

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономики

А.А. Кузьмицкая

Бизнес–планирование и прогнозирование предприятий и организаций

КУРС ЛЕКЦИЙ

*для студентов, обучающихся по
направлению подготовки 38.03.01 Экономика,
профиль – Экономика предприятий и организаций*

Брянская область, 2015

УДК 338:658(07)
ББК 65.290-2
К 89

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры коммерции и экономического анализа
Раевская А.В.

Кузьмицкая, А.А. Бизнес–планирование и прогнозирование предприятий и организаций: курс лекций / А.А. Кузьмицкая. - Брянск: Брянский ГАУ, 2015. - 141 с.

Данное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль – Экономика предприятий и организаций.

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование и прогнозирование предприятий и организаций» предусматривает чтение лекций по дисциплине. В данном издании содержится лекционный курс по дисциплине, который поможет студентам успешно освоить курс «Бизнес-планирование и прогнозирование предприятий и организаций».

Рекомендовано к изданию Учёным Советом экономического факультета
протокол № 3 от 03 сентября 2015 г.

© Кузьмицкая А.А., 2015
© Брянский ГАУ, 2015

Содержание

Введение	4
Лекция 1. Основные понятия, цели, задачи бизнес-планирования. Система планирования на предприятии.	6
Лекция 2. Технология разработки бизнес-плана.	17
Лекция 3. Учёт состояния и изменения факторов макро- и микро- среды в планировании.	24
Лекция 4. Анализ внешней и внутренней среды организации.	43
Лекция 5. Маркетинговый план.	62
Лекция 6. План производства продукции.	71
Лекция 7. Разработка организационного плана.	83
Лекция 8. Финансовый и инвестиционный планы.	91
Лекция 9. Прогнозирование и его место в бизнес-планировании.	113
Лекция 10. Прогнозирование основных экономических параметров в бизнес-плане.	127
Литература	141

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная деятельность предприятий в условиях рыночной экономики становится возможной лишь при условии разработки планов развития, производственных программ, прогнозов их социально-экономического развития.

Освоение теории, методологии и методики бизнес-планирования сегодня актуально в силу ряда причин. Начинающие предприниматели при разработке бизнес – планов должны тщательно всё продумать и только потом действовать, что повышает их шансы на успех.

Опытные менеджеры и предприниматели вынуждены сегодня постоянно просчитывать свои будущие действия, моделировать разные варианты развития, разрабатывать бизнес – модели, оценивать последствия принимаемых ими решений.

Для получения финансирования бизнес-проектов предпринимателю необходимо уметь обосновывать свои бизнес-идеи в соответствии с общепринятыми международными требованиями.

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование и прогнозирование предприятий и организаций» предусматривает чтение лекций по дисциплине. В данном издании содержится лекционный курс по дисциплине, который поможет студентам успешно освоить курс «Бизнес-планирование и прогнозирование предприятий и организаций».

Компетенции обучающегося, формируемые в результате написания курсовой работы по дисциплине:

ОК-1: владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей её достижения

ОК – 8: способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность

ПК-2: способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

ПК-4: способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач

ПК-10: способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

1. Знать:

Базовые основы современных теорий бизнес - планирования и прогнозирования применительно к предприятиям и организациям, методику и методологию составления и продвижения бизнес – планов и прогнозов на различных уровнях управления с учётом особенностей рыночной экономики.

2. Уметь:

Разрабатывать бизнес - планы и прогнозы предприятий и организаций с использованием современных информационных и компьютерных технологий, выявлять и исследовать социально-экономические проблемы развития предприятий и организаций, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации, анализировать основные теоретические и практические направления и проблемы развития предприятий на перспективу.

3. Владеть:

Современными методами и технологиями бизнес – планирования и прогнозирования предприятий и организаций, навыками разрешения проблемных ситуаций, возникающих в ходе реализации бизнес – планов и прогнозов.

Лекция 1.

Основные понятия, цели, задачи бизнес - планирования. Система планирования на предприятии (в организации)

1. Понятие и сущность бизнес планирования.
2. Цели и задачи бизнес - планирования.
3. Функции и принципы бизнес - планирования.
4. Система планирования на предприятии (в организации).

1. Понятие и сущность бизнес планирования

В настоящее время в России особую актуальность приобретают обоснование и разработка стратегии социально-экономических преобразований с четким определением целей, приоритетов этапов. Важнейший элемент такой стратегии – планирование.

Планирование – это одно из важнейших условий оптимального управления производственным предприятием.

В современных условиях под планированием понимают определяющие цели развития управляемого объекта, методов, способов и функций ее достижения, а так же разработка программы действия различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу. Сам процесс планирования можно представить в виде следующей последовательности:

1. Гипотеза
2. Прогноз
3. Концепция
4. Программа
5. План

Планирование обязательно в любой организации, которая намеривается предпринимать какие-то действия и перспективно развиваться. Сущность планирования заключается в обосновании наилучшим образом вида, объемов, сроков и других показателей производства и продажи товаров, выполнения работ и оказание услуг, которые при умелом использовании имеющихся ресурсов могут принести предприятию наибольший доход. Невозможно добиться положительных результатов не планируя своих действий и не прогнозируя возможных последствий.

В зарубежной практике используется следующая схема получения желаемых результатов: (хороший план + хорошее его исполнение) * удовлетворенность менеджеров = желаемые результаты.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности, и предугадать то, что может случиться, составление и реализация плана – непрерывный процесс, который может быть предоставлен следующей схемой:

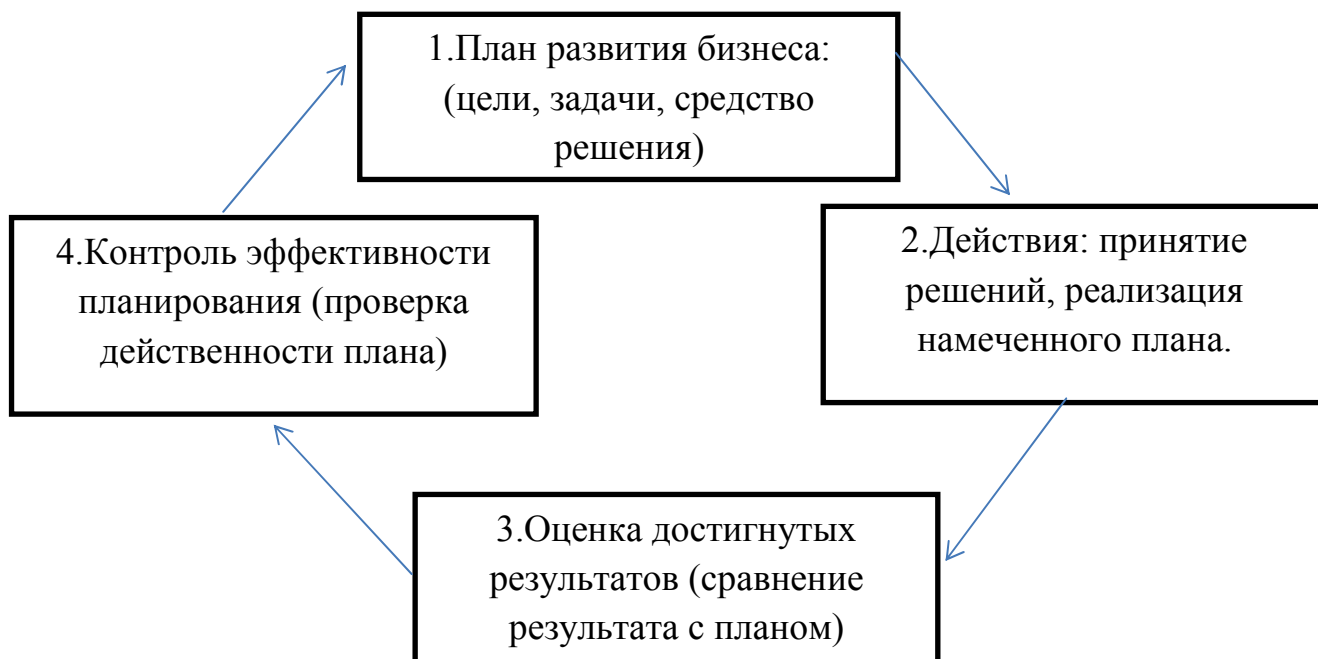


Рисунок 1. Схема составления и реализации плана.

Работа без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и заранее запланированные явления.

Современная экономическая ситуация связана с активным развитием рыночных отношений, диктующих предприятиям новый подход к внутри фирменному планированию, предприятия вынуждены искать такие формы и методы планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-плана.

Успех в сфере бизнеса решающим образом зависит от 3-х элементов:

1. Понимание общего состояния идеи на данный момент.
2. Представление того уровня, который вы собираетесь достичь.
3. Планирование процесса перехода от одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы, которые он включает в себя:

1. Разработку целей и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнейшую перспективы.
2. Оценку текущего состояния экономики.
3. оценку сильных и слабых сторон производства .
4. Анализ рынка и информации о клиентах.
5. В нем дается оценка ресурсов необходимых для достижения поставленной цели в условиях конкуренции.

Главный вопрос, на который отвечает бизнес-план: (стоит ли вообще вкладывать средства в данный проект и принесет ли он доход, который окупит все затраты.)

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

- это рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

- это развернутая программа (рационально-организованных мер и действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку доходов и расходов.

- это документ характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия, а так же определяющий степень ее жизнеспособности и будущей устойчивости.

2.Цели и задачи бизнес - планирования

Цель разработки бизнес-плана – это значит дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития предприятия, т. е. спрогнозировать и спланировать деятельность предприятия на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей предприятия по их удовлетворению.

Основные задачи бизнес-планирования:

- 1.Определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках.
- 2.Сформировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегии и тактики их достижения.
- 3.Выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться предприятием, потребителю, а так же оценить затраты по их производству и реализации.
- 4.Оценить соответствие кадров предприятия и условий мотивации их труда, требованию по достижению поставленной цели.
- 5.Определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, каналов сбыта.
- 6.Оценить материальное и финансовое состояние предприятия, а так же соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов.
- 7.Предусмотреть трудности и подводные камни, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.
- 8.Продвигать предлагаемый бизнес на рынке, создавая деловую репутацию.

3.Функции и принципы бизнес – планирования

Бизнес-планирование, как необходимый элемент управления выполняет ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

1. Инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намеченных действий, проектов и сделок.
2. Прогнозирование – предвидение и обоснование желаемого состояния предприятия, в процессе анализа и учета совокупности факторов.
3. Оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде.
4. Координация и интеграция – учет взаимосвязанности и взаимозависимости всех структурных подразделений предприятия с ориентацией их на единый общий результат.
5. Безопасность управления – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия конкретных мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий.
6. Упорядочение – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности.
7. Контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявление ошибок и возможностей его корректировки.
8. Воспитание и обучение – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их в том числе и на ошибках.
9. Документирование – предоставление информации в документальной форме, что может быть доказательством успешных и ошибочных действий менеджеров предприятия.

При создании бизнес-плана необходимо придерживаться основополагающих принципов планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде.

Таблица 1.

Основные принципы бизнес-планирование.

Принципы планирования	Содержание
1.Необходимость	- Обязательное применение планов в любой сфере деятельности, является рациональным поведением людей. - Прежде чем действовать, каждый должен знать, что хочет и что может?
2.Непрерывность	Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем: - Последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов. -Путем скользящего планирования – по истечению части планового периода составляется обновленный план, в

	<p>котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации предприятия.</p>
3.Эластичность и гибкость	<p>Приспособление первоначальных планов к изменившимся условиям осуществляется путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Введение плановых резервов по основным показателям. -Использование оперативных планов для учета возникающих изменений среды. -Использование альтернативных планов.
4.Единство и полнота (системность)	<p>Системность достигается тремя способами:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Наличие единой экономической цели и взаимодействие всех структурных подразделений предприятия. -Все сопряженные, частичные планы структурных единиц предприятия и сфер деятельности во взаимосвязи должны составлять общий сводный план социально-экономического развития предприятия. -Включение в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений.
5.точность и детализация	<ul style="list-style-type: none"> -Любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности, для достижения поставленной цели. -По мере перехода от оперативных, краткосрочных и среднесрочных к долгосрочным стратегическим планам точность и детализация могут уменьшаться вплоть до определения основных целей и общих направлений.
6.Оптимальность	<p>На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решения.</p>
7.Социальная ориентация	<p>Предусматривает:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Социальное развитие коллектива. -Обеспечение экономичности, безопасности и эргономичности выпускаемых товаров.

Основополагающие принципы Бизнес Планирования тесно связаны между собой, в конечном счете они ориентируют руководство на все стороннее обоснование плановых показателей и достижения наилучших социально-экономических результатов предприятия, они определяют содержание и ориентацию плановых показателей на всех стадиях обоснования проекта и его дальнейшей реализации.

4. Система планирования на предприятии (в организации)

Результаты процесса планирования материализуются в виде системы планов предприятия – совокупности планов развития и деятельности организации и ее подразделений, согласованных по целям, срокам и ресурсам. Система планов служит инструментом реализации стратегии. Ее цель – направить текущую деятельность организации на достижение стратегических целей и организовать согласованную работу всех подразделений для реализации этих целей.

Процесс планирования базируется на ряде принципов или правил, которые необходимо учитывать при его осуществлении.

Ведущим принципом рыночного планирования в условиях производственной демократии является участие максимального числа сотрудников в работе над планом уже на самых ранних ее этапах.

Другой принцип планирования – непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности предприятия. В результате планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно обновляющийся процесс составления планов, постановки целей, выработки стратегий, распределения ресурсов, создание проектов перестройки организации в соответствии с изменившимися условиями.

В основе процесса планирования должны лежать принципы координации и интеграции. Координация плановой деятельности происходит «по горизонтали», то есть между подразделениями одного уровня. А интеграция – «по вертикали», между вышестоящими и нижестоящими подразделениями. В результате процесс планирования приобретает необходимые целостность и единство.

Важный принцип планирования – экономичность. Ее суть в том, что планы должны предусматривать такой путь достижения цели, который связан с максимумом получаемого эффекта, а затраты на составление плана не должны превышать его.

Планирование должно быть гибким. Гибкость достигается приданием планам способности менять свою направленность, но она допустима лишь в определенных пределах, поскольку, например, не всегда удастся откладывать принятие решения до тех пор, пока не будет полной уверенности в его правильности. В целом гибкость снижает опасность потерь, вызываемых непредвиденными обстоятельствами, но может потребовать немалых дополнительных затрат, которые всегда необходимо сопоставлять с риском.

Кроме перечисленных выше принципов планирования, в практике часто используют и другие принципы: пропорциональности, методологического единства планов, оптимальности и другие.

