объеме продаж в числе прочих показателей имеется в торгово-промышленных ассоциациях и других организациях. Если уровень расходов на рекламу в фирме значительно превышает средний по отрасли, еще раз следует изучить этот вопрос.

При распределении обязанностей между сотрудниками следует иметь в виду, что на одного и того же работника может быть возложено выполнение нескольких функций. Функциональные обязанности можно расписать с указанием фамилий лиц, ответственных за их выполнение, или прибегнуть к обозначениям типа «работник 1».

Работая над финансовым разделом бизнес-плана, работу нового предприятия прогнозируют таким образом, чтобы уже к концу года выйти на уровень прибыльности.

В качестве примера приводится рабочая таблица (таблица 9.1) для составления сметы расходов фирмы (данные относятся к деятельности ремонтных предприятий). Величина относительных показателей меняется в зависимости от отрасли).

Таблица 9.1.

## Рабочая таблица расходов

Примерные показатели для предприятий, занимающихся ремонтом	% от объема продаж	% от объема продаж фирмы	Показатель в денежном выражении по месяцам													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Объем продаж</b>	<b>100</b>															
<b>Себестоимость продаж</b>	<b>47,51</b>															
<b>Валовая прибыль</b>	<b>52,49</b>															
<i>Регулируемые расходы</i>																
Материалы для производственной деятельности	1,82															
Общая сумма зарплаты	16,98															
Ремонт и эксплуатация	0,38															
Реклама	1,45															
Автотранспорт и перевозки	1,52															
Безнадежные долги	0,04															
Административные расходы и расходы на услуги юриста	0,74															
Оплата труда привлекаемых со стороны специалистов	1,21															
Прочие расходы	0,81															
<i>Всего регулируемые расход</i>	<i>24,95</i>															
<i>Постоянные расходы</i>																
Аренда	3,35															
Коммунальные услуги	2,05															
Страхование	0,95															
Налоги и лицензии	0,86															
Оплата процентов	0,12															
Амортизация	1,25															
<i>Всего постоянные расходы</i>	<i>8,58</i>															
<i>Всего расходы</i>	<i>33,53</i>															
<b>Чистая прибыль</b>	<b>18,96</b>															

На предприятиях, оказывающих различного рода услуги, как и на промышленных предприятиях, необходимо уделять особое внимание вопросам качества (в соответствии с государственной политикой в данной области).

#### 9.4. Бизнес-планирование на торговых предприятиях

Предприятиям розничной торговли особое внимание необходимо обращать на три основных момента в разделе «Маркетинг и сбыт продукции (услуг)»: прогнозирование объема продаж, привлечение и обслуживание потребителей.

При выборе места для своего предприятия учитывается характер предоставляемых услуг. Рекомендуется также обратить внимание на следующие факторы:

- численность населения района, а также основные демографические тенденции и показатели (например, коэффициенты рождаемости и смертности);
- средний уровень доходов, возрастной состав и основной вид деятельности населения;
- число фирм-конкурентов, расположенных в районе;
- местные постановления и законы в отношении зональных ограничений;
- основной потребитель (торговля, промышленная фирма, население близлежащего района или организации сферы услуг).

Следует иметь в виду, что небольшие предприятия обладают определенным преимуществом по сравнению с крупными.

Каждый магазин пользуется определенной *репутацией* у покупателей. При этом во внимание принимаются его внешний вид, поведение сотрудников, ассортимент предлагаемых товаров, красочность и привлекательность упаковки, культура обслуживания клиентов.

Если клиенту покажется, что внутри магазина темно, то следует убедить его, что таков замысел дизайнера. То есть, даже если замечания со стороны клиента имеют под собой веские основания, надо постараться доказать ему, что он ошибается.

Цена реализации товара устанавливается на основе цены, по которой он был закуплен. Поэтому единственно возможным для магазина способ продавать товар относительно недорого – приобретать его как можно дешевле.

Решить задачу ценообразования помогает информация по следующим вопросам.

✓ Какие цены складываются на рынке ассортимента товара: высокие, умеренные, низкие?

✓ Будет ли реализация товаров только за наличный расчет?

✓ Если цены выше, чем у конкурентов, то какие дополнительные услуги будут предлагаться?

✓ Будет ли товар, отпущенный в кредит, дороже, чем проданный за наличные?

✓ Какие предстоят дополнительные расходы, если принимать оплату кредитными карточками?

Особое место занимает **работа с клиентом в торговом зале**. Работу над планом по маркетингу нельзя считать завершенной, если не отработана система, направленная на то, чтобы не просто «заманить» покупателя в магазин, а сделать так, чтобы, однажды заглянув, он не ушел без покупки и в дальнейшем стал постоянным клиентом. Прежде всего, следует убрать с полок и прилавков излишки товара, проследить, чтобы он не лежал навалом, разложить его так, чтобы были видны достоинства каждого изделия. Это позволит представить товар в самом выгодном свете и привлечь внимание покупателей. Можно попытаться привлечь покупателей, вручая им бесплатный подарок только за то, что они зашли в ваш магазин.

Продажа товара только за наличные заметно сужает круг потенциальных покупателей. Посетителей может привлечь продажа в кредит или по кредитным карточкам. Возможность приобрести товар в кредит создает у покупателя чувство уверенности в том, что он в любой момент может совершить покупку. Вполне вероятно, что благодаря этому можно пополнить список своих клиентов.

Магазин может привлечь покупателей эффектной и удобной выкладкой товаров, красочными вывесками и указателями цен. Товар должен выделяться, привлекая к себе внимание. В супермаркетах никто не стоит у прилавка и не предлагает тот или иной товар, поэтому выкладка действует как "молчаливый продавец".

Необходимо разработать несколько вариантов **планировки** магазина. Выбрав оптимальный, занести затраты на его оборудование в соответствующую графу расходов. Следует составить список мебели, оборудования и различных приспособлений, которые потребуются: контейнеры, полки, специальное оборудование (с учетом специализации магазина), например, закрытый прилавок для замороженных продуктов или приспособление для отпуска тканей.