В зависимости от степени централизации предприятия существует три варианта организации процесса составления планов. В условиях высокой централизации плановый орган предприятия единолично принимает большинство решений, касающихся планирования деятельности не только организации в целом, но и отдельных подразделений. Если уровень

централизации средний, то плановый орган принимает только основополагающие решения, которые впоследствии децентрализуются плановыми органами подразделений. В децентрализованных предприятиях плановым органом определяются цели, лимиты ресурсов, а также единая форма планов, которые составляют уже сами подразделения. Он же эти планы и координирует, взаимоувязывает и на их базе составляет сводный план предприятия.

Могут быть использованы три подхода к составлению плана, учитывая экономические возможности предприятия. Если предприятие испытывает дефицит в ресурсах, и появление дополнительных в будущем не предвидится, то именно исходя из их наличия ставятся цели, которые оно может реально достичь. Цели в дальнейшем не пересматриваются, даже при наличии благоприятных возможностей, поскольку на их реализацию может не хватить средств. Такой подход используют небольшие предприятия, главная задача которых – выживание.

Более состоятельные предприятия могут позволить себе не пропускать такие благоприятные возможности, затратив на их реализацию дополнительные средства, излишками которых они располагают. В данном случае при составлении планов предполагается, что в будущем они могут быть скорректированы в соответствии с изменившейся ситуацией. Такой подход к планированию получил название – адаптационный.

Предприятие со значительными ресурсами может использовать оптимизационный подход к планированию – планы составляются исходя из поставленных целей с учетом того, что для выгодного нового вложения средства всегда есть.

Под экономическим управлением следует понимать текущее внутрифирменное планирование и контроль над итогами хозяйственной деятельностью. Внутрифирменное планирование, в ходе которого вырабатываются предположения по отдельным альтернативам хозяйственной деятельности, может организовываться по различным схемам, предполагающим формирование соответствующих систем планирования предприятия.

Планирование представляет собой процесс обработки информации менеджерами с использованием специфических методов и инструментов. Входом для этого процесса служит информация о внешней и внутренней среде предприятия. Выходом, или результатом этого процесса, является плановая информация, отражаемая в планах предприятия. Плановая информация определяет цели и мероприятия, характеризующие будущие события.

Необходимо перечислить элементы системы планирования:

- субъекты планирования, то есть менеджеры и специалисты, осуществляющие данный процесс, оснащенные соответствующими вспомогательными средствами обработки информации (компьютеры, специальные программы);

- процессы и операции обработки информации, предполагающие использование соответствующих методов планирования, аналитической и прогнозной информации о развитии внешней и внутренней среды предприятия;

- результаты данного процесса, представленные в виде планов в качестве выходной информации.

Система планирования предприятия – целеориентированное множество планов, между которыми существуют специфические связи, которые проявляются в виде структуры самих планов.

В результате обобщения опыта плановой работы российских предприятий в современных условиях реализуется определенная классификация плановых систем.

Она состоит из трех групп:

1) одноцикличные плановые системы, включающие в себя один плановый цикл разработки прогноза объема продаж и на его основе составление бюджета предприятия;

2) двухцикличные системы, в которых подготовке бюджета предшествует цикл формирования функциональных планов для различных сфер деятельности предприятия;

3) трехцикличные системы, в которых функциональному планированию и бюджетированию предшествует стратегическое планирование.

Третья группа планов системы наиболее полно удовлетворяет рыночным условиям и потребностям предприятий. Как показывает практика, система планирования или система планов должна соответствовать определенным требованиям и имеет всегда специфическую структуру, обусловленную предметом планирования.

Согласно системному подходу система планов предприятия должна отвечать определенным требованиям: целенаправленность, целостность, полнота, а так же соответствующая структура построения планов, интегрированная в единую систему. Кроме того, система планирования должна быть наделена степенью гибкости и быть эффективной в реализации.

Представляет интерес для рассмотрения система разработки планового решения предложенная Г. К. Лопушинской. Процесс принятий плановых решений сопровождается переработкой больших объемов управленческой информации, необходимостью организации коллективного труда и поиском групповых критериев предпочтений при формировании и оценке альтернативных вариантов решений.

Важнейшие требования, предъявляемые к системе планирования, и одновременно ее признаки перечислены ниже:

1. Целенаправленность. Цели верхнего уровня предприятия являются исходным пунктом всего процесса планирования и, по сути, определяют его конечный результат. Формирование отдельных разделов общего плана или частных планов должно вытекать из целей верхнего уровня предприятия (материальных, стоимостных и социальных), и наоборот, после проверки

возможностей достижения этих целей планы корректируются с учетом их достижения. В целом планы должны способствовать росту ответственности за конечные результаты деятельности во всех подразделениях предприятия.

2. Целостность и полнота. При помощи системы планирования руководство получает информацию о будущих событиях, которая отражает экономические процессы и взаимосвязи предприятия и рынка. Однако только совокупность взаимопересекающихся планов может обеспечить системное представление о событиях и процессах. Система планов только в том случае позволит сделать содержательные выводы, когда она будет полной.

3. Структуризация планов по содержанию, масштабам и временным параметрам. С точки зрения содержания, планы должны быть проблемно ориентированы. С точки зрения масштаба представления степени детализации представляемой информации в зависимости от целевого назначения планов и потребности менеджеров различают укрупненные и детализированные планы. С точки зрения временных параметров (срочности) различают краткосрочные (на один год и меньше), среднесрочные (на 3-5 лет) и долгосрочные (на 10-15 лет) планы с соответствующими плановыми периодами. При планировании инвестиционных проектов в качестве плановых периодов иногда выделяют подготовительный период и период осуществления проекта.

4. Целеориентированная интеграция разделов плана или частных планов. Планы и лежащие в их основе процессы планирования должны быть интегрированы с ориентацией на цели, то есть они должны быть содержательно связаны одни с другими.

Содержательная интеграция плановых задач осуществляется в рамках организационной структуры. Организационная структура и система планирования, то есть организационная и плановая пирамиды, при наложении одна на другую должны совпадать по структуре и контурам. Плановая информация, подготавливаемая менеджерами на всех уровнях организационной пирамиды для решения задач соответствующего блока и, следовательно, планы должны содержательно и с привязкой к проблемам согласовываться одни с другими, как по горизонтали, так и по вертикали, а по некоторым объектам планирования и по диагонали. Показатели должны содержательно агрегироваться при переходе с одного уровня управления на другой, более высокий. Отдельные разделы плана должны представлять в системе планирования содержательный взаимосвязанный информационный продукт.

В зависимости от регулярности осуществления процессов планирования различают непериодическое (нерегулярное, от случая к случаю) и периодическое (текущее) планирование.

Целеориентированное согласование всех разделов плана по содержанию и по времени может осуществляться последовательно или синхронно. Это означает что, либо один план разрабатывается на базе другого, либо содержание планов в процессе принятия решения определяется одновременно. Взаимосвязь всех структурных подразделений предприятия обуславливает и

согласование их планов. Обычно такое согласование проводится по ступеням управления, последовательно.

5. Гибкость, актуальность, эффективность. Гибкостью система планирования обладает, когда она может приспосабливаться к внешним и внутренним изменениям среды предприятия. При проведении крупных реорганизаций система планирования в любом случае должна быть приспособлена к новой организационной структуре. Для повышения уровня гибкости рекомендуется разрабатывать альтернативные планы. Учет этих требований не должен приводить к формированию такой системы планирования, в которой издержки, связанные с планированием, будут превышать получаемый от его внедрения эффект. Так же необходимо отметить, что при формировании системы планирования нельзя переходить некоторые границы, за которыми начинается избыток планирования, сковывающий инициативу и снижающий мотивацию персонала.

При формировании системы планирования на предприятии исходят из принципа предприятия, как делового центра активности или как целеориентированной структуры потенциала, процессов и объектов.

Система планирования предприятия состоит из отдельных подсистем:

- планирование целей, предметом которого являются высшие материальные, стоимостные и социальные цели, в совокупности, определяющие политику предприятия (генеральное целевое планирование);
- планирование потенциала, охватывающее планирование по видам, объектам и структуре потенциала;
- планирование процессов и объектов, в рамках которого определяется во времени и пространстве последовательность осуществляемых процессов, необходимых для достижения цели, и устанавливается вид и объем использования в соответствующих процессах субъектов и объемов ресурсов;
- плановые расчеты, которые являются количественным выражением планирования.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что планирование на предприятии происходит поэтапно.

Поэтому необходимо рассмотреть каждый этап отдельно, для этого воспользуемся методологией Ильина А. И.:

Первый этап. Предприятие проводит исследования внешней и внутренней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

Второй этап. Предприятие устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды

(ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы. Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее, определяют предпосылки для создания новых планов.

Они должны учитывать:

- что организации удалось сделать, реализуя свои планы;
- каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

Лекция 2.

Технология разработки бизнес-плана

1. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
2. Основные методики бизнес – планирования
3. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

1. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана

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

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план – инструмент самообучения.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

1) социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

2) повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3) иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Или, например:

- 1) уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;

2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;

3) убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т. д.

Основной центр бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

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

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие 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. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляет планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и бегло характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

2. Основные методики бизнес – планирования

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой

деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.

В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;

2) инвестора, интерес которого – возврат вложенных средств и получение дивидендов;

3) потребителей, использующих продукцию, интерес которых – удовлетворение потребностей в товарах;

4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно многоточечной будет организация, состоящая из двух и более предприятий. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года. Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид

бизнес-плана. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно отразиться в бизнес-планах таких организаций. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

3. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

Бизнес-план, как никакой из других планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития предприятия бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Кроме того, в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

Более близок к бизнес-плану такой привычный, известный ранее российским предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО). Главное отличие ТЭО от бизнес-плана – это то, что технико-экономическое обоснование – это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно-технические аспекты проекта, а коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Кроме того, отличие бизнес-плана от ТЭО состоит в его стратегической направленности. Следовательно, можно говорить о гораздо более узком, специфическом

характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом. Бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы предпринимательской деятельности.

Бизнес-план является одним из ключевых элементов стратегического планирования. Как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно 3 – 5 лет, иногда больше. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

1) в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план организации ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;

2) стратегические планы – это обычно планы с растущим горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки. Таким образом, бизнес-план по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью;

3) в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

В условиях рыночной экономики функции ТЭО все чаще выполняют инвестиционные проекты, которые наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материала. Понятие инвестиционного проекта может употребляться в двух случаях: как инвестиционная деятельность (реализация системы инвестиционных мероприятий), как система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и расчетно-финансовых документов, необходимых для обоснования и проведения соответствующих работ по реализации проекта.

Инвестиционный проект целесообразно рассматривать во втором смысле. Бизнес-план организации иногда выступает по отношению к инвестиционному проекту как документ, представляющий собой планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта.

Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план может заменить инвестиционный проект. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в прединвестиционной фазе делового планирования. Может также существовать бизнес-план организации, включающий планируемые результаты инвестиционного проекта, например, если инвестиционный проект реализуется на действующем предприятии (расширение производства, модернизация, реконструкция). В этом случае инвестиционный проект может быть включен в бизнес-план предприятия, который регулирует порядок использования свободных средств предприятия и заемных финансовых ресурсов в рамках инвестиционного проекта.

Таким образом, инвестиционный проект и бизнес-план могут быть близки по структуре. Структура бизнес-плана схожа с инвестиционным проектом, особенно в той его части, где проводится обоснование инвестиционного замысла.

Лекция 3

Учёт состояния и изменения факторов макро и микро среды в планировании

1. Внешняя и внутренняя среда бизнеса
2. Понятие, субъекты, основные факторы микросреды предприятия (фирмы)
3. Понятие, субъекты, основные факторы макросреды предприятия (фирмы)

1. Внешняя и внутренняя среда бизнеса

Любое предприятие находится и функционирует в среде или, так называемой среде бизнеса.

«Среда» или «окружение» предприятия — это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса) (рис. 1).



Рисунок 1 - Соотношение внешней и внутренней среды предприятия

Внутренняя среда предприятия включает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени.

К внутренней среде относят (рис. 2):

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

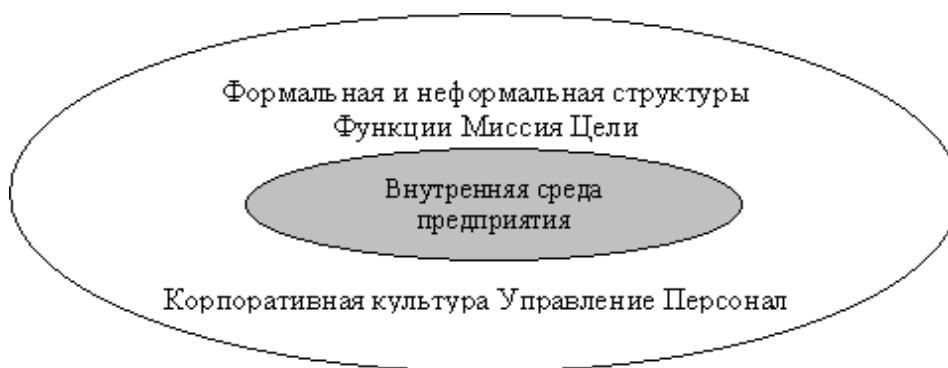


Рисунок 2 - Пример компонентов внутренней среды

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

К внешней среде бизнеса относят (рис. 3):

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

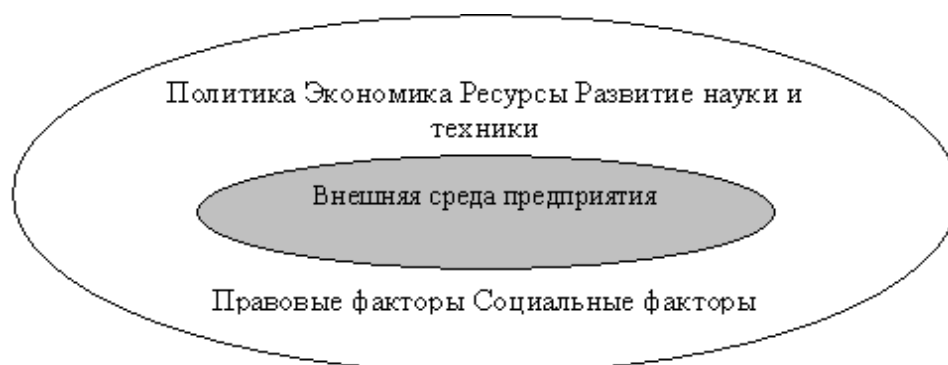


Рисунок 3 - Пример компонентов внешней среды предприятия

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для принятия решений о деятельности предприятия.

2. Понятие, субъекты, основные факторы микросреды предприятия (фирмы)

Маркетинговая среда фирмы - совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Среда складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена субъектами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, то есть поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиторами. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, такими, как факторы демографического, экономического, природного, экологического, технического и культурного характера, которые оказывают влияние на микросреду.

Рассмотрим субъекты микросреды фирмы.

1. Фирма. При разработке маркетинговых планов руководители службы маркетинга должны учитывать интересы других групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, конструкторская группа, служба материально-технического снабжения, производство и бухгалтерия.