Если в магазине, где торговля организована по принципу самообслуживания, предусмотрено использование труда продавцов, определяется потребность в торговых работниках и кассирах.

У небольших магазинов имеется важное преимущество перед крупными – возможность индивидуального обслуживания покупателей. Ничто так не раздражает покупателей, как невнимание со стороны продавцов. Они хотят, чтобы их обслуживали быстро и вежливо. Поэтому следует тщательно продумать всю процедуру обслуживания: приветствие посетителей магазина, показ товара, предложение замены в случае, если он по какой-либо причине не устраивает покупателя, внимательное отношение к просьбам и жалобам. Важно также уметь точно определить момент, когда клиент готов купить предлагаемый товар. О подборе кадров, уровне квалификации продавцов следует позаботиться особо, обратившись к услугам консультанта по продаже.

Решая вопросы **закупки товаров**, важно учесть следующее.

✓ Каким образом товары поступают в розничную сеть?

✓ Будут ли закупаться товары непосредственно у производителя или их будут приобретать через оптовиков и посредников?

✓ Устраивают ли цена, условия поставки, а также то, как она будет осуществляться? Необходимо ли оплачивать расходы по доставке?

✓ Какие формы реализации товара предусмотрены?

✓ Отпускается ли товар в кредит?

✓ Каковы сроки поставки продукции?

Выбрав поставщика, который предложит наиболее приемлемые условия поставки каждого конкретного товара, составляют план закупки.

Для претворения в жизнь плана работы постоянно необходима различная информация, для чего рекомендуется внедрить систему внутрихозяйственного контроля. Не случайно существуют два вида этого контроля: внутренний бухгалтерский и внутренний административный. Первый используется для защиты средств предприятия и обеспечения надежности бухгалтерских данных; второй – помогает владеть всей полнотой информации о запасах, товарообороте, поступлениях и расходовании денежных средств. Задача административного контроля – быть в курсе периодически возникающих проблем, с разрешением которых, как правило, может справиться бухгалтер или приглашенный консультант.

Особое место в бухгалтерском учете занимает **учет запасов**, осуществляемый с целью получения возможности вовремя и каче-

ственно обслуживать потребителей и знать, что запасы не уменьшились в результате краж или естественной убыли. Задача предпринимателя – ускорить оборачиваемость товарно-материальных запасов, что будет способствовать процветанию предприятия.

При планировании расходов на организацию учета товарно-материальных ценностей закладываются расходы на закупку, ведение документации, проведение инвентаризации, получение и хранение запасов.

Важной информацией являются *сведения о продажах*. На малом предприятии информацию об итогах торговли за день можно получить на основании показаний кассового аппарата и чеков на приобретение товара. Для поддержания реализации на должном уровне следует ежедневно получать информацию об объеме продаж, вести учет товаров, продаваемых в кредит.

Для облегчения контроля денежных поступлений, получаемых в торговом зале, кассовые аппараты можно подсоединить к компьютеру. В этом случае каждая сделка фиксируется в момент ее совершения.

Источники поступления денежных средств подразделяются на две группы: дебиторская задолженность (обязательства по еще не оплаченным счетам) и наличные деньги, благодаря чему известно, на какую сумму уже предоставлен кредит и есть ли резерв, а также какое количество реальных денег в обороте.

При решении вопроса об организационной структуре предприятия следует иметь в виду, что его владелец-управляющий может сам выполнять все функции управления, если число занятых не превышает 50 чел. По мере расширения предприятия (от 50 до 100 занятых сотрудников) его организационная структура усложняется.

Особенностью коммерческих предприятий в современных условиях развития белорусской экономики является повышенное внимание к целому ряду вопросов, требующих своего разрешения:

- пристальное внимание к потребителю на основе маркетинговых методик;
- развитие сервисного менеджмента на предприятии;
- постоянное повышение компетентности торгового персонала;
- реализация маркетинговой стратегии диверсификации.

Реализация этих задач имеет также особое значение для предприятий в условиях открытой экономики, когда речь идет о приоритете имиджа и высоком уровне конкурентоспособности субъектов хозяйствования.

В настоящее время наблюдается взаимопроникновение способов и приемов работы на коммерческих предприятиях, осуществляющих розничную или оптовую торговлю. Розничные предприятия используют принципы мелкооптовой торговли, предполагающей соответствующую ценовую политику. Оптовые предприятия стремятся приблизиться к конечному потребителю с целью получения объективной информации о спросе и потребностях. И в первом, и во втором случаях большое значение имеют схемы сбыта продукции. При выходе на конечного потребителя *оптовое* предприятие стремится развить такую форму реализации продукции, как систему прямой продажи (по каталогам, прямые заказы). Главное преимущество такой системы сбыта – гибкость ассортимента, что позволяет избежать накопления продукции и увеличить скорость обращения оборотного капитала. Второе преимущество – принцип централизации уменьшает издержки и увеличивает пропускную способность для реализации значительного объема продукции, что позволяет увеличить объем продаж.

Бизнес-план коммерческого предприятия должен убедить в том, что специалисты предприятия обладают высокой компетентностью в области маркетинга, консалтинга по продукции, психологии продаж, человеческих отношений.

#### 9.5. Особенности бизнес-планирования совместного предприятия

Одной из форм иностранных инвестиций является создание совместных предприятий с иностранным партнером. Подготовка бизнес-плана совместного предприятия связана с необходимостью изучения следующих вопросов:

- 1) определение роли и значения совместного предприятия как формы международного делового сотрудничества и сопоставление его с другими формами;
- 2) изучение преимуществ и недостатков совместного предприятия;
- 3) установление целей принимающей страны и иностранного партнера в рамках совместного предприятия;
- 4) возможные несовпадения целей и необходимость их согласования, особенно в таких областях, как экспортное производство, поступления в иностранной валюте, доступ на местные и внешние

рынки, качество приобретаемой технологии и эффективность соглашений о ее передаче, управлении и контроле.

Выбор зарубежного партнера включает: предварительное изучение его хозяйственной структуры и связей, опыта хозяйствования и международной деятельности, стратегии хозяйственной деятельности.

Предварительным условием для успешного функционирования совместного предприятия является взаимность интересов участников. Здесь анализируются:

- совместимость участников;
- безусловное согласие в отношении долгосрочных целей предприятия;
- доверие;
- допущенные ранее ошибки.

Главной проблемой, с которой сталкивается совместное предприятие, занимающееся производством продукции в принимающей стране с целью ее последующего экспорта, является достижение сбалансированности его законных интересов, которые заключаются в получении доступа на возможно большее число экспортных рынков. При этом иностранный партнер стремится не допускать конкуренции с собой через зарубежные филиалы. Как правило, партнеры по совместному предприятию не имеют разногласий в отношении доступа этого предприятия к рынкам принимающей страны. Потенциальные разногласия могут возникнуть по рынкам в стране базирования или в третьих странах. Доступ совместного предприятия к последним нередко ограничивается лицензиями, которые иностранный партнер ранее предоставил третьим странам. Поэтому (для ведения переговоров о совместном предприятии) местному партнеру может понадобиться следующая информация от иностранного партнера:

- о принадлежащих или переданных по лицензии иному иностранному партнеру правах на промышленную собственность (патентах, ноу-хау, торговых знаках и фирменных наименованиях);
- о лицензиях, предоставленных иностранным партнером третьим сторонам, конечном сроке их действия, географическом районе распространения, условиях, при которых их действие может быть прекращено иностранным партнером, видах товаров и промышленной собственности, на которые распространяется действие лицензии, а также о размерах выплат по каждой лицензии.

Совместное предприятие может извлечь значительные выгоды, получив доступ ко всей имеющейся у иностранного партнера информации, касающейся продвижения на рынок, рекламы и продажи продукции. Местный партнер заинтересован в получении совместным предприятием на договорной основе всей этой информации по минимальным ценам.

Соглашение может предусматривать закупку продукции совместного предприятия иностранным партнером и его зарубежными филиалами для сбыта на экспортных рынках. В этом случае установление на договорной основе взаимоприемлемых цен имеет решающее значение.

Дополнительными соглашениями при создании совместного предприятия являются:

- ✓ лицензионные соглашения и соглашения в отношении технологии;
- ✓ контракты на организацию управления;
- ✓ соглашения о техническом обслуживании;
- ✓ о возмещении филиалом корпоративных накладных расходов иностранного партнера.

При технико-экономическом обосновании бизнес-плана совместного предприятия особое внимание необходимо уделять экологическому воздействию его на физическую и человеческую экосистемы по следующим аспектам.

1. Нарушение покоя населения. Необходимо описать все виды нарушения покоя временного и постоянного характера, которые могут возникать при осуществлении бизнес-плана и после его завершения.
2. Изменение рельефа местности. Характеризуются земляные работы, выемка и насыпка грунта, выравнивание и т.д.
3. Воздействие на имеющуюся растительность и животный мир. Необходимо указать на любые изменения благотворного или негативного характера, которые могут оказать воздействие на растительность и животный мир данного района как прямое или косвенное следствие осуществления бизнес-плана.
4. Воздействие на качество воздуха и воды. Должны быть указаны в общих чертах любые физические и химические изменения качества воздуха, поверхностных и грунтовых вод, которые могут произойти в результате осуществления проекта (а также сбросы в эти воды и выбросы в воздушное пространство).
5. Предполагаемые уровни шума и воздействие вибрации на уровне территориальных границ проекта.

6. Характер и объем дорожного движения, связанного с операциями по проекту.

При предоставлении *финансовой информации* не принимают во внимание воздействие общей инфляции на затраты и доходы и подают ее на основе текущей стоимости изделия, услуги (за исключением случаев, когда предполагается существенное увеличение реальной стоимости конкретного сырьевого товара, или в условиях гиперинфляции, когда расчеты желательно производить в твердой валюте).

К бизнес-плану совместного предприятия необходимо разрабатывать следующие приложения.

1. Биографические данные главных руководителей и директоров. Фамилии ревизоров, бухгалтеров, банкиров и юристов, которые будут работать на новом предприятии.

2. Список всех директоров и основных держателей акций (с пакетом акций свыше 10 %) с указанием гражданства, страны проживания, количества и стоимости акций у каждого из них.

3. Сведения об основных предприятиях-филиалах.

4. Справочная информация о предприятиях и видах деятельности за границей, если в настоящее время осуществляется деятельность за рубежом. Если компания-инвестор является частью группы, необходимо включить информацию о материнской компании.

5. Если в настоящее время деятельность осуществляется в данной стране или за рубежом, следует представить финансовые отчеты (если возможно, проверенные аудитором) за последние три года или за период деятельности заявителя, если он составляет менее трех лет. Если компания является частью группы, необходимо также представить сводный отчет материнской компании.

6. Соответствующая справочная информация, подготовленная для бизнес-плана (если таковая имеется).

Предприятия совместного типа более оперативно, чем отечественные предприятия, реализуют программы внедрения и постоянного улучшения менеджмента качества, соответствующие международным стандартам. При этом менеджмент на предприятии отрабатывается в рамках интегрированных систем, т.е. систем в области качества, в области экологического менеджмента, а также систем в области охраны труда и безопасности здоровья.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [6, 11, 19, 22, 28, 50, 57, 60].

## Контрольные вопросы и задания

1. Какие особенности деятельности в области строительства находят отражение при бизнес-планировании?

2. Какие особенности сферы обслуживания отражаются в бизнес-плане?

3. Какие особенности деятельности торговых предприятий находят отражение при бизнес-планировании?

4. Какие особенности совместных предприятий отражаются в бизнес-плане?



## Глава 10 ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПЛАНА

### 10.1. Порядок презентации бизнес-плана

В зависимости от целей составляют различные типы бизнес-планов.

❖ **Полный бизнес-план** коммерческой идеи или инвестиционного проекта – изложение потенциальному партнеру или инвестору результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

❖ **Концепт бизнес-плана** коммерческой идеи или инвестиционного проекта – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможности вовлечения в проект.