Руководство определяет цели фирмы, ее общие стратегические установки и текущую политику. Управляющие по маркетингу должны принимать решения, не противоречащие планам высшего руководства. Более того, все их маркетинговые проекты подлежат утверждению высшим руководством.

Финансовая служба занимается проблемами определения источников и использования средств, необходимых для претворения в жизнь маркетинговых планов.

Конструкторская группа занимается техническими проблемами конструирования качественной, безопасной, красивой и технически совершенной продукции и разработкой эффективных методов ее производства.

Служба материально-технического снабжения заботится о наличии достаточного количества деталей и узлов для производства продукции.

Производство несет ответственность за выпуск нужного количества продукции необходимого уровня качества и за поддержание нужного технологического уровня.

Бухгалтерская служба осуществляет контроль за доходами и расходами фирмы, помогая службе маркетинга оценивать, насколько успешно идет достижение намеченных ею целей.

2. Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг. Управляющие по маркетингу должны внимательно следить за ценами на предметы снабжения, поскольку рост цен на закупаемые материалы может заставить поднять цены и на продукцию.

3. Маркетинговые посредники - это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся:

торговые посредники - деловые фирмы, помогающие компании подыскивать клиентов и непосредственно продавать им ее товары;

фирмы-специалисты по организации товародвижения - помогают компании создавать запасы своих изделий и продвигать их от места производства до места назначения;

агентства по оказанию маркетинговых услуг - фирмы маркетинговых исследований, рекламные агентства организации средств рекламы и консультационные фирмы по маркетингу - помогают компании точнее нацеливать и продвигать ее товары на подходящие для них рынки;

кредитно-финансовые учреждения - банки, кредитные, страховые компании и прочие организации, помогающие фирме финансировать сделки и застраховать себя от риска в связи с покупкой или продажей товаров.

4. Клиентура. Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать на пяти типах клиентурных рынков:

потребительский рынок - отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления;

рынок производителей - организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства;

рынок промежуточных продавцов - организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью для себя;

рынок государственных учреждений - государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается;

международный рынок - покупатели за рубежом страны, включая зарубежных потребителей, производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения.

5. Конкуренты. Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов:

желания-конкуренты, то есть желания, которые потребитель, возможно, захочет удовлетворить вместо приобретения продукции фирмы;

товарно-родовые конкуренты, то есть другие основные способы удовлетворения какого-либо конкретного желания (например: при необходимости добраться в другой город можно выбрать различные виды транспорта: самолет, поезд, автобус и т.д.);

товарно-видовые конкуренты - то есть каждому из целого ряда прочих разновидностей того же товара, способных удовлетворить конкретное желание покупателя, отдать предпочтение (например: при покупке стиральной машины можно выбрать машину с сушкой или без сушки и т.д.);

марки-конкуренты - это разные марки одного и того же товара, способные удовлетворить желание покупателя.

6. Контактные аудитории. В состав маркетинговой среды входят различные контактные аудитории фирмы, которые могут либо способствовать, либо противодействовать усилиям фирмы по обслуживанию рынков. Любая фирма действует в окружении контактных аудиторий семи типов:

1) *Финансовые круги*. Оказывают влияние на способность фирмы обеспечивать себя капиталом. Основными контактными аудиториями финансовой сферы являются банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы, фондовые биржи, акционеры. Фирма добивается расположения этих аудиторий, публикуя годовые отчеты, давая ответы на вопросы, касающиеся всей финансовой деятельности, и представляя доказательства своей финансовой устойчивости.

2) *Контактные аудитории средств информации организации* - распространяющие новости. Это газеты, журналы, радиостанции, телевидение.

3) *Контактные аудитории государственных учреждений*. Руководство фирмы обязательно должно учитывать все, что происходит в государственной сфере, откликаться на проблемы безопасности товаров, истины в рекламе и т.д.

4) *Гражданские группы действий*. Маркетинговые решения, принятые фирмой, могут вызвать вопросы со стороны организаций потребителей, групп защитников окружающей среды и т.п. Отдел организации общественного мнения фирмы может содействовать поддержанию постоянного контакта фирмы со всеми потребительскими группами.

5) *Местные контактные аудитории*. Любая фирма имеет дело с окрестными жителями. Для работы с местным населением крупные фирмы обычно назначают специального ответственного за связи с жителями данного района, который принимает участие во встречах с ними, отвечает на вопросы, вносит вклад в решение их проблем.

6) *Широкая публика* (массовый потенциальный потребитель). Фирме необходимо следить за отношением широкой публики к своим товарам и своей деятельности. Образ фирмы в глазах публики складывается из ее коммерческой деятельности, поэтому фирмы выделяют своих представителей для участия в благотворительных кампаниях, разрабатывают порядок рассмотрения претензий потребителей.

7) *Внутренние контактные аудитории*. К внутренним контактными аудиториям фирмы относятся ее собственные рабочие и служащие. Когда рабочие и служащие хорошо настроены по отношению к собственной фирме, их позитивное отношение распространяется и на другие контактные аудитории.

3. Понятие, субъекты, основные факторы макросреды предприятия (фирмы)

2. Маркетинговая макросреда

2.1 Анализ потребностей и тенденций в макросреде

Умеющие добиваться успеха компании понимают, что всегда существуют неудовлетворенные потребности покупателей, и реагируют соответствующим

образом. Тот, кому удастся разрешить хотя бы одну из следующих проблем, обеспечит себя работой и финансовыми средствами "на всю жизнь", ведь на лекарства от рака, препараты, излечивающие психические расстройства, промышленные методы опреснения морской воды, вкусную и питательную, но низкокалорийную пищу, экономичные электромобили существует огромный неудовлетворенный спрос.

Предприимчивые организаторы и компании умеют идти навстречу нуждам потребителей и периодически предлагают новые решения. Благодаря компании Club Mediterranee многие представители среднего класса проводят отпуска в самых экзотических местах; аудиоплееры "Walkman" и "CD Man" специально разрабатывались для наиболее активных молодых потребителей, желающих слушать любимую музыку "в движении"; для тех, кто стремится поддерживать хорошую форму, был создан "Nautilus"; появилась потребность в быстрой доставке почты - и возникла служба быстрой доставки корреспонденции Federal Express.

Необходимо различать причуды, тенденции и мегатенденции. В отличие от тенденций причуда "непредсказуема, существуют недолго и не имеют социального, экономического или политического значения". Компания, удовлетворяющая связанные с ними желания, может получить неплохую прибыль (так было, например, с игрушками для животных, игрушками - трансформерами или "покемонами"), однако успех здесь определяется, прежде всего, удачей. Тенденции более предсказуемы и продолжительны, они раскрывают нам очертания будущего.

Внимания маркетологов заслуживают и тенденции, и мегатенденции. Очевидно, что если новый товар или маркетинговая программа вписываются в ощутимые тенденции, а не противоречат им, их шансы на успех растут. Однако обнаружить возможность - еще не значит преуспеть, даже если к этому нет никаких технических препятствий. Например, нам предлагают "электронные книги". Однако к этому товару проявляет интерес ограниченный круг потребителей - далеко не всякий захочет читать книги с экрана компьютера или пожелает платить запрашиваемую цену. Поэтому для определения объема потенциальной прибыли, который может быть извлечен из представляющейся перспективной возможности, необходимы исследования рынка. Для идентификации потенциальных источников новых возможностей и угроз на помощь маркетологам приходят специализированные фирмы.

2.2 Основные факторы макросреды и реакция на них

Компании и их поставщики, рыночные посредники, покупатели, конкуренты и общественность в целом - все работают под воздействием факторов макросреды; именно эти факторы и формируют возможности и угрозы для рыночных субъектов. Действующие в маркетинговой среде силы представляют собой неконтролируемые факторы, которые необходимо выявлять и соответствующим образом реагировать на них. Компании и потребители все больше подвергаются влиянию глобальных сил, к которым относятся:

- 1) Значительное сокращение времени на международные перевозки, развитие коммуникаций и финансовых операций, что ведет к усиленному росту объемов мировой торговли и инвестиционных операций.
- 2) Перемещение производственных мощностей и технологий в страны с более низкой оплатой труда.
- 3) Экономический подъем ряда стран Азии.
- 4) Стремление участников торговых союзов, таких как ЕС и НАФТА, к более тесному экономическому сотрудничеству.
- 5) Серьезные проблемы с внешней задолженностью некоторых стран, рост нестабильности международной финансовой системы.
- 6) Рост масштабов бартерных и контрторговых операций в международной торговле (контрторговля - форма бартера, при которой страна требует, чтобы зарубежные компании покупали ее продукцию в обмен на право продавать свои товары на ее территории).
- 7) Переход к рыночной экономике в бывших социалистических странах, сопровождающийся крупномасштабной приватизацией.
- 8) Быстрая унификация стилей жизни, вызванная развитием глобальных коммуникаций.
- 9) Последовательное открытие новых крупных рынков, а именно Китая, Индии, Восточной Европы, арабских стран и Латинской Америки.
- 10) Глобализация деятельности транснациональных корпораций.
- 11) Рост количества международных стратегических союзов крупных корпораций.
- 12) Усиление этнических и религиозных конфликтов в некоторых странах и регионах.
- 13) Развитие глобальных торговых марок в автомобилестроении, пищевой, легкой, электронной промышленности и других отраслях.

В этих быстро изменяющихся условиях глобализации экономики компания должна осуществлять мониторинг шести основных факторов: демографических, экономических, природных, технологических, политических (законодательных) и социальных (культурных). Эти, не поддающиеся контролю, силы за которыми фирма должна внимательно следить и на которые должна реагировать.

Каждую из этих сил мы будем рассматривать отдельно, но в маркетинге следует уделять основное внимание их случайным, создающим предпосылки, как для новых возможностей, так и для угроз взаимодействиям. Например, резкий рост рождаемости (демографический фактор) ведет к истощению ресурсов и загрязнению окружающей среды (природный фактор), что заставляет людей требовать принятия новых законов (политический фактор). Установление ограничений стимулирует новые технологические решения и продукты (технологический фактор), которые, будучи доступными (экономический фактор), могут, в конце концов, изменить отношения и поведение людей (социально-культурный фактор).

2.3 Демографическая среда

Демография - наука, изучающая население с точки зрения его численности, плотности и т.д.

Первый макрофактор, за которым следят маркетологи, - население, которое и образует самые разные рынки. Маркетологи наблюдают за показателями численности и темпов роста населения различных городов, регионов и стран; его возрастной структурой и этническим составом; уровнем образования; структурой домашних хозяйств; региональными различиями.

Рост численности населения. Рост численности населения вызывает немалые опасения, и прежде всего в плане ограниченности ресурсов, необходимых для поддержания жизни огромного количества людей (продукты питания, топливо и т.д.). В опубликованном в 1972 г. исследовании "Пределы роста" приведено множество доказательств тому, что неконтролируемый рост рождаемости и потребления рано или поздно приведет к нехватке пищевых ресурсов, истощению месторождений полезных ископаемых, перенаселению, загрязнению природной среды и общему снижению качества жизни. На протяжении всего исследования его авторы отстаивают тезис о необходимости внедрения глобального социального маркетинга, неотъемлемой составной частью которого должно стать планирование семьи.

Вторая проблема заключается в том, что наиболее высокие темпы роста населения наблюдаются в странах и сообществах, которые никак не могут себе этого позволить. На самые неразвитые в экономическом плане регионы нашей планеты в настоящее время приходится 76% всего населения, причем численность их жителей ежегодно возрастает на 2%, в то время как численность жителей развитых стран увеличивается всего на 0,6% в год. В результате использования достижений современной медицины уровень смертности населения развивающихся стран постоянно снижается, однако рождаемость остается на удивление стабильной. В этих странах практически невозможно достичь современных стандартов уровня жизни в отношении питания, обеспечения одеждой и образования детей (к тому же планка самих ориентиров постоянно поднимается).

Взрывной рост численности населения Земли отражается и на бизнесе. Увеличение численности населения означает рост потребностей, однако рынки сбыта остаются ограниченными, поскольку средний уровень покупательной способности жителей развивающихся стран скорее снижается. Впрочем, маркетинговый анализ позволяет некоторым компаниям выходить и на такие рынки. Например, чтобы "вписать" рост населения в определенные границы, власти Китая законодательно ограничивают число детей по принципу одна семья - один ребенок. Продавцы игрушек обратили внимание на одно из следствий такой политики: единственного ребенка в семье как никогда балуют и лелеют. Китайские дети мало чем отличаются от "маленьких императоров": на них обрушивается поток разнообразных удовольствий, от конфет до компьютеров. Данное явление иногда называют "синдромом шести карманов", так как капризам единственного малыша наперегонки стараются угодить

родители, бабушки и дедушки, прабабушки и прадедушки, а кроме них тетушки и дядюшки.

Возрастная структура. Население различных стран мира значительно различается по возрастной структуре. На одном полюсе - Мексика, страна с очень молодым и быстрорастущим населением, на другом - Япония, жители которой - одни из старейших в мире. Если на первом полюсе наиболее популярными товарами являются молоко, пеленки, школьные принадлежности и игрушки, то на втором потребляется во много раз больше товаров для пожилых людей.

Население любой страны обычно подразделяют на шесть возрастных групп: дети дошкольного возраста, дети, которые ходят в школу, подростки, молодые люди (25-40 лет), люди среднего возраста (40-65 лет) и пожилые (65 и старше).

Целесообразна ли разработка специальной "ориентированной на поколение" рекламы? Дж. Уолкер Смит утверждает, что маркетологи должны осторожно подходить к ситуации, когда они адресуются к какому-то определенному поколению (а значит, выпускают из поля зрения другие).

Этнические и другие рынки. Различия между странами проявляются и в расовом, и в этническом составе населения. Одним из полюсов является Страна восходящего солнца, население которой состоит в основном из этнических японцев. Противоположность Японии - США, где гражданство имеют люди практически всех национальностей. Население США на 72% состоит из представителей белой расы, 13% приходится на афроамериканцев, 11% - на латиноамериканцев. Быстрее всего растет численность латиноамериканской группы, основные подгруппы которой представлены мексиканцами (5,4%), пуэрториканцами (1,1%) и кубинцами (0,4%). Выходцы из Азии составляют 3,8% населения США, причем самую крупную группу образуют китайцы, далее следуют филиппинцы, японцы, индийцы и корейцы. Латиноамериканцы и выходцы из Азии проживают в основном на западе и на юге США. Кроме того, 25 млн. граждан США родились в других странах.

Каждая этническая группа имеет специфические потребности и покупательские привычки. Известно значительное число компаний, производящих продукты питания, одежду и мебель, ориентированные на одну или несколько таких групп. Не следует, однако, полагать, что различия существуют лишь на уровне этнических групп. В каждой из них найдутся люди, которые отличаются друг от друга так же, как американцы отличаются от европейцев.

Потребители отличаются не только этнической и расовой принадлежностью. В США более 52 млн. инвалидов - это огромный рынок для компаний, специализирующихся на доставке товаров на дом, таких как ReaPod, а также для всевозможных медицинских фирм.