❖ **Бизнес-план компании** – изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных направлений и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

❖ **Бизнес-план структурного подразделения** – изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

❖ **Бизнес-план (заявка на кредит)** для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

❖ **Бизнес-план (заявка на грант)** для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

❖ **Бизнес-план развития региона** – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Презентация необходима для того, чтобы убедить потенциальных кредиторов и инвесторов в том, что бизнес-план состоятелен, а

команда обладает необходимыми для достижения успеха качествами. Большинство презентаций охватывает семь ключевых областей:

- компания, ее продукция и услуги;
- рынок: клиенты и конкуренты;
- маркетинговая стратегия;
- первоочередные финансовые задачи;
- команда, которая будет осуществлять инвестиционный проект;
- необходимые размеры кредита или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;
- условия и сроки оплаты или реализации инвестиций.

Презентация должна длиться не более 20 минут, после чего следуют ответы на вопросы потенциальных инвесторов.

Для повышения эффективности презентации необходимо:

- заблаговременно прислать концепт бизнес-плана потенциальным инвесторам, чтобы они могли ознакомиться с ним заранее;
- использовать для презентации наглядный материал – таблицы, диаграммы, графики, фотографии, образцы продукции;
- акцентировать внимание на вопросах рынка продукции и компетентности команды управления проектом;
- употреблять утвердительные предложения и избегать неопределенных и отрицательных высказываний;
- установить диалог со слушателями, а не читать лекцию.

Главная задача презентации заключается в том, чтобы заставить потенциальных инвесторов поверить в идею и в команду. Отмечая наличие рисков, проблем и сложностей, не следует акцентировать на них большое внимание. Содержание бизнес-плана должно внушать уверенность в успехе бизнеса, оптимизм. Упомянув, что сложности есть и предприятие про них знает, следует продемонстрировать, что риски оценены всесторонне и объективно, и менеджеры способны управлять ими.

Стиль изложения должен быть деловым, позитивным и увлекательным; в противном случае бизнес-план может вызвать у заинтересованных лиц негативное отношение к работе предприятия. Необходимо помнить о грамматике и орфографии. Ошибки вызывают недоверие к разработчикам бизнес-плана и ко всему предприятию в целом.

Руководствуясь соображениями конфиденциальности, разработчики бизнес-планов иногда не желают указывать владельцев предприятия, собственные средства для инвестирования проекта. На первой стадии инвесторов, как правило, не слишком интересу

поименный состав собственников, но указать, сколько их и как между ними распределены доли, нужно обязательно. Иногда эти сведения лучше внести в приложения и предоставлять только при проведении конкретных переговоров. Если на первой странице бизнес-плана не будут указаны контактное лицо и фирма, то у такого плана мало шансов на успех.

Иногда разрабатывают производственный тип бизнес-плана, где планируют производство какой-либо продукции в связи с наличием свободных производственных мощностей, зданий и т.д. В этих бизнес-планах дают подробное описание того, какие исправные станки (технологии, рабочие руки, земельные участки и т.п.) простаивают. Однако простаивающие станки – это только иногда потенциальная возможность, чаще всего – ненужный балласт. Основанием для выпуска продукции должны являться требования рынка, а подробные описания техники могут лишь отпугнуть инвестора.

Бизнес-план должен показать достаточное знание рынка, его потенциальной емкости, позиций конкурентов на рынке. При недостаточности статистических данных, обзоров рынков и т.д. ряд банков требуют развернутое маркетинговое приложение к бизнес-плану.

Большое внимание инвесторы уделяют четкости описания команды менеджеров. Редко встречаются бизнес-планы, в которых выгодно подчеркиваются достоинства имеющейся команды менеджеров, ее опыт, зрелость и квалификация, без которых любой проект просто обречен на неудачу.

Качество бизнес-плана существенно зависит от того, кто его разрабатывает. Для малого предприятия ответ ясен – руководитель, как правило, он же – хозяин. На средних и крупных предприятиях, как правило, создается рабочая группа, в которую входят ведущие специалисты по соответствующим направлениям. Подключение специалистов на раннем этапе приводит к большей проработанности проекта. Одновременно с согласованием бизнес-плана готовится команда, которая может «без раскачки» приступить к его осуществлению.

В составлении бизнес-плана должен принимать участие директор предприятия, так как инвесторы могут отказаться от рассмотрения предложения по выделению средств, если бизнес-план подготовлен консультантами и не отражает личную ответственность руководителя за проект.

Оптимальным является вариант, когда бизнес-план составляют руководитель предприятия, специалисты и привлеченные консультанты. У консультантов могут возникнуть объективные вопросы, которые руководители и специалисты не изучали потому, что посчитали их очевидными. Они часто могут указать на подлинные масштабы проблем, которые на первый взгляд кажутся мелкими, умерить амбиции, добиться большей ясности в изложении пунктов бизнес-плана. Консультанты помогают правильно расставить акценты и придать бизнес-плану "товарный вид". Особенно важна роль консультантов при составлении финансового плана и оценке рынка сбыта продукции. Для малого бизнеса лучше (и дешевле) обсудить с экспертом уже готовый бизнес-план, а для среднего предприятия – заказать всю разработку и сопровождение. Это стоит недешево (в среднем от 0,3 до 4 % от суммы инвестиций), но показывает серьезность намерений заемщика и резко повышает вероятность успешного результата.

Примерно 90 % предлагаемых проектов (по данным журнала «Эксперт») отвергается уже на этапе рассмотрения бизнес-планов. Случаются ситуации, когда деньги, запланированные иностранными партнерами под совместные проекты, так и остаются невостребованными.

## 10.2. Экспертиза инвестиционных проектов

В последние годы (под воздействием условий развития бизнеса) в Беларуси активизировалась работа по разработке бизнес-планов. Этому способствуют такие направления развития белорусской экономики, как экспортная ориентация, открытость, поддержка предпринимательства, малого и среднего бизнеса; приоритет развития таких отраслей, как туризм, агропромышленные комплексы с соответствующими инфраструктурами. При этом особую поддержку получают субъекты хозяйственной деятельности в сельской местности, которым предоставляется облегченная налоговая нагрузка.