Уровень образования. По уровню образования любое общество можно подразделить на пять групп: неграмотные, люди с неполным средним образованием, со средним образованием, со средним техническим и с высшим

образованием. В Соединенных Штатах весьма высока доля людей со средним техническим образованием (окончивших колледж) - около 36%, что во многом определяет высокий спрос на книги, журналы и услуги туристических компаний, а также предложение квалифицированной рабочей силы.

Структура домашнего хозяйства. "Традиционное" домохозяйство состоит из мужа, жены (иногда их родителей) и детей. Сегодня такая структура домохозяйства встречается уже не так часто. Современное домохозяйство - это и одиночки, и пары (как разнополые, так и однополые), и семьи из одного родителя с детьми, и бездетные супружеские пары, и семьи, дети которых покинули дом. Все больше людей расходятся или разводятся и в дальнейшем предпочитают не вступать в новый брак, откладывают свадьбу, а также женятся, но не собираются заводить детей. Каждая такая группа имеет свой набор потребностей и свои покупательские привычки. Например, представителям такой группы (одиночки, живущие отдельно, овдовевшие и разведенные) требуются небольшие квартиры, недорогие и компактные предметы мебели и бытовой техники, а также продукты питания в небольших упаковках. Маркетологам следует уделять большое внимание специфическим потребностям современных форм домохозяйств, так как их число постоянно растет.

Географические перемещения населения. Мы живем в период интенсивных миграционных процессов, как между странами, так и в рамках государств. Вследствие краха социализма в странах Восточной Европы и роста национального самосознания формируются новые независимые государства. В некоторых из них захватившая власть коренная нация проводит политику, ущемляющую права меньшинств (положение русских в Латвии или мусульман в Сербии), которые мигрируют в более безопасные регионы. Как только в поисках политического убежища волна иностранцев прибывает в благополучную чужую страну, там начинаются протесты местного населения. Но не все так уж плохо. Предприимчивые компании эффективно используют возникающие в связи с появлением новых групп покупателей рыночные возможности.

Миграция населения происходит и в форме перемещения людей из сельской местности в города, а затем в пригороды. Теоретически многие предприниматели могли бы "сыграть" на переселении в пригороды, и в частности те из них, кто обслуживает растущий сегмент МОДО (малый офис - домашний офис). Так, производители готовой к сборке мебели найдут немало покупателей среди перебирающихся в маленькие города бывших жителей крупных центров, ведь они открывают на новых местах небольшие офисы или нуждаются в надежной связи со штаб-квартирами крупных компаний.

Место проживания человека определяет и многие его потребительские предпочтения. Основное направление движения - со Среднего Запада и Северо-запада в "солнечный пояс", теплые южные штаты. Это привело к сокращению спроса на теплую одежду и бытовые обогреватели и росту спроса на кондиционеры.

Жители пригородов ведут более спокойный образ жизни, больше времени проводят на воздухе и много общаются с соседями. Они имеют высокие доходы, а средний их возраст относительно низок. Они чаще других приобретают автомобили с кузовом типа "универсал", инструменты для домашних мастерских, уличную мебель, инструменты и оборудование по уходу за газонами и садом.

Переход от массового рынка к микрорынкам. Под действием всех этих изменений массовый рынок разделяется на множество микрорынков, представители которых различаются по полу, возрасту, этнической принадлежности, образованию, стилю жизни, месту жительства и другим показателям. Каждая из таких групп характеризуется специфическими (иногда очень ярко выраженными) потребительскими предпочтениями. Для того чтобы выйти на определенных потребителей, необходимы целенаправленные коммуникации и развитие специфических каналов товародвижения.

Демографические тенденции отличаются особой устойчивостью в кратко- и среднесрочном периодах. Поэтому когда компания вдруг сталкивается с какими-то проблемами, связанными с изменением населения, единственная причина этому - ее собственная недальновидность. У компании Singer, например, в запасе было несколько десятилетий, в течение которых продажи швейных машинок постепенно, в связи с уменьшением размеров домохозяйства и ростом числа работающих женщин, сокращались. Но производитель никак не реагировал на изменения внешней среды. А представьте, каких высот могут достичь компании, которые отслеживают важнейшие демографические тенденции, определяют их наиболее вероятные последствия и разрабатывают варианты своих действий.

2.4 Экономическая среда

Одна из важнейших характеристик рынка - покупательная способность населения. Общий уровень платежеспособного спроса зависит от текущих доходов населения, уровня цен, сбережений, долгов и доступности кредита. Тенденции в изменении доходов и структуре расходов имеют большое значение для маркетинга.

Распределение доходов. В каждой стране мира складывается только ей присущий уровень и пропорции распределения доходов. Известны четыре типа экономики: обеспечивающая минимальный прожиточный уровень экономика (возможности для торговли ограничены); ориентированная на экспорт природных ресурсов, что формирует весьма привлекательный рынок для производителей горнодобывающего оборудования, оборудования по хранению сырья, грузовых автомобилей, предметов роскоши; развивающаяся экономика, где с развитием промышленности возникает прослойка относительно богатых людей и небольшой, но растущий средний класс, представители которых предъявляют спрос на совершенно новые товары; индустриальная экономика, страны с привлекательным рынком сбыта всех типов товаров.

В маркетинге в соответствии с устойчивыми пропорциями распределения доходов обычно выделяют пять типов стран:

- 1) с очень низкими доходами;
- 2) с преимущественно низкими доходами;
- 3) с очень низкими и очень высокими доходами;
- 4) с низкими, средними и высокими доходами;
- 5) с преимущественно средними доходами.

В течение трех последних десятилетий богатые люди становятся богаче, средний класс сокращается, а бедные остаются бедными. Такого рода процессы ведут к разделению рынка на два основных класса: богатые люди, приобретающие дорогие товары, и весьма экономный рабочий класс, предпочитающий магазины низких цен и специализированные торговые точки при предприятиях-производителях. Более всего от подобных перемен страдают традиционные розничные торговцы, предлагающие товары среднего ценового диапазона, а выигрывают компании, которые успевают подстроиться под какой-либо из этих двух стандартов потребления.

Сбережения, долговые обязательства и доступность кредита. Расходы потребителей зависят от размеров сбережений, задолженности и возможностей получения кредита. Японцы, например, откладывают "про запас", а значит, японские банки имеют возможность предоставлять кредиты местным компаниям по более низкой процентной ставке. На "дрожжах" дешевых кредитов были "замешаны" высокие темпы роста японских компаний. Для потребителей США характерна также относительно высокая доля задолженности, что ограничивает будущие расходы на жилье и прочие дорогостоящие товары. Кредит в США доступен практически каждому, но процентные ставки довольно высоки, особенно для людей с низким уровнем дохода. Здесь на выручку приходит Интернет: подходящее ссудное учреждение можно отыскать, на сайте. Пользователю достаточно заполнить единственный бланк заявления, и в течение 48 часов ему поступит несколько кредитных предложений.

Вывод таков: маркетологи должны следить за любыми более или менее значительными изменениями в доходах, уровне прожиточного минимума, процентных ставках, сбережениях и условиях получения кредита, поскольку любые перемены могут оказать воздействие на бизнес, особенно тех компаний, спрос на товары которых чувствителен к уровню цен и доходов.

2.5 Природная среда

Мы уже отмечали, что ухудшение состояния окружающей природной среды - одна из важнейших проблем 1990-х гг. Во многих городах мира загрязнение воды и воздуха достигло критического уровня. Особую опасность вызывает ряд химикатов, ухудшающих качество воздуха, почвы и воды.

Движение за охрану окружающей среды инициировало принятие целого пакета законов, следование которым оказалось весьма дорогостоящим для некоторых отраслей промышленности. Металлургические компании и фирмы из сферы коммунальных услуг вложили миллиарды долларов в строительство очистных сооружений и переход на более экологичные виды топлива. Производители автомобилей вынуждены были начать установку

дорогостоящих катализаторов выхлопных газов, поставщики моющих средств разрабатывают безопасную в экологическом отношении продукцию.

Маркетологи должны быть готовыми к появлению новых угроз и возможностей, которые несут с собой сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергоносителей, рост загрязнения окружающей среды и ориентацию государства на ее защиту.

Сокращение запасов природных ресурсов. Все природные ресурсы делятся на неисчерпаемые, ограниченные возобновляемые и ограниченные не возобновляемые. Состояние неисчерпаемых ресурсов - воздуха, воды - уже превращается в проблему. Загрязнение водных источников становится предметом политических выступлений, и грозящая катастрофа - не такая уж отдаленная перспектива. Защитники окружающей среды выступают, например, за запрещение продажи препаратов в аэрозольных упаковках, которые теоретически могут нанести ущерб озоновому слою атмосферы.

Ограниченные возобновляемые ресурсы, такие как леса, сельскохозяйственные растения, требуют особого внимания. Чтобы защитить почву и обеспечить достаточное количество древесины в будущем, лесопромышленные компании должны в обязательном порядке восстанавливать насаждения на вырубленных площадях. Не исключено возникновение продовольственных проблем, так как количество плодородных земель ограничено, а города постоянно расширяются, "подминая" под себя все больше пахотных угодий.

Серьезная проблема возникает в связи с истощением ограниченных невозобновляемых ресурсов нефти, угля, платины, серебра, цинка и других. Фирмы, использующие их в производстве, сталкиваются со значительным ростом цен на сырье. А переложить такого рода издержки на потребителя нелегко, так что у научно-исследовательских компаний есть прекрасная возможность предложить рынку новые ресурсосберегающие технологии.

Удорожание энергоносителей. Серьезные проблемы в мировой экономике связаны с одним из наиболее ценных ограниченных невозобновляемых ресурсов - нефтью. В одной только области использования солнечной энергии работают сотни фирм, предлагающих первое поколение обогревательных и иных приборов. Некоторые компании пытаются создать практичные электромобили.

Разработка проблемы альтернативных источников энергии и поиск более эффективных способов ее использования ослабляют позиции нефтяного картеля, что ведет, в свою очередь, к снижению цен на нефть. Положение нефтедобывающих компаний ухудшается, а доходы использующих нефтепродукты отраслей производства и потребителей увеличиваются. А тем временем продолжается поиск альтернативных источников энергии. Уже существуют серийные продукты с комбинированными энергоустановками, например автомобили "Toyota Prius".

Опасность загрязнения окружающей среды. Производственная деятельность человека неизбежно приводит к ухудшению экологической

обстановки. Только представьте себе, сколько опасных соединений ртути захоронено в океане, сколько других химических веществ содержится в почве и продуктах питания; вспомните, наконец, о замусоривании окружающей среды бутылками, пластиком и другими упаковочными материалами, неподдающимися биохимическому разложению.

Данная тенденция предоставляет огромные возможности промышленности. Формируется огромный рынок экологически безопасных предложений - газоочистителей, центров переработки и уничтожения отходов. Начинается поиск альтернативных, не вызывающих загрязнения окружающей среды способов производств и упаковки товаров. Наиболее предприимчивые компании, для того чтобы продемонстрировать свою ответственность перед обществом, организуют движения в защиту природной среды.

В Компании McDonald's и Burger King отказались от полистироловых упаковок, и перешли к использованию меньших по размеру и пригодных для вторичной переработки бумажных оберток и салфеток.

Государство и защита природной среды. Подход национальных правительств к проблеме загрязнения окружающей среды различен. Например, в Германии государство активно борется за сохранение природной среды. В то же время многие страны с низким уровнем жизни населения, в основном из-за нехватки средств или по политическим причинам, практически не занимаются экологией. Развитые страны заинтересованы в оказании помощи экономически слабым в контроле над уровнем загрязнения природной среды, но сегодня у них не хватает на это средств. Великие возможности откроются перед теми компаниями, что найдут новые решения в области защиты окружающей среды.

2.6 Технологическая среда

Наиболее драматической, определяющей человеческие судьбы силой оказалась технология, благодаря которой мы имеем возможность пользоваться пенициллином, контрацептивами, делать операции на открытом сердце. Но человеческий разум создал и водородную бомбу, нервнопаралитические газы, биологическое оружие. Человек придумал и такие противоречивые предметы нашей жизни, как автомобили и видеоигры.

Любая новая технология представляет собой "созидательное разрушение". Появление транзисторов привело к отказу от производства вакуумных ламп, распространение фотокопировальных аппаратов нанесло серьезный ущерб поставщикам копировальной бумаги, автомобилей - железным дорогам, телевидения - газетам. Вместо того чтобы заняться новым бизнесом, старые отрасли либо боролись с инновациями, либо игнорировали их. Однако рыночный капитализм в том и состоит, чтобы отрасли промышленности развивались динамично, а созидательные разрушения воспринимались как дань прогрессу.

Каждая новая технология чревата долгосрочными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. Появление противозачаточных пилюль, например, привело к уменьшению размеров семьи, росту числа работающих женщин и увеличению свободных денежных средств у населения. Данные

процессы обусловили увеличение расходов на путешествия и туризм, на приобретение товаров длительного пользования и предметов роскоши.

Ускорение научно-технического прогресса. Многие товары, которые сегодня кажутся столь привычными, были совершенно недоступны еще 30 лет назад: у президента США Дж.Ф. Кеннеди не было ни компьютеров, ни электронных часов, ни видеокамер, ни телефаксов, ни тем более карманных компьютеров и Интернета. При этом научно-технический прогресс отнюдь не замедляется. Возможно, мы стоим на пороге века биологии - чего стоит хотя бы "проект генома человека". Электронная промышленность делает наши автомобили, дома и офисы все умнее и умнее. С объединением персональных компьютеров и телефаксов человек получил возможность удаленного доступа к корпоративной и другой бизнес-информации. Многие из нас могут отказаться от ежедневных поездок в офис и работать на дому. Вероятно, это позволит добиться снижения уровня выбросов выхлопных газов в атмосферу, сблизить семьи, сделать развлечения и прочую деятельность более домашними.

Безграничные возможности для инноваций. В наши дни ученые работают над новыми технологиями, способными произвести революцию в предлагаемых характеристиках товаров и процессах производства. Наиболее захватывающие разработки ведутся в области биотехнологии, физики твердых тел, робототехники и материаловедения. Ученые-медики ищут лекарство от СПИДа, разрабатывают "пилюли счастья", обезболивающие средства, абсолютно надежные контрацептивы, вкусные и питательные низкокалорийные пищевые продукты. Создаются роботы для борьбы с огнем, подводной разведки и работы по дому. Наряду с этим ученые "выдают" такие фантастические идеи, как компактные летающие автомобили, трехмерное телевидение, космические поселения. В каждом случае задача заключается в том, чтобы изобрести версии товара, востребованные потребителями.

Увеличение бюджета на исследования и разработки. Первое место в мире по затратам на исследования и разработки занимают США. В итоге в среде научной общественности возрастает озабоченность относительно того, сохранит ли Америка статус ведущей державы в области фундаментальных исследований. Многие компании вкладывают деньги в копирование достижений конкурентов или в незначительные улучшения отдельных характеристик товаров.