Разрабатываемые бизнес-планы, с учетом их количества, специфики этапа бизнес-планирования, занятости инвесторов и кредиторов, необходимости корректировки на основе текущего анализа состояния дел и т.п., могут быть подвергнуты экспертной оценке, экспресс-анализу, мониторингу.

Одной из важных задач инвестора является проведение *экспертизы* проектов, в результате которой он должен из большого числа

предлагаемых проектов выбрать наиболее эффективные. Для этого должна быть разработана система оценочных критериев. Система критериев выполняет две функции:

- позволяет инвестору произвести обоснованный выбор наиболее выгодного для вложения денег инвестиционного проекта;
- заставляет разработчика проекта предоставить исчерпывающую информацию по всем интересующим экспертов вопросам.

Для проведения экспертизы используют различные системы критериев. Одна из методик предполагает использование девяти групп критериев, охватывающих все ключевые аспекты эффективности предлагаемого проекта. Каждый из критериев количественно может быть определен посредством одной из пяти оценок:

- 2 – очень низкая оценка;
- 1 – низкая оценка;
- 0 – отсутствие оценки;
- + 1 – высокая оценка;
- + 2 – очень высокая оценка.

Для каждого из критериев определяется относительная его значимость посредством назначения коэффициентов весомости.

Ниже рассматривается рекомендуемый этой методикой перечень критериев по группам.

#### ***Группа № 1. Аспекты, характеризующие фирму в целом***

Здесь эксперты оценивают предприятие с точки зрения его способности наилучшим образом реализовать проект. При этом используются критерии, имеющие два уровня весовых коэффициентов:

- 1) коэффициент весомости 3,0:
  - квалификация административно-управленческого персонала;
  - квалификация специалистов по маркетингу;
  - организационно-управленческая структура фирмы;
  - система сбыта товаров (услуг);
  - финансовое и экономическое положение фирмы;
- 2) коэффициент весомости 2,0:
  - репутация (имидж) фирмы и ее товаров (услуг);
  - квалификация научного и инженерного персонала;
  - квалификация производственного персонала;
  - технологический уровень производства;
  - доступность источников сырья, материалов, комплектующих;
  - доступность источников энергии и топлива;
  - уровень развития транспортной сети;
  - доступность рынка;

- культура производства;
- безопасность производства;
- экология производства.

#### ***Группа № 2. Аспекты, характеризующие отрасль и отраслевой рынок***

Здесь оцениваются перспективы развития отрасли, в которой будет реализовываться проект, и ее рынка по следующим критериям:

- 1) коэффициент весомости 3,0:
  - перспективы развития отрасли и отраслевого рынка;
  - уровень конкуренции;
  - стабильность спроса;
  - тенденции изменения спроса;
  - затраты на продвижение товаров (услуг) на рынок;
- 2) коэффициент весомости 2,0:
  - емкость рынка;
  - способность рынка к принятию товаров или услуг;
- 3) коэффициент весомости 1,0:
  - влияние проекта на развитие смежных отраслей.

#### ***Группа № 3. Аспекты, характеризующие товары или услуги***

Оценивается качество продукции/услуг по сравнению с аналогами. В качестве базы для сравнения выбирается наилучший из существующих аналогов, включая зарубежные. Используются следующие критерии:

- 1) коэффициент весомости 3,0:
  - функциональные и потребительские свойства товаров/услуг;
  - надежность и долговечность;
  - экологичность;
  - безопасность для потребителя;
  - цена;
  - себестоимость товаров/услуг;
- 2) коэффициент весомости 2,0:
  - дизайн;
  - возможность развития товаров/услуг;
  - соответствие стандартам;
  - технологичность;
- 3) коэффициент весомости 1,0:
  - подготовка клиента к использованию товаров/услуг.

#### ***Группа № 4. Аспекты, характеризующие маркетинг***

Оценивается реалистичность программы маркетинга и ее эффективность по следующим критериям:

1) коэффициент весомости 3,0:

- исследование рынка;
- реклама;
- каналы сбыта товаров/услуг;
- методы стимулирования сбыта;

2) коэффициент весомости 2,0:

- предпродажное и послепродажное обслуживание.

#### **Группа № 5. Производственные аспекты**

Оценивается производственный план предприятия с точки зрения рациональности использования его технологического потенциала по критериям:

1) коэффициент весомости 3,0:

- система обеспечения и контроля качества товаров/услуг;
- накладные расходы;

2) коэффициент весомости 2,0:

- использование технологического потенциала;
- затраты на сырье, материалы и комплектующие;
- затраты на топливо и энергоносители;
- производственная кооперация.

#### **Группа № 6. Финансовые аспекты**

Оценивается стратегия обеспечения финансирования проекта по следующим критериям:

1) коэффициент весомости 4,0:

- возможность привлечения средств из госбюджета;
- возможность привлечения средств населения;
- обеспечение финансовых гарантий;

2) коэффициент весомости 3,0:

- участие фирмы в финансировании проекта;
- возможность привлечения отечественных инвесторов;
- возможность привлечения зарубежных инвесторов;
- возможность получения кредитов в отечественных банках;
- возможность получения кредитов в зарубежных банках;

3) коэффициент весомости 2,0:

- общий объем финансирования проекта.

#### **Группа № 7. Социально-экономические аспекты**

Проект оценивается с социальной точки зрения по критериям:

1) коэффициент весомости 3,0:

- обеспечение занятости населения;
- экспортный потенциал;
- экология региона;

• рост деловой активности;

2) коэффициент весомости 2,0:

- использование научно-технического потенциала;
- рост личных доходов населения региона;
- развитие отрасли;
- развитие производства, косвенно связанных с проектом;
- развитие объектов социальной сферы в регионе;
- решение демографических проблем;
- разработка новых рынков;
- рациональное использование природных ресурсов;
- безопасность населения;
- развитие региональной инфраструктуры.