Ужесточение государственного контроля над технологическими переменами. По мере того как товары все более усложняются, общество нуждается в обеспечении безопасности их использования. Поэтому создаются специальные государственные учреждения, призванные выявлять и налагать запреты на применение потенциально опасных продуктов. Все новые медицинские препараты перед поступлением в продажу проходят проверку в Федеральном управлении по контролю над качеством пищевых продуктов и лекарственных средств. Ужесточение законодательства в области безопасности коснулось автомобильной, пищевой, легкой промышленности, производства бытовой техники и строительства.

2.7 Политико-законодательная сфера

Маркетинговые решения принимаются под немалым влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях. Политическая сфера включает в себя законы, государственные учреждения и группы влияния, воздействующие на деятельность организаций и отдельных граждан. Иногда в ней возникают и новые возможности для бизнеса. Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность.

Законодательство о предпринимательской деятельности выполняет три основные задачи: защиту фирм от нечестной конкуренции, потребителей - от нечестных методов торговли и интересов общества - от неконтролируемого поведения участников рынка. Главная цель принимаемых законов - побуждение компаний-производителей к принятию на себя ответственности за социальные издержки, возникающие в связи с использованием их товаров или технологических процессов.

С течением времени число регулирующих предпринимательскую деятельность законодательных актов неуклонно возрастает. Европейская комиссия занимается разработкой единого законодательства относительно конкуренции, стандартов качества продукции, ответственности и правил коммерческих сделок для всех членов ЕС

В обязанности маркетолога входит твердое знание всех основных законов по защите конкуренции, потребителей и общества. Во многих компаниях проводятся специальные занятия с работниками, посвященные различным аспектам законодательства, провозглашаются этические стандарты, которым должны следовать сотрудники.

Рост движения по защите интересов общественности. За последние тридцать лет в США значительно возросло количество и влияние объединений, цель которых состоит в защите общественных интересов. Многие из них имеют лобби в правительстве и оказывают давление на руководителей предприятий, заставляя их уделять больше внимания правам потребителей, в частности женщин, пожилых граждан, несовершеннолетних. Для того чтобы как-то взаимодействовать с этими группами, во многих компаниях учреждаются специальные отделы по правам общественных объединений.

Еще одна сила, воздействующая на бизнес, движение в защиту прав потребителей (консюмеризм) - организованные действия граждан и правительственных чиновников, направленные на расширение прав покупателей. Как реакция на это движение во многих компаниях-поставщиках организуются отделы по правам потребителей, в задачу которых входит работа с рекламациями покупателей и разработка правил обслуживания клиентов.

Очевидно, что появление новых законов и рост количества влиятельных общественных групп накладывают все больше ограничений на маркетинговую деятельность. Любой план приходится согласовывать с юридическими консультантами фирмы, отделом по связям с общественностью, специалистами по правам общественных групп и потребителей. Страховые компании, прямо или косвенно, заставляют устанавливать детекторы дыма; отрицательные

отзывы ученых влияют на решения о производстве аэрозолей. По сути дела, сегодня многие ранее закрытые маркетинговые мероприятия находятся под жестким контролем общественности.

2.8 Социокультурная среда

Общество формирует убеждения, ценности и нормы для каждого человека. Мы неосознанно воспринимаем принятое в нем мировоззрение, определяющее наше отношение к самим себе, к другим, к природе и мирозданию.

Мнение людей о самих себе. Люди отличаются друг от друга по степени сосредоточенности на удовлетворении собственных желаний. Для маркетинга такое "Я - общество" создавало массу возможностей - индивиды относились к товарам и услугам как к средствам самовыражения. Они покупали машины "своей мечты" и отправлялись в отпуск "своей мечты", проводили больше времени на открытом воздухе, занимались искусством и ремеслами. Сегодня, напротив, большинство людей придерживаются куда более консервативных взглядов. Компании должны сознавать, что на рынке присутствует много разных групп с разными представлениями о самих себе.

Мнения людей о других. Многие из нас проявляют заботу о тех, кто не имеет крыши над головой, нас волнуют преступность, другие социальные проблемы. Мы хотели бы жить в более гуманном обществе. В то же время многие люди ищут себе подобных и избегают контактов с незнакомцами, им хватает серьезных и длительных отношений с друзьями и близкими. Все это является предзнаменованием роста спроса на социальные товары и услуги, стимулирующие прямые связи между индивидами, - клубы здоровья, круизы и религиозную деятельность, а также признаком роста рынка "социальных суррогатов", позволяющих одиноким людям отвлечься от своих проблем, - телевидения, домашних видеоигр, компьютеров.

Отношения между индивидами и организациями. Люди по-разному относятся к корпорациям, государственным учреждениям, профсоюзам и прочим организациям. Большинство готовы работать с ними, однако в целом приверженность тем или иным организациям снижается. Сегодня многие воспринимают работу не как средство удовлетворения, самореализации, а как неизбежное зло, возможность заработать деньги на проведение свободного времени. Отсюда следует несколько выводов для маркетинга. Компании должны найти новые способы завоевания доверия покупателей и работников.

Взгляды людей на общество. Некоторые индивиды стремятся защитить общество, в котором живут (хранители). Другие пытаются управлять им (деятели). Третьи хотят взять от жизни все (потребители). Четвертые стремятся изменить его в соответствии со своими взглядами (реформаторы). Пятые ищут в жизни что-то большее (искатели). А шестые хотели бы убежать, скрыться от мира (беглецы). Отношение людей к обществу зачастую проявляется в структуре потребления. "Деятели", как правило, хорошо одеваются, отдают предпочтение изысканным блюдам, не испытывают недостатка в деньгах. "Реформаторы" ведут более скромный образ жизни, водят малолитражные

автомобили, носят простую одежду и т.д. "Беглецы" и "искатели" составляют основную часть завсегдаев кинотеатров и концертных залов.

Отношение людей к природе. Одни чувствуют себя во власти природы, другие, как им кажется, живут в гармонии с ней, третьи стремятся ее покорить. С исторической точки зрения человек всегда пытался, используя технологии, подчинить себе внешнюю среду. В последнее время, однако, в людях проснулось чувство хрупкости окружающего мира, они осознали, что природные ресурсы не безграничны, понимают, что своими действиями могут уничтожить природу. Данная тенденция находит выражение в повышенном интересе к туризму, особенно пешему, походам на лодках, рыбной ловле, а значит, возрастает спрос на обувь, для туристов, палатки и прочие принадлежности для любителей отдыха на природе. Компании-туроператоры предлагают широкий выбор туристических маршрутов по неизведанным местам.

Отношение людей к мирозданию. Каждый человек имеет определенные убеждения относительно происхождения мира и своего места в нем. Большинство американцев являются монотеистами, хотя их религиозные убеждения и приверженность к обрядам с течением времени неуклонно ослабевают. Отдельные евангелические движения стремятся вернуть людей в лоно организованной религии. Некоторые религиозные течения исчезли, а на их место пришли религии Востока, мистицизм, оккультизм, движение за расширение человеческого потенциала. По мере утраты религиозности люди стремятся сполна насладиться земной жизнью.

Устойчивость базовых культурных ценностей. В рамках каждого конкретного общества люди исповедуют множество базовых убеждений и ценностей, которые обладают на редкость устойчивым, постоянным характером. Эти верования передаются от родителей к детям и подкрепляются социальными институтами - школой, церковью, коммерческими организациями, усилиями правительства.

Более подвержены изменениям вторичные убеждения и ценности людей. Вера в институт брака первична, а вот уверенность в необходимости раннего вступления в юридически оформленные семейные отношения вторична, поэтому сторонники планирования семьи добьются лучших результатов в том случае, если они будут проповедовать не отказ от создания семьи вообще, а целесообразность, более позднего заключения браков.

Маркетологи имеют возможность воздействовать на вторичные убеждения, но шансы добиться трансформации базовых ценностей практически равны нулю.

Субкультуры. В любом обществе существуют субкультуры, т.е. объединяемые общими ценностями, общим жизненным опытом устойчивые группы людей. Если какая-либо субкультура явно отличается от остальных желанием и потребительским поведением ее представителей, компания-поставщик может рассматривать ее как целевой рынок.

Работая с определенной группой людей, маркетологи порой получают неожиданные возможности. Например, подростки вызывают у них особо пристальное внимание, потому что именно они определяют, какая музыка, мода, развлечения, идеи и формы потребительского поведения будут популярны в обществе. Компаниям-производителям известно, что, если им удастся еще в подростковом возрасте привлечь внимание человека к некой торговой марке, вполне вероятно, что индивид на протяжении многих лет будет оставаться лояльным поставщику.

Таким образом, общий вывод следующий: маркетинг представляет собой вид деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей с помощью обмена на рынке, т.е. это работа с рынком. Маркетинг следует рассматривать как систему организации и управления хозяйственной деятельностью, которая ориентирована на удовлетворение потребностей и запросов потребителей через рыночную конкуренцию. Конечной целью маркетинга является получение максимальной прибыли за счет расширения объемов продаж в результате проведения целенаправленной сбытовой политики.

Наиболее успешно работающие компании понимают, что маркетинговая среда является источником и новых возможностей, и новых угроз. На маркетологах лежит основная ответственность за идентификацию изменений в макросреде. Сотрудники отделов маркетинга обязаны отслеживать появление и развитие новых тенденций и постоянно искать перспективные возможности.

Лекция 4

Анализ внешней и внутренней среды организации

1. Элементы внутренней среды организации
2. Элементы внешней среды организации
3. Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;
- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;
- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Элементы внешней и внутренней среды организации. Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства фирмы. После того, как эти элементы определены, фирма должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными: их называют критическими точками. Затем фирма собирает необходимую информацию о критических точках.

Среду любой организации можно определить как совокупность трех сфер — внутренней среды, рабочей среды, общей среды.

1. Элементы внутренней среды организации

Внутренняя среда организации — это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их. Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Гражданский кодекс РФ зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Задачи - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство;
- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
- НИОКР;
- финансовое управление, бухгалтер и отчетность;
- общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационной структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятием.

Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы иллюстрируется на рис.1.



Рис. 1. Внутренняя среда фирмы

Глубокий и тщательный анализ внутренней среды является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Экономическая информация – это конкретное выражение происходящих внутри фирмы процессов. Без такой информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности фирмы.

2. Элементы внешней среды организации

Один из основных “инструментов” менеджмента - системный подход - предписывает истоки проблем, возникающих в работе организации, искать в первую очередь за ее пределами, во внешней среде. И действительно, многие “внутренние” проблемы наших предприятий вызываются “внешними” причинами - несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов. Значимость внешней среды для предприятия невозможно переоценить. Именно она “заставляет” искать свою “нишу” в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о числе внешних

факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать.

Управленческий аппарат фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе. Принятие решений зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действия ее различных факторов. Классификация факторов внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь в целом принятой в менеджменте классификации можно предложить следующую классификацию прямого и косвенного воздействия:

- § Характер и состояние рыночных отношений
- § Хозяйственные факторы фирмы
- § Регулирование предпринимательской деятельности
- § Общеэкономические
- § Общеполитические

Первые две категории факторов относятся к факторам прямого воздействия, последние три – к факторам косвенного воздействия.

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами

- § взаимосвязанность факторов;
- § сложность;
- § подвижность;
- § неопределенность.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них.

Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, дает возможность учитывать конкретные условия внешней среды путем применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений.

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей.

Внешнюю среду подразделяют на:

- микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании;

- макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, политическую и международную среду.

Внешняя микросреда (среда прямого воздействия)

Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Упрощенно внешняя микросреда фирмы показана на рис.2 как система ее (фирмы) материальных, финансовых и информационных связей.

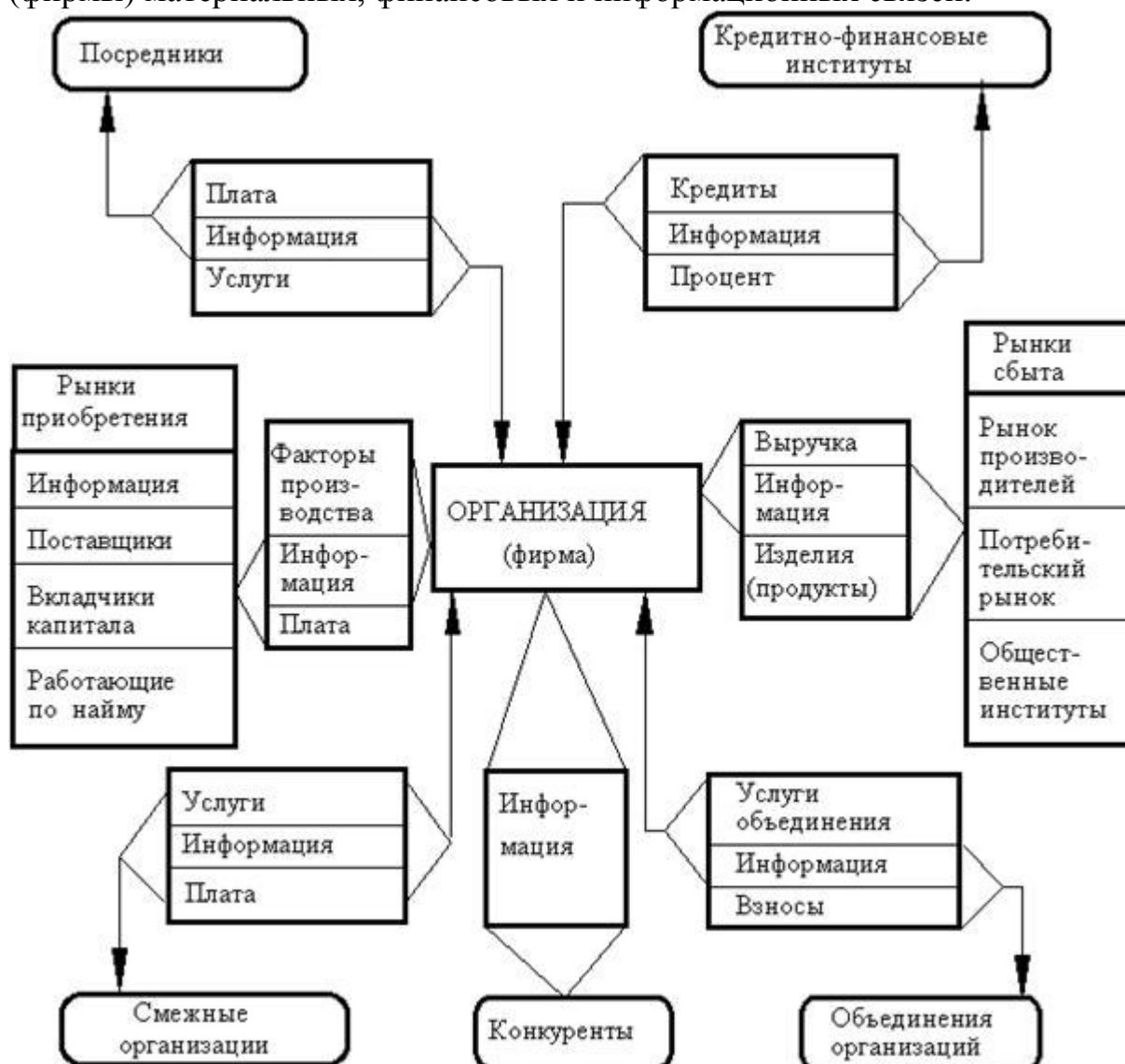


Рис. 2. Внешняя микросреда фирмы

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации:

§ поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;

§ государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);

§ потребители (согласно точки зрения Питера Друкера цель организации - создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);

§ конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;

§ трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может бы выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. Всех поставщиков можно разделить на несколько групп – поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.