#### **Группа № 8. Коммерческая (финансовая) эффективность проекта**

Здесь анализируется уровень финансовых показателей эффективности проекта по следующим критериям:

1) коэффициент весомости 4,0:

- прибыльность проекта;

2) коэффициент весомости 3,0:

- время окупаемости инвестиций;
- ликвидность и платежеспособность.

#### **Группа № 9. Риск проекта**

Здесь эксперты оценивают риск потери вложенных в проект средств в результате влияния различных факторов по критериям:

1) коэффициент весомости 3,0:

- экономический риск;
- риск сбыта;
- социально-политический риск;

2) коэффициент весомости 2,0:

- риск качества;
- риск обеспечения производства;
- бюджетный риск;
- природный риск;
- экологический риск;
- криминальный риск.

Для проведения качественной экспертизы инвестору необходимо сформировать группу квалифицированных экспертов (не менее 7 человек), а также выбрать методику обработки данных экспертизы.

В процессе экспертизы эксперты выбирают один из предложенных в опросном листе ответов (оценку). Результирующий рейтинг

проекта рассчитывается алгебраическим суммированием произведений весовых коэффициентов критериев на значение их оценок:

$$R_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n W_i x B_i ,$$

где  $i$  – порядковый номер критерия;

$n$  – число критериев.

При этом рекомендуется:

- ранжировать проекты в зависимости от полученных величин рейтинга ( $R_{\text{пр}}$ );
- при значении  $R_{\text{пр}} < 200$  баллов, следует считать данный проект неконкурентоспособным;
- при отклонениях значений  $R_{\text{пр}}$  для различных проектов в пределах 10 % они могут считаться равноценными.

В оценочной практике (кроме экспертизы инвестиционного проекта) применяется так называемый экспресс-анализ бизнес-плана. **Экспресс-анализ**, или экспресс-оценка бизнес-плана инвестиционного проекта – это определение за короткий промежуток времени (без детализированной проработки вопросов) пригодности или непригодности проекта для дальнейшего его рассмотрения и возможного финансирования. В первую очередь это касается бизнес-планов, которые претендуют на выделение централизованных инвестиционных ресурсов из бюджета развития белорусской экономики. Эта процедура, в основном, осуществляется на уровне отраслевого государственного управления с целью определения наиболее социально значимых идей и проектов.

Последовательность экспресс-анализа бизнес-плана предполагает оценку следующих моментов:

- определение момента старта проекта, начало которого должно быть позднее текущего момента рассмотрения;
- определение, с помощью каких программных средств составлялся бизнес-план;
- установление типа используемых в расчете цен, их сопоставимость;
- определение связи между типом цен и ставкой дисконта;
- определение процента за кредит, который обычно не бывает больше, чем текущая ставка рефинансирования плюс 5–10 %;
- установление уровня превышения внутренней нормы доходности (ВНД) над кредитной ставкой (как правило, ВНД выше кредитного процента на 10–15 пунктов);

- оценка уровня ставок налогов, принятых в проекте;
- описание рынка с учетом величины, структуры и обоснования спроса;
- рассмотрение перечня переменных для анализа чувствительности и расчет границы безубыточности. Причем анализ устойчивости проекта имеет смысл только после правильного выполнения разделов «План маркетинга» и «Производственный план». Если граница безубыточности для спроса составляет 20 % (т.е. при снижении продаж на 20 % проект перестает быть прибыльным), а в маркетинговом плане надежно обосновано только 50 %-е значение, то, скорее всего, денег на этот проект давать нельзя;
- если предусматривается финансирование из различных источников, необходимо внимательно проверить реальность условий кредитного договора (объем, сроки и величина процентов);
- при ориентации на государственную поддержку необходимы расчеты бюджетной и общественной эффективности.

Приведенная последовательность экспресс-оценки является условной, но подобный подход вполне достаточен для того, чтобы выделить достойные проекты.

Кроме **экспресс-анализа** проводится мониторинг бизнес-плана. **Мониторинг** – это процесс выявления отклонений фактических показателей реализации инвестиционного проекта от их прогнозных значений, оценки влияния данных отклонений на дальнейшую реализуемость и эффективность инвестиционного проекта. Цель мониторинга заключается в том, чтобы в каждый конкретный момент реализации проекта однозначно определить, выполняются ли условия реализуемости и эффективности. По результатам мониторинга может быть сделан вывод о необходимости корректировки плана реализации проекта, либо принято решение о его прекращении.

Мониторингу подвергаются следующие аспекты реализации проекта: сроки выполнения работ, затраты, риски, качество и др. В отечественной практике мониторингу уделяется мало внимания, хотя зачастую оказывается, что первоначальные оценки по капиталовложениям и эксплуатационным затратам превышены, а сроки окупаемости (по сравнению с базовыми предположениями) значительно возросли.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА [12, 13, 28, 34, 42, 48, 58].

## Контрольные вопросы и задания

1. Какие составляются бизнес-планы в зависимости от целей?
2. Какие основные вопросы выносятся на презентацию бизнес-плана?
3. Как повысить эффективность презентации бизнес-плана?
4. Как на качество бизнес-плана влияет компетентность его разработчиков?
5. Каковы причины активизации работы в области бизнес-планирования?
6. В чем суть экспертизы инновационного проекта?
7. По каким критериям эксперты оценивают фирму в целом?
8. По каким критериям эксперты оценивают отрасль и отраслевой рынок?
9. По каким критериям эксперты оценивают товары или услуги?
10. По каким критериям эксперты оценивают маркетинг?
11. По каким критериям эксперты оценивают производственные аспекты проекта?
12. По каким критериям эксперты оценивают финансовые аспекты проекта?
13. По каким критериям оценивают социально-экономические аспекты проекта?
14. По каким критериям эксперты оценивают коммерческую (финансовую) эффективность проекта?
15. По каким критериям эксперты оценивают риск проекта?
16. В чем суть экспресс-анализа бизнес-плана?
17. В чем суть мониторинга бизнес-плана?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алейников, А.Н.* Предпринимательская деятельность: учебно-практическое пособие / А.Н.Алейников. – М.: Новое знание, 2003. – 304 с.
2. *Балашевич, М.И.* Малый бизнес: отечественный и зарубежный опыт: учебное пособие – Мн.: НКФ «Экоперспектива», 1995. – 143 с.
3. *Бекетова, О.Н.* Бизнес-план: теория и практика / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 272 с.
4. *Белолипецкий, Ф.Г.* Финансы фирмы: курс лекций / Ф.Г. Белолипецкий; под ред. И.П. Мерзлякова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 269 с.
5. *Брасс, А.А.* Менеджмент и организационное поведение: учебное пособие / А.А. Брасс. – Мн.: БГУ ИБиМТ, 2005. – 332 с.
6. *Буров, В.П.* Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 190 с.
7. *Бусыгин, А.В.* Предпринимательство: основной курс: учебник для ВУЗов / А.В.Бусыгин. – М.: Дело, 2001. – 638 с.
8. *Бухалков, М.И.* Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 400 с.
9. *Верхан, П.* Предприниматель. Его экономическая функция и общественно-политическая ответственность / П. Верхан; пер. с нем. В. Котелкина. – Мн.: Эридан, 1992. – 120 с.
10. *Гавриленко, В.Г.* Бизнес-план / В.Г. Гавриленко, П.Г. Никитенко, Н.И. Ядевич. – Мн.: Право и экономика, 2001. – 145 с.
11. *Горемыкин, В.А.* Бизнес-план: методика разработки: 45 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2008. – 859 с.
12. *Горохов, М.Ю.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ: Как привлечь деньги / М.Ю. Горохов, В.В. Малеев. – М.: Информ.-Изд. Дом «Филинь», 1998. – 202 с.
13. *Джей, Э.* Эффективная презентация: практическое пособие / Э. Джей; пер. с англ. Т.А.Сиваковой. – Мн.: ООО «Амалфея», 1997. – 207 с.
14. *Друкер, П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: [пер. с англ.] / Питер Друкер. – М.: Гранд: Фаир-Пресс, 2003. – 284 с.

15. *Ивуть, Р.Б.* Бизнес-план предприятия: учебное пособие / Р.Б. Ивуть, Н.Н. Пилипук. – Мн.: Вышэйшая школа, 2000. – 221 с.

16. *Ильин, А.И.* Планирование на предприятии: учебное пособие / А.И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2007. – 236 с.

17. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь. – Мн.: Амалфея, 2004. – 83 с.

18. *Котлер, Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок: Пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: АСТ, 2001. – 271 с.

19. *Крутякова, Ю.А.* Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие. / Ю.А. Крутякова, С.Р. Юсупова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 352 с.

20. Курс предпринимательства / В.Я. Горфинкель [и др.]. – М., 1997. – 150 с.

21. *Курулев, А.П.* Менеджмент на предприятии: курс лекций / А.П. Курулев. – Мн.: Современные знания, 2006. – 241 с.

22. *Макаревич, Л.М.* Бизнес-план для малого предприятия: как создать план успешного ведения вашей коммерции / Л.М. Макаревич. – М.: Вершина, 2003. – 173 с.

23. *Махлин, Г.Е.* Инвестиционное проектирование: курс лекций / Г.Е. Махлин. – Минск: Современные знания, 2006. – 108 с.

24. *Махлин, Г.Е.* Модельная методика калькуляции цен / Г.Е. Махлин // Налоговый консультант. – Мн., 2006. – № 8.

25. *Мелкумов, Я.С.* Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие / Я.С. Мелкумов. – М.: Изд. Дом «Инфра-М», 2000. – 247 с.

26. *Мочалова, Л.А.* Концепция финансового планирования в корпорациях / Л.А. Мочалова // Финансовый менеджмент. – Мн., 2004. – № 3

27. *Муравьев, А.И.* Предпринимательство: учебник / А.И. Муравьев, А.М. Игнатъев, А.Б. Крутик. – СПб.: Лань, 2001. – 695 с.

28. *Наливайко, Г.М.* Бизнес-планирование в малом предпринимательстве: учебно-методическое пособие / Г.М. Наливайко, Л.Н. Сидоров; под ред. Г.И. Олехнович. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1999. – 124 с.

29. Национальная платформа бизнеса Беларуси: Партнерство и солидарность во имя будущего. – Минск, 2008. – 69 с.

30. О внесении изменений в методические рекомендации по организации разработки прогнозов развития организаций Минстройархитектуры на пять лет, бизнес-планов их развития на год: приказ

Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь, 16 нояб. 2005 г., № 290158 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2008.

31. О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 8 авг. 2005 г., № 873 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2008.

32. О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов: приказ Министерства торговли Респ. Беларусь, 14 декабря 2006 г., № 158 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2008.

33. Об утверждении рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 30 окт. 2006 г., № 186 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2008.

34. *Орлова, Е.Р.* Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2008. – 159 с.

35. *Орлова, Е.Р.* Инвестиции ошибок: курс лекций / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2004. – 191 с.

36. Оценка финансового состояния предприятия / Под ред. А.П. Моровой. – Мн.: Навука і тэхніка, 1994. – 199 с.

37. *Пилипейко, М.М.* Краткий курс по страховому делу: в 2 ч. Часть 2 / М.М. Пилипейко. – Мн.: ЗАО «Современные знания», 2005. – 84 с.

38. *Пиповаров, К.В.* Бизнес-планирование / К.В. Пиповаров. – М.: Дашков и К, 2005. – 161 с.

39. Положение о порядке создания индивидуальным предпринимателем частного унитарного предприятия и его деятельности. Указ Президента Республики Беларусь № 302 от 28.06.2007 (в ред. Указов Президента Республики Беларусь от 15.10.2007 № 496, от 29.12.2007 № 685, от 14.04.2008 № 209).

40. Положение о порядке формирования и применения цен и тарифов: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 22

апр. 1999 г., № 43 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2008.