Законы и государственные органы

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организацией может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое — через законодательные акты. Так, например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Наоборот, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. И таким образом, с

помощью налогов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Потребители

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса – создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Конкуренты

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Трудовые ресурсы

Влияние на организацию имеют уровень образования, квалификация и этика, личные качества (самостоятельность, ответственность за выполняемую работу) персонала. Выделяют самостоятельный вид профессиональных специалистов-менеджеров – управляющих персоналом – главной целью которых, является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала;

ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации.

Внешняя макросреда (среда косвенного воздействия)

Внешняя среда организации косвенного воздействия – это политические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события и другие факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы.

Рассмотрим некоторые из них:

Технология

Технология - это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Технология выражается ускорением НТП; ростом ассигнований на НИР и ОКР; технологическим развитием отрасли и др.

Состояние экономики

Состояние экономики влияет на стоимость всех ввозимых ресурсов и способность всех потребителей покупать определенные товары и услуги;

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать

определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. К примеру, если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вообще ничего не почувствуют.

Экономическая обстановка характеризуется состоянием общей деловой активности (снижением, стагнацией, подъемом, стабильностью); инфляцией, дефляцией; политикой цен; кредитно-денежной политикой и др.

Социокультурные факторы

Социокультурные факторы - установки, жизненные ценности и традиции, влияющие на организацию.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества. Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения — независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющуюся результатом деятельности компании. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями.

Можно привести следующие социальные факторы: глубина расслоения общества; уровень доходов; уровень безработицы; социальная защита; покупательная способность и др., а так же демографические факторы: изменение народонаселения (старение общества, снижение рождаемости); возрастной состав населения; миграция населения; род занятий; образование.

Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются за то, чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может породить бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки в других странах, имеет фактор политической стабильности. Политическая обстановка оценивается с точки зрения стабильности или нестабильности.

Сюда же можно отнести законодательные факторы той страны, в которой действует предприятие: налоги; правовая защита предпринимательской деятельности (законодательство: антимонопольное, о недобросовестной рекламе, антидемпинговое и другие); защита прав потребителей; законодательство по безопасности и качеству товаров; законодательство по охране труда и технике безопасности; законодательство по охране окружающей среды и т.д.

Фирма не имеет возможности влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать.

Из сказанного выше видно, что деятельности основных сфер фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами:

§ особенностью производственного процесса;

§ характером внешней среды.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора, который становится определяющим.

3. Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

3.1 SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

§ Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

§ Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

§ Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

§ Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- § Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- § Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- § Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

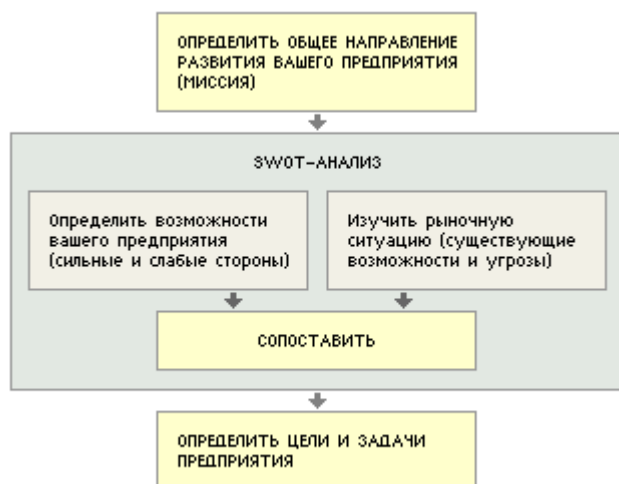


Рис. 3 Последовательность действий для проведения SWOT-анализа

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз:

выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Матрица SWOT-анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Strengths)	Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Weaknesses)	Рыночные УГРОЗЫ (Threats)

Рис.4. Матрица SWOT-анализа

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

§ Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;

§ По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;

§ Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

пример

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо

кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица 1.

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

§ определены основные направления развития предприятия

§ сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
	Возможности 1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	УГРОЗЫ 1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1.Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

3.2 SNW – анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

Strength (сильная сторона),

Neutral (нейтральная сторона),

Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица.2

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии			
Оргструктура			
Финансы			
Продукт как конкурентноспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

3.3 PEST – анализ

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

§ политических (Policy),

§ экономических (Economy),

§ социальных (Society),

§ технологических (Technology)

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST – Анализа:

“Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 3.

Политика	Экономика
1	1
2	2
Социум	Технология
1	1
2	2

3.4 Профиль среды

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

§ важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;

§ влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;

§ направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Таблица 4.

Таблица профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A-B-C
1.				
2.				
3.				
...				

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

3.5 Метод взвешивания каждого фактора

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощностью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

Таким образом, анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами

организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В данном случае уместно привести слова знаменитого Демокрита «Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию».

Лекция 5

Маркетинговый план

1. Основные направления маркетинговых исследований.
2. Прогноз запросов и предпочтений потребителей.
3. Основные этапы цикла маркетингового планирования.

План маркетинга предназначен для создания эффективного рынка сбыта предлагаемого товара. Такой план необходим не только для организации внутренней деятельности фирмы, но и для установления деловых контактов с внешними партнерами и инвесторами. Представим систему взаимодействия с партнером в виде схемы (рис. 1).

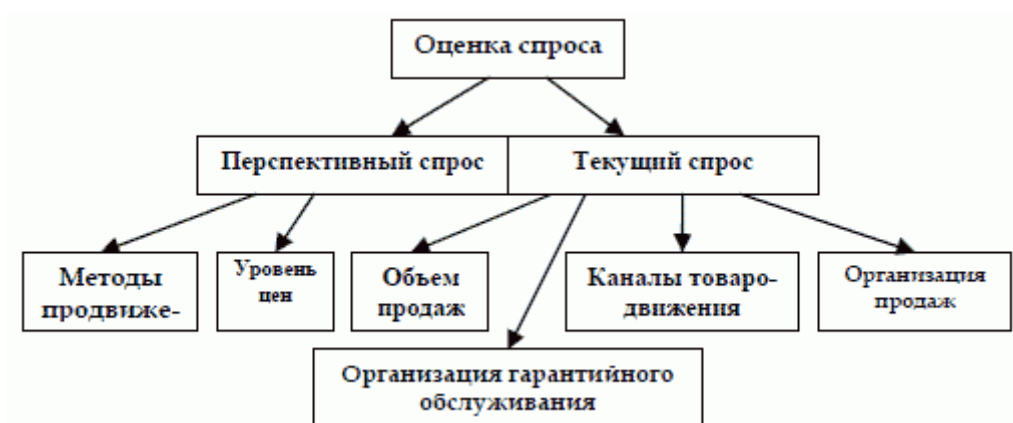


Рис. 1. Основные направления маркетинговых исследований

Оценку спроса можно произвести на основе всестороннего исследования рынка предлагаемого в бизнес-плане товара. Основными задачами маркетингового исследования рынка являются следующие:

- определение условий, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением товара на рынке;
- определение конкурентных позиций конкретных видов продукции фирмы и самой фирмы на изучаемом рынке;
- ориентация фирмы на выпуск таких изделий, которым обеспечен спрос на конкретных рынках с достаточной рентабельностью.

Оценивая ситуацию на исследуемом рынке, важно определить, является ли данный рынок «рынком продавца» или «рынком покупателя». Тип рынка определяет содержание маркетингового плана, подход к оценке спроса. Рынком продавца является рынок, где работает множество продавцов и практически отсутствуют покупатели. Рынком покупателя является рынок, где господствуют покупатели и практически отсутствуют продавцы.

2. Прогноз запросов и предпочтений потребителей

Непосредственно оценка спроса может осуществляться на основе его прогнозирования. Существуют различные методы прогнозирования спроса:

- метод тенденции (экстраполирования): тенденция прошлых периодов переносится на следующий период;
- нормативный: на основе научно обоснованных норм потребления товара на одного человека в течение года (или месяца и т.д.);
- метод уровня потребления (включая эластичность спроса по доходам и ценам);
- экономико-математические методы;
- анкетные опросы.

На рис. 2 представлена общая модель прогнозирования спроса.

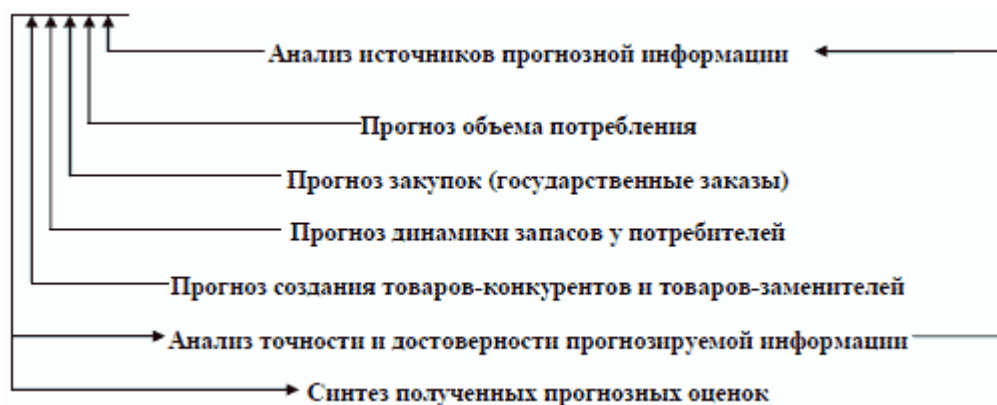


Рис. 2. Прогноз запросов и предпочтений потребителей

Неотъемлемой составной частью плана маркетинга является выбор ценовой стратегии предприятия. Выбор стратегии зависит от состояния:

- внутренней среды предприятия, которая определяет издержки производства, стоимостную цепочку создания ценностей (по М. Портеру);
- внешней среды предприятия, которая определяет уровень конкуренции, характер спроса, общехозяйственную конъюнктуру, отражение в политике органов федеральной и региональной власти.

В рамках маркетингового плана требуется определить базовую цену товара. В методе стоимости переработки база для процента, набавляемого предприятием, - не все затраты на товар, а только обусловленные вкладом в стоимость товара данного предприятия (заработная плата и отчисления на социальное страхование, накладные расходы, амортизация). Выбор конкретного метода определения базовой цены зависит от той ценовой стратегии, которой придерживается фирма (виды ценовых стратегий по Ф. Котлеру в зависимости от качества товара).

После определения стратегии продвижения товаров на рынок приводятся данные по прогнозируемому объему продаж и доходам от продаж.

Возрастает в нашей практике и значение сервиса. Сервисом называют подфункцию маркетинга, в рамках которой обеспечивается комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции. В результате эффективно организованного сервиса, сопровождающего товар на протяжении его жизненного цикла у потребителя, гарантируется постоянная готовность техники к высокоэффективной работе. Необходимость сервиса вытекает из стремления производителя сформировать стабильный рынок для своего товара. Высококачественный сервис товара способствует расширению спроса на него, коммерческому успеху предприятия, повышению его престижа.

Огромное значение в маркетинге имеет и функция управления и контроля, которая подразумевает организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии; информационное обеспечение управления коллективом; организацию системы коммуникаций на предприятии; организацию контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ). Аналитическая функция представляет собой систему маркетинговых исследований, которые решают следующие задачи: систематический отбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу.

Охарактеризуем планирование маркетинга и его роль в бизнес-плане. После определения типа производства, которым будет заниматься фирма, необходимо разработать детализированные планы: производства, выпуска товаров, выпуска марочных изделий, рыночной деятельности. Все они объединяются в план маркетинга. План маркетинга задает направление деятельности для компании и позволяет лучше понимать процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, планирования цен. Планирование маркетинга заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами. Этот план определяет альтернативные действия, которые может предпринять организация, создает основу для распределения ресурсов, демонстрирует важность проведения оценки деятельности.

План маркетинга состоит из следующих разделов:

- сводка контрольных показателей;
- изложение текущей маркетинговой ситуации;
- перечень опасностей и возможностей;
- анализ задач и проблем;
- стратегия маркетинга;
- программа действий;
- бюджеты;
- порядок контроля.

Прежде всего устанавливается краткая сводка основных показателей, которых должна достигнуть фирма в этом финансовом году. Они выявляют направленность плана. Определяется текущее положение фирмы и дается описание целевого рынка. Оцениваются основные угрозы и возможности, которые могут возникнуть перед товаром. Угроза - осложнение, возникающее в

связи с неблагоприятными тенденциями или конкретным событием, которое может привести к подрыву живучести товара или его гибели. Маркетинговая возможность - привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. После определения проблем и перспектив необходимо очертить круг возникающих задач, которые формируются в виде конкретных целей. Стратегия маркетинга - рациональное построение, руководствуясь которым, организаторская единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на него.

К основным элементам стратегии маркетинга относят:

- схема распространения товаров;
- ценообразование - методика определения цен на товары;
- ожидаемый уровень рентабельности на вложенные средства;
- реклама - методы и средства, необходимые для реализации рекламы;
- методы стимулирования продаж за счет расширения сбыта путем организации новых форм привлечения покупателей;
- организация послепродажного обслуживания;
- формирование общественного мнения о фирме и товарах.

Важно выявление целевых рынков, т.е. сегментов рынка, на которых фирма сосредоточивает свои основные усилия. Стратегия маркетинга предусматривает стратегию проникновения на рынок, каналы распределения, коммуникации. При разработке стратегии нужно базироваться на понятии жизненного цикла продукта.



Рис. 3. Основные этапы цикла маркетингового планирования

Очень важно при составлении маркетингового плана соблюдать вышеописанную последовательность конкретных операций, схематично показанных на рис. 3.

Одним из самых сложных моментов планирования маркетинга является разбиение анализа на стратегические, тактические и оперативные составляющие - действия предприятия. При стратегическом планировании отправными пунктами могут являться выполнение заказов наиболее выгодных клиентов, расширение рынков сбыта, борьба с конкурентами, производящими аналогичные товары, определение рыночных факторов максимизации дохода и прибыли. Далее следует обратить внимание на следующие пункты: наиболее

эффективное использование ресурсов, выявление сильных и слабых рыночных позиций предприятия, выявление потенциальных угроз и подготовка возможных мероприятий по их ликвидации. К простым и в то же время эффективным методам анализа можно отнести следующие методы: анализ «товар-рынок» (рис. 4), бостонская матрица, стратегия по прибыли и модель Портера.

		Рынок	
		Старый	Новый
Товар	старый	1. Устоявшийся рынок	2. Овладение новыми рынками
	новый	3. Технологический рынок	4. Диверсификация

Рис. 4. Матрица состояния «товар-рынок»

Ситуация 1 характеризуется тем, что старые товары реализуются на старом рынке путем улучшения каналов их реализации, проведения рекламных компаний. Рынок еще не насыщен данными видами товаров, новые покупатели приобретают эти товары из-за открытия новых торговых точек в местах их проживания. Рано или поздно насыщенность рынка данными товарами достигнет предела. Непрерывная конкуренция между товаропроизводителями, борьба за увеличение продаж и другие факторы требуют разработки новой рыночной стратегии.

Ситуация 2 характеризуется экстенсивным расширением рынков сбыта, когда в дополнение к старым рынкам предприятие овладевает новыми сегментами или же новыми географическими рынками. Увеличивается количество покупателей, а значит и продаж. Предприятие увеличивает производственные мощности и численность персонала. Товары предприятия хорошо зарекомендовали себя на старых рынках, легко находят новых покупателей (за счет активных рекламных акций).

Ситуация 3 характеризуется предложением новых товаров на старых рынках или новым технологическим рынком в освоении новых моделей продукции, или в модификации старой продукции. Предприятие имеет хорошую репутацию по продаваемым старым товарам, имеет достаточный капитал для проведения НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок).

И в ситуации 4 новому товару тесно в рамках старых рынков сбыта, и он стремится проникнуть на новые рынки. Здесь требуется особенно тщательно разработать маркетинговые планы, так как речь идет не только о новых продуктах, но и новом рынке. В случае плохо проработанного маркетинга эта ситуация часто характеризуется поговоркой «пан или пропал». В случае хорошо подготовленного и реализованного маркетинга полученные дополнительные доходы могут легко покрыть сверхрасходы.

Таким образом, анализ товарных групп по разным рынкам позволяет определить конкретные стратегии и тактики по производству и сбыту продукции.

Метод бостонской матрицы (рис. 5) позволяет предприятию провести классификацию своих зон сбытовой деятельности в сравнении с основными конкурентами, а также сравнить темпы роста производства своей продукции с темпами роста своей прибыли. При этом все зоны сбытовой деятельности делятся, как минимум, на три группы.

Высокоприбыльные зоны имеют доходы, прибыль и рентабельность выше среднестатистических показателей по предприятию.

Ко второй группе относятся зоны, имеющие примерно одинаковые перечисленные показатели, в сравнении со среднестатистическими показателями по всем зонам.

К третьей группе относятся убыточные зоны, по которым рассматриваемые показатели ниже среднестатистических или даже носят убыточный характер.

Особое внимание, конечно, уделяется зонам третьей группы. Согласно эффекту масштаба производства, чем выше относительно конкурентов занимает предприятие по удельному весу зоны сбыта, тем ниже постоянные затраты предприятия по реализации продукции относительно этих конкурентов. Такая ситуация способствует увеличению затрат на проведение разработок по выпуску новой продукции.

Темпы роста рынка	Высокие	«Яркие звезды»	«Трудные дети»
	Низкие	«Дойные коровы»	«Дикие собаки»
		Большая	Маленькая
		Относительная доля на рынке	

Рис. 5.10. Матрица «рост-доля рынка» (BCG-матрица)

Согласно BCG-матрице, выделяются четыре типа зон деятельности: «яркие звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «дикие собаки». Зоны сбытовой деятельности типа «яркие звезды» характеризуются высоким уровнем квалификации персонала, высокой прибылью, лидирующим положением. Предприятие сознательно сохраняет высокий уровень затрат по поддержанию сбыта, рекламе, развернутой диверсификации реализуемой продукции. Далее, после наступления насыщения товарами «яркие звезды» переходят в стацию «дойных коров», которая характеризуется высокими долями рынка сбыта, относительно низкими затратами на единицу реализуемого товара. Получаемые от дойных коров высокие доходы позволяют поддерживать пока что убыточные, но стратегически важные зоны сбыта. Здесь возникают широкие возможности по таким нововведениям, как торговые скидки, предоставленные

постоянным клиентам, франчайзинг товара (временная продажа в пользование торговой марки (нива-шевроле)) и т.д. Зоны деятельности типа «трудных детей» отличаются большей непредсказуемостью рыночных ситуаций, управляемость которыми близка к нулю, например, поведение покупателей и предприятий-конкурентов. При этом начинают наблюдаться более высокие темпы роста затрат по сравнению с доходами. На рынке сбыта появились более сильные конкуренты, которые предложили более качественные, многофункциональные и разнообразные товары, комфортные условия обслуживания, например, в новых супермаркетах, куда в фирменных автобусах бесплатно доставляются покупатели; им представляют залы отдыха с картинами, домашними кинотеатрами, бесплатным чаем, детскими комнатами, гибкими системами скидок на товары, срок реализации которых истек.

Если зоны сбытовой деятельности предприятия перешли в разряд трудных детей, то задача здесь одна: оценить свои производственно-финансовые возможности относительно конкурентов и принять решение. Например, резко усилить свою конкурентоспособность или же уйти с этого рынка и отдать свои ранее завоеванные рынки и клиентов другим предприятиям.

Зоны деятельности типа «дикие собаки» - это зоны с небольшой долей рынка, низкой конкурентоспособностью реализуемых товаров, высокими издержками реализации. Здесь возможна детальная и глубокая сегментация своей зоны рынка по целевому рынку (с выбором одного или нескольких массивов покупателей, товара или услуги) по одной марке товаров или услуг для конкретного массива покупателей или по модифицированным маркам товаров для нескольких определенных групп покупателей. Аналогично может быть проведена сегментация по таким параметрам, как цена, каналы товародвижения, реклама и планы маркетинга.

Анализ стратегий по прибыли определяет основные маркетинговые факторы, действующие на показатель прибыли. Прежде всего, это борьба за увеличение доли рынка относительно нескольких ведущих конкурентов, доходов, рентабельности продукции, добавленной стоимости предприятия, его экономического роста, качества продукции и снижение расходов. Стратегическая модель Портера определяет основные направления анализа и планирования по отобранным целевым рынкам и стратегическим преимуществам, например, по предлагаемым уникальным товарам или услугам. Другими видами уникальности могут быть специальные цены по отобранным группам покупателей. Разрабатывая направления преимуществ товаров по сравнению с товарами конкурентов, модель Портера, прежде всего, делает упор на оптимальные издержки, дифференциацию и концентрацию товарных позиций. Оптимизация по издержкам предполагает ориентацию предприятия на широкий рынок покупателей, в результате чего снижаются удельные затраты. Это, в свою очередь, ведет к снижению цены. Дифференциация товарной массы по группам предполагает и многообразие позиционирования перед разными группами покупателей. Например, компания «БиЛайн» предлагает для молодежи и, особенно для девушек, телефоны, имеющие яркие и стильные

футляры, которые могут по желанию клиента меняться. Для состоятельных мужчин этот фактор не играет ключевой роли и более важным фактором выступает наличие, например, органайзера, календаря, диктофона и т.д. Противоположной стратегией является стратегия концентрации планирования сбыта продукции на отобранном сегменте рынка на основе уникальности характеристик товара. Например, мобильный телефон может выполнять функции не только часов, будильника, блокнота, телефонной книги, но и таких уникальных функций, как тонометр для измерения артериального давления, термометр для измерения температуры воздуха, тела. Таким образом, концентрация на реализации функциональной уникальности товаров позволяет сделать вывод, что фирма не обязательно должна быть крупной. Напротив, компактная фирма, имеющая небольшую долю рынка, за счет стратегии концентрации функциональной уникальности товаров на небольшом сегменте может добиться с точки зрения соотношения «доходы-затраты» лучших финансовоэкономических показателей, чем крупная фирма.

3. Основные этапы цикла маркетингового планирования

При переходе от анализа общеэкономического состояния маркетинговых позиций на следующий уровень - тактикооперативного анализа - в первую очередь следует обратить внимание на анализ клиентской базы предприятия, которая может быть диверсифицирована по разным сегментам рынка и группам покупателей. На первом этапе нужно на основе фактических данных составить схему структуры клиентской базы предприятия по районам, сегментам и группам покупателей. Далее, на втором этапе, покупателей нужно разбить по социальному положению, возрасту, полу и их покупательскому спросу. Определить эффективность каналов товародвижения, способов продаж, наличие претензий покупателей, провести классификацию товаров по уровню спроса. На третьем этапе на основе последних данных необходимо составить по каждой группе покупателей шкалу ценностей, которая бы зафиксировала потребности в количестве и качестве конкретных продуктов, условия и сроки их поставки. Например, один дилер сотовых телефонов свой сегмент рыночного пространства, расположенный вблизи торгового университета, в котором преимущественно учатся девушки, торгует в основном относительно недорогими телефонами со сменяющимися, яркими и стильными футлярами. Другой дилер, офис которого расположен около коммерческого банка, торгует более дорогими сотовыми телефонами, которые имеют множество функций (выход в Интернет, инфракрасный порт и т.д.). На четвертом этапе проводят сравнительный анализ доходности сегментов и групп покупателей. С течением времени сегменты по объему продаж и прибыли меняются местами. Этот этап заканчивается выяснением причин изменений и разработкой мероприятий по улучшению позиций дилеров на сегментах рынка и по группам покупателей, а также возможным увеличением доходов и прибыли за счет этих улучшений.

При планировании затрат на маркетинг необходимо учитывать, что объем продаж с увеличением этих затрат может расти до определенного предела, поскольку, с одной стороны, существует некий верхний рубеж общего потенциального спроса на конкретный товар, а с другой - по мере интенсификации предприятием своих маркетинговых усилий конкуренты займутся тем же самым, в результате чего предприятие столкнется с растущим противодействием сбыта. По данным некоторых специалистов, при затратах на маркетинг более 11% объема продаж прибыль не растет.

Размер затрат может быть установлен исходя из возможностей предприятия с учетом запланированного уровня чистой прибыли. Если предприятие на основе статистических или экспертных данных сможет установить зависимость объема продаж от затрат на маркетинг, то целесообразно использовать численный или графический метод определения оптимального уровня маркетинговых затрат.

Вопросы, которые охватывает маркетинг, очень многочисленны и многообразны. Это и исследования по наиболее оптимальному дизайну продукции, и вопросы ценообразования, рекламы, послепродажного и предпродажного обслуживания. Исследования показывают, что расходы на маркетинг составляют от 50 до 60% продажной цены продукта. Факт, что маркетинговые расходы равны или даже превышают производственные затраты, говорит о значимости маркетинга.

Лекция 6

План производства продукции

1. Ключевые элементы плана производства продукции
2. Разделы производственного плана
3. Особенности разработки плана производства продукции

1. Ключевые элементы плана производства продукции

Инвесторов всегда интересует вопрос: каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг? Поэтому нужно кратко пояснить, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами. Их, кроме того, интересует, как осуществляется контроль над основными элементами, входящими в стоимость продукции (например, над затратами на оплату труда и материалы). Также следует уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования.

Если речь идет о бизнес-плане не для производителя, а для торгового или обслуживающего предприятия, должны описываться процессы закупки товара, хранения и контроля запасов. Ключевыми элементами данного раздела бизнес-плана являются:

- 1) Производственный процесс - определение механических и сборочных процессов; какие из них будут переданы субподрядчикам. Почему выбраны именно эти субподрядчики? Каковы при этом затраты?
- 2) Процедура контроля производственного процесса и качества продукции.
- 3) Потребности в запасах и закупочная политика.
- 4) Потребности в сырье и затраты, связанные с этим.
- 5) Основные поставщики различных материалов.
- 6) Помещения - необходимо определить полную потребность в помещениях, отмечая в каждом случае, является ли оно собственным, арендованным и т.д.
- 7) Производственные мощности - расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.
- 8) Персонал - описание всех необходимых навыков, количество сотрудников на каждом необходимом уровне, уровни заработной платы, где и как будет организовано необходимое обучение. Кроме того, описание имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, рынок рабочей силы, компенсации, влияние профсоюзов, потребность в обучающих программах.

Информация, которая содержится в производственном плане, совершенно необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, принося прибыль. Внешние инвесторы заинтересованы в

стратегических элементах производственного плана, таких как существующая и планируемая степень использования производственных мощностей, состояние инфраструктуры, трудовые отношения в данной отрасли промышленности, стратегические союзники и технологические возможности. Для инвестора очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они становятся неприбыльными.

При использовании запроецированного состава продукции и ожидаемой выручки в производственном плане и рассмотрении соответствующих затрат возможно планирование доходов и денежных потоков. Это позволяет предприятию предсказать, какие специальные меры финансового контроля следует предпринимать, когда это нужно делать, а также спланировать внешнюю поддержку, например банковский кредит.

Выигрышным является тот факт, что в детальной проработке данного раздела с использованием надежных данных и внешние аналитики, и команда, составляющая бизнес-план, смогут сделать обзор физического состояния и расположения завода и предложить более эффективные конфигурации. Или какие-то ключевые решения могут быть обусловлены анализом политики сервисных услуг для потребителя, что может оказать значительное влияние на стратегические решения в других разделах. Например, решение производить больше индивидуальной продукции под заказ и меньше стандартной приведет к уменьшению затрат, связанных с хранением. Это также сделает необходимым дополнительные инвестиции в технологические процессы для достижения большей гибкости и скорости производства и приведет к большей конкурентоспособности. Однако это будет также иметь большое влияние на маркетинговую стратегию, поскольку теперь предприятие сможет предложить потребителям больший выбор, что откроет возможность для больших объемов продаж и даст дополнительные преимущества перед конкурентами.

2. Разделы производственного плана

Производственный план должен содержать два самых значимых раздела всего бизнес-плана:

- 1) Какие усовершенствования планируются и как их достичь.
- 2) Разработка количественных критериев, которые будут использоваться для оценки результатов.

Производственная программа предприятия представлена в таблице 1.

Таблица 1

Производственная программа предприятия

Содержание	1-й год			2-й год			п-й год
	Помесячно			Поквартально			
	1	-	12	1	-	4	
1. Объем производства продукции (в натуральном выражении) продукция 1 продукция 2							
2. Общая площадь производственных площадей (м ²) всего продукция 1 продукция 2							

Планируемый объем продаж продукции представляется в виде данных, приведенных в таблице 2. Эти данные обеспечивают понимание желаемого результата коммерческой деятельности предприятия. Продажи играют одну из ключевых ролей в анализе прибылей и убытков, поэтому грамотность составления таблицы послужит залогом успеха реальной коммерческой работы.

Таблица 2

Планируемый объем продаж продукции

Наименование продукции	Год				
	1-й			2-й	п-й
	Объем выпуска, ед.	Цена, руб.	Объем продаж, руб.		
Продукция 1					
Продукция 2					

Прочая					
Итого	X	X			

Остальные необходимые расчеты осуществляются по формам, представленным в нижеприведенных таблицах.

Таблица 3

Потребность в основных фондах

Основные фонды	Год				
	1-й	2-й		3-й	n-й
	Действующие основные фонды, тыс. руб.	Общая потребность, тыс. руб.	Прирост основных фондов, тыс. руб.		
1. Здания производственного назначения					
2. Рабочие машины и оборудование					
3. Транспортные средства					
4. Прочее					
Итого					

Таблица 4

Расчет потребности в ресурсах

Наименование ресурсов	Годы					
	1-й				2-й	n-й
	Кол- во, ед.	Цена, руб/ед.	Стоимость, тыс. руб.	Стоимость переход. запаса, тыс. руб.		
1. Сырье и материалы						
2. Покупные и комплектующие изделия						
3. Топливо						
4. Энергия						
Итого						

Таблица 5.

Расчет потребности в персонале и заработной плате

Наименование категорий	Годы				
	1-й				n- й
	Потребность, чел.	Средняя зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.	
1. Рабочие основного производства					
2. Рабочие вспомогательного производства					
3. Специалисты и служащие					
Итого					

Таблица 6.

Смета расходов и калькуляция себестоимости

Наименование показателей	Годы				
	1-й		2-й	-	n-й
	Цена ед. продукции, руб.	Всего, руб.			
1. Объем продаж, всего					
2. Себестоимость, в том числе:					
2.1. Сырье					
2.2. Материалы					
2.3. Покупные и комплектующие изделия					
2.4. Топливо					
2.5. Электроэнергия					
2.6. ФЗП рабочих					
2.7. ФЗП специалистов и служащих					
2.8. Начисления на ФЗП					
2.9. Амортизация ОПФ					
2.10. Расходы на рекламу					
2.11. Представительские расходы					
2.12. Расходы на обучение					
2.13. Аудит, консультации					
2.14. Процент за кредит					
2.15. Прочие затраты					
3. Внереализационные операции					
3.1. Доход по ценным бумагам					
3.2. Доход от аренды					
3.3. Штрафы					
3.4. Налог на имущество					
3.5. Налог на землю					
3.6. Прочие доходы или расходы					
4. Балансовая прибыль					
5. Налоги и платежи из прибыли					
6. Чистая прибыль					

Производственная программа предприятия рассчитывается на основании имеющихся производственных мощностей с учетом выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, для которых определен режим наибольшего благоприятствования на рынке, а также определен объем продукции, который способен «поглотить» соответствующий сегмент рынка. Производственная программа, рассчитанная на имеющиеся мощности, сравнивается с объемом потребности рынка в соответствующем виде продукции, и определяется необходимый и достаточный прирост объемов продукции, который будет реализован на рынке.

Исходя из потребностей рынка в объеме продукции, определяется необходимый производственный потенциал предприятия. Увеличение производственных мощностей может осуществляться как за счет использования внутренних резервов, так и за счет введения дополнительных основных фондов: за счет прироста производственных мощностей в результате мероприятий по техническому перевооружению; за счет ввода в действие производственных мощностей; за счет реконструкции или ввода в действие производственных мощностей путем строительства новых зданий.

Далее объем продаж определяется путем маркетинговых исследований с целью прогнозирования цены продукции (спрос на которую удовлетворяется с увеличением мощности предприятия). Расчет объема продаж осуществляется исходя из количества продукции и цены, сложившейся на рынке, спроса на нее.

Исходными данными для расчета потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска продукции, а также нормативная база потребности в материальных ресурсах на единицу продукции, сложившаяся в базовом периоде. Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражении по видам ресурсов (с учетом индексов роста цен).

Численность работников подразделяется на персонал основной деятельности (производственной сферы) и неосновной (работники, обслуживающие основное производство). Численность работников основной сферы рассчитывается исходя из уровня выработки и производственной программы. При расчете численности проводятся сначала ориентировочные расчеты с учетом фонда рабочего времени и выполнения норм выработки. Отдельно рассчитывается численность вспомогательных и подсобных рабочих. Число инженерно-технических рабочих, служащих и других определяется по штатному расписанию.

Фонд заработной платы определяется как произведение доходов по всем видам деятельности предприятия на принятый норматив затрат заработной платы на 1 рубль доходов. Заработная плата распределяется по тем же группам работников, по которым устанавливается расчет численности персонала.

Смета расходов на выпускаемую продукцию представляет собой расчет затрат по калькуляционным статьям отдельно по видам продукции.

Калькуляция затрат осуществляется по принятым на предприятии нормам затрат на единицу производимой продукции или путем прямой калькуляции расчетов исходя из норм ресурсов.

Потребность в дополнительных ресурсах рассчитывается в соответствии с формой, приведенной в таблице 6.

Таблица 6

Расчет дополнительных инвестиций

Потребность в дополнительных инвестициях, тыс. руб.	Год			Итого	Источники финансирования, тыс. руб.	Год			Итого
1. Основной капитал	-	-	-	-	1. Акционерный капитал	-	-	-	-
1.1. Здания, сооружения производственного назначения	-	-	-	-	2. Привлеченный капитал	-	-	-	-
1.2. Машины и оборудование	-	-	-	-	2.1. Долгосрочные кредиты	-	-	-	-
1.3. Транспортные средства	-	-	-	-	2.2. Долгосрочные займы	-	-	-	-
1.4. Прочие	-	-	-	-	2.3. Краткосрочные кредиты	-	-	-	-
2. Оборотный капитал	-	-	-	-	2.4. Краткосрочные займы	-	-	-	-

Потребность в инвестициях рассчитывается с учетом производственной программы проекта в целом. Определяются направления, по которым требуются вложения средств, и величина потребности в дополнительных инвестициях. Величина потребности в общих инвестициях определяется по каждому направлению с распределением по годам осуществления проекта.

3. Особенности разработки производственного плана

Производственный план формируется на основе плана продаж и проектируемых производственных мощностей. В этом разделе необходимо описать основные производственные процессы, дать логистическую схему материальных потоков, состав необходимого технологического оборудования, перечень требующихся материальных ресурсов. В основе производственного процесса лежит тот или иной технологический процесс.

Технологический процесс - это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами. На предприятиях выделяют два вида производственных процессов:

1) Основные, непосредственно связанные с превращением предметов труда в готовую продукцию

2) Вспомогательные, которые способствуют выполнению основных (ремонт, изготовление инструментов и др.).

Технологический процесс можно отразить так:

- потребность в поставках продукции;
- условия приобретения продукции;
- оптимальные размеры заказов и формы оплаты;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях, программных продуктах;
- требования к источникам энергии, коммуникациям и их доступность;
- требования к подготовке производственных и офисных помещений;
- требования к контролю и учету.

План производства должен соответствовать мощности предприятия - объему или количеству единиц продукции, которые можно изготовить за определенный период. Различают максимальную и номинальную мощности предприятия. Максимальная мощность - технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования. Номинальная мощность достигается в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования и количества смен. Определение необходимой мощности осуществляется на основе

- прогноза спроса и доли рынка, которую планирует захватить фирма;
- наличия требующихся материальных ресурсов;
- типа производства;
- минимального окупаемого размера данного вида производства.

При формировании производственного плана необходимо отразить пути формирования материальной базы предприятия. Исходными данными для расчета производственной потребности в материальных ресурсах на единицу продукции являются объем производства; количество производственных мощностей; состав материалов, необходимых для производства продукции. Для определения того, что будут покупать и что для этого нужно сделать, на предприятии целесообразно проведение МОВ-анализа. Для определения уровня запасов материальных ресурсов может быть использована одна из логистических систем управления запасами.

Исходя из потребности в основных фондах, определяются амортизационные отчисления как элемент затрат. Планирование потребности в персонале осуществляется посредством штатного расписания работы и служащих. Требования к квалификации и перечень необходимого персонала:

- административный персонал;
- инженерно-технический персонал;
- производственный персонал;
- условия оплаты и стимулирования;
- условия труда;
- структура и состав подразделений;
- обучение персонала.

Финансисты инвестируют в людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы. Поэтому потенциальные инвесторы будут внимательно изучать команду менеджеров. Анализ человеческих ресурсов должен содержать план-проект с определением ответственности выполняемых функций и сроков для сотрудников каждого структурного подразделения. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях менеджмента.

Если продукция требует дальнейшего развития или бизнес требует регулярного проведения НИОКР, в данном разделе должны содержаться следующие детали:

- нынешнее состояние процесса разработки и внедрения;
- необходимый объем работ для завершения процесса разработки с информацией о требуемом персонале и оборудовании, о затратах и источниках финансирования, об ожидаемых проблемах;
- планируемые разработки: задачи, средства, потребности, затраты и источники финансирования, ожидаемые достижения.

В данном разделе важно четко указать относительную важность НИОКР для компании в терминах их вклада в конкурентоспособность и компетенцию предприятия. Описанные проекты должны демонстрировать свои относительные приоритеты и ожидаемые результаты. Усилия, направляемые на разработку новых технологий и продуктов, должны рассматриваться отдельно от усилий, направленных на модификацию существующих продуктов или технологий.

Во всем мире финансисты вникают во все детали производственного цикла заемщиков конечно не для того, чтобы предлагать им свои решения, а для того чтобы оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес, надо ответить на множество вопросов. В бизнес-план нужно включить ответы лишь на основные из них, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен.

Основные вопросы производственного плана бизнес-проекта:

- 1) Где будут производиться товары: на действующем или вновь созданном предприятии?
- 2) Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут воспроизводиться?
- 3) Где и у кого, на каких условиях будут закупать сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков?
- 4) Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

5) Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства и поставок?

6) Какое оборудование потребуется и где предполагается его приобрести?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на два-три года вперед, а для крупных предприятий: - на четыре-пять лет.

Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на предприятии. На этой схеме должно быть наглядно показано, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда продукция будет сбываться.

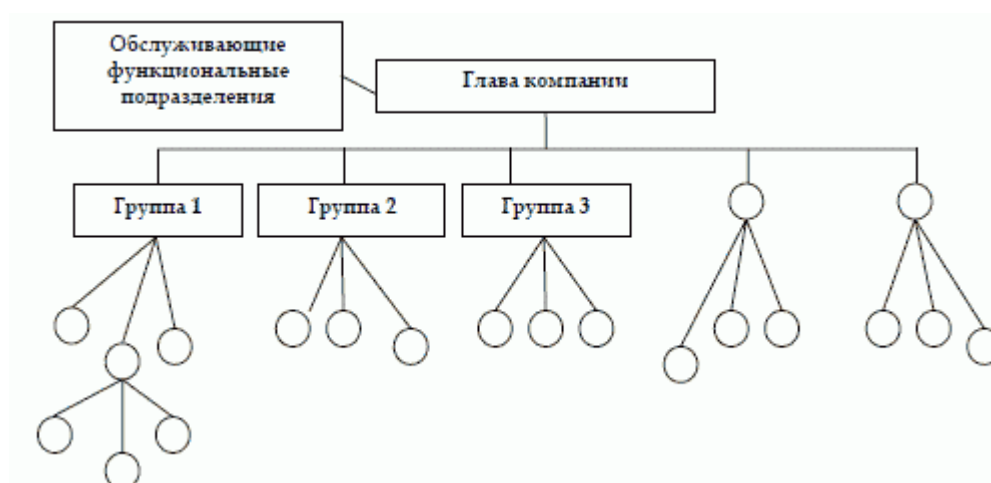


Рис. 1. Сетевая структура

Такая структура используется компаниями, которые производят собственную продукцию и распространяют ее на широком географическом пространстве. Особенности структуры является то, что участники групп сами занимаются активным поиском клиентов. При этом они ищут не только клиентов, но и других распространителей продукции, что приводит к увеличению сетевых связей. Положительными сторонами данной структуры являются сокращение затрат на развитие дистрибьюторских сетей и самостоятельное расширение каналов сбыта. Минусами выступают децентрализация связей в структуре и возникновение сложностей с обучением персонала.

Лекция 7

Разработка организационного плана

1. Организационная структура предприятия
2. Персонал предприятия
3. План социального развития предприятия

1. Организационная структура предприятия

Важным моментом, с которого необходимо начинать данный раздел бизнес-плана и который необходимо подробно осветить, является **организационная структура предприятия**.

Организационная структура документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления фирмы, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Основными характеристиками организационной структуры являются численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления.

При описании организационной структуры необходимо четко показать, какова структура управления фирмой, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность.

При этом необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей организации и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

- 1) соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;
- 2) сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;
- 3) отсутствие параллелизма и дублирования функций;
- 4) оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
- 5) соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
- 6) степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления;

7) эффективность предлагаемой организационной структуры.

Обобщающим показателем оценки эффективности организационной структуры является интегрированный показатель эффективности организационной структуры ($K_{эфу}$):

$$K_{эфу} = 1 - (Z_{уп} \times K_{уп}) / (f_0 \times f_в),$$

где $Z_{уп}$ – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

$K_{уп}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

f_0 – фондоотдача (объем произведенной (реализованной) продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов);

$f_в$ – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника).

2. Персонал предприятия

В малом бизнесе организационную структуру необходимо формировать под определенную команду. Следует помнить, что работа персонала будет успешной лишь в том случае, если интересы производства будут согласованы со способностями и интересами работников.

Существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана является управленческий коллектив. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде, ведь успех или неудачи вашего проекта во многом зависят от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.

В бизнес-плане также отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

Приводится информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и числом рабочих фирмы.

Приводятся данные об использовании профессиональных советников, например по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, аудиторству, включая услуги специализированных организаций.

В бизнес-плане указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства. Представляется расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг).

Как известно, все работники предприятия подразделяются на промышленно-производственный персонал (ППП) – лиц, непосредственно занятых в производстве или его обслуживании, и непромышленный персонал – лиц, не имеющих отношения к выпуску продукции (производству). В расчетах численности и производительности труда учитывают только ППП. Общая численность ППП складывается из следующих категорий работников:

$чППП = Рабочие + ИТР + Служащие + МОП + Ученики + Охрана,$

где *Рабочие* – лица, непосредственно воздействующие на предмет труда, подразделяются на основных и вспомогательных;

ИТР – инженерно-технические работники, занимающиеся организационным, экономическим и техническим управлением предприятия;

Служащие – работники, выполняющие учетные, счетные или аналитические работы, занимающиеся делопроизводством;

МОП – младший обслуживающий персонал;

Ученики – лица, проходящие обучение прямо на предприятии и находящиеся в его штате;

Охрана – все виды охраны.

По действующему на сегодняшний день ГОСТу:

$чППП = Рабочие + Руководители + Специалисты + Служащие.$

Под структурой ППП понимают процентный состав определенной категории работников в их общей численности.

$di = (ci / чППП) \times 100\%,$

где ci – численность i -ой группы работников.

При определении численности работников рассчитывают их явочное и списочное количество.

Явочное количество работников – это необходимое для выполнения производственной программы количество работников.

Списочное количество работников – это количество работников, принятых на предприятие и входящих в кадровый список (с учетом лиц, находящихся в командировках, отпусках, выполняющих государственные или общественные обязанности, отсутствующих