41. Попов, В.М. Бизнес-планирование / [В.М. Попов и др.]; под редакцией В.М.Попова, С.Г. Млодик. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 814 с.

42. Попов, В.М. Бизнес-планирование. Анализ ошибок, рисков и конфликтов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Касаткин. – М.: КноРус, 2003. – 446 с.

43. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2008.

44. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в Республике Беларусь / В.А. Витушко [и др.]; под общ.ред. В.А. Витушко, В.И. Семенкова. – Мн., 2002. – 398 с.

45. Предпринимательство: проблемы становления и развития. / М.З. Ачаповская // Семинар для руководителей Центров поддержки предпринимательства. – Мн., 1998. – с. 9–23.

46. Программа государственной поддержки малого предпринимательства в Республике Беларусь //Предпринимательство в Беларуси. – Мн., 1998. № 1

47. Радиевский, М.В. Бизнес-план. Техничко-экономическое планирование и обоснование финансовой стратегии предприятия: Методика и практические рекомендации / М.В. Радиевский. – Мн.: ООО «Белпринт», 2000. – 263 с.

48. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 511 с.

49. Савчук, В. Годовое бюджетирование: цели, способы, подходы и последовательность составления / В.Савчук // Финансовый директор – 2004, № 11. – с. 27.

50. Скриба, Н.Н. Бизнес-планирование в торговле: методические подходы и практические рекомендации: учебное пособие / Н.Н. Скриба, И.М. Микулич, Р.П. Валевиц. – Мн.: БГЭУ, 2000. – 215 с.

51. Управление проектами: учебное пособие /под ред. И.И. Мазура. – М.: Омега-Л, 2007. – 664 с.

52. Уткин, Э.А. Бизнес-планирование / Э.А. Уткин, Б.А. Котляр, Б.М. Рапопорт. – М.: ЭКМОС, 2001. – 319 с.

53. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Выпуск 1: Предприниматель и предпринимательство: [пер. с англ.] /под общ. ред. В.С. Загашвили. – М.: «Прогресс», 1992. – 160 с.

54. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или Как завести собственное дело и добиться успеха: Выпуск 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. /под общ. ред. В.С. Загашвили – М.: «Прогресс», 1992. – 256 с.

55. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или Как завести собственное дело и добиться успеха: Выпуск 5: Советы начинающему предпринимателю: Пер. с англ. /под общ. ред. В.С. Загашвили – М.: «Прогресс», 1992. – 192 с.

56. Хорнгрен, Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: пер. с англ. / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Форстер. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 415 с.

57. Хоскинг, А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. / А. Хоскинг. – М.: Международные отношения, 1993. – 352 с.

58. Циферблат, Л.Ф. Бизнес-план: работа над ошибками / Л.Ф. Циферблат. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 139 с.

59. Черныш, Л.П. Основы предпринимательства: курс лекций /Л.П. Черныш. – Мн.: Фирма «КРАСИКО», 1993. – 65 с.

60. Энциклопедия малого бизнеса: практ. пособие для предпринимателей, разработанное специалистами Администрации США по малому бизнесу. / под ред. Т.А. Слука. – М.: Книга Интэрнэшнл:Одисей, 1994. – 286 с.

61. Фурс, И.Н. Конкурентоспособность продовольственных товаров/И.Н. Фурс. – Мн.: УП «ИВЦ Минфина»,2004. – 446с.

62. Фурс И.Н., Хурс М.Н. Продовольственная безопасность Беларуси: монография. – Мн.: ИСПИ, «ФУАинформ», 2000. – 168 с.

63. Догиль, Л.Ф. Управление хозяйственным риском: учебное пособие /Л.Ф. Догиль. – Мн.: Книжный Дом, Мисанта, 2005. – 224 с.

64. Жудро М.К. Основы агробизнеса: монография. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2004. – 256 с.

65. Экономика предприятий и отраслей АПК: учебник/П.В. Лешиловский, В.Г. Гусаков, Е.И. Кивейша [и др.]; под ред. П.В. Лешиловского, В.С. Тонковича, А.В. Мозоля. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: БГЭУ, 2007. – 574 с.



66. *Лециловский, П.В.* Экономика предприятий и отраслей АПК: практикум /П.В. Лециловский, В.С. Чеканов. – Мн.: БГЭУ, 2003. – 310 с.

67. *Лециловский, П.В.* Основы агробизнеса: учебн. пособие /П.В. Лециловский, В.С. Чеканов, А.В. Мозоль. – Мн.: БГЭУ.2005. – 366 с.

69. *Нечаев, В.И.,* Парамонов П.Ф. Организация производства и предпринимательской деятельности в АПК /В.И. Нечаев, П.Ф. Парамонов. – М.: КолосС, 2008. – 12 с.

70. *Нечаев, В.И.* Практикум по организации предпринимательской деятельности в АПК / В.И Нечаев [и др.]; под ред. В.И. Нечаева. – М.: КолосС, 2008. – 255 с.

71. *Артур, А. Томпсон-мл.,* А. Дж. Стрикленд Ш. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases: 12-е изд./ Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. – М.: «Вильямс», 2007. – 328 с.

*Для заметок*

*Для заметок*

Учебное издание

**Фурс Иван Николаевич**  
**Наливайко Галина Михайловна**

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Учебное пособие*

Ответственный за выпуск *Г.Ф. Добыш*  
Корректурa *Н.А. Антипович*  
Компьютерная верстка *А.И. Стебуля*  
Дизайн и оформление обложки *И.А. Усенко*

*Издано в редакции авторов*

Подписано в печать 22.07.2009 г. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать.  
Усл. печ. л. 15,11. Уч.-изд. л. 11,81. Тираж 200 экз. Заказ 642.

Издатель и полиграфическое исполнение  
Белорусский государственный аграрный технический университет  
ЛИ № 02330/0131734 от 10.02.2006. ЛП № 02330/0131656 от 02.02.2006.  
Пр-т Независимости, 99, к. 2, 220023, г. Минск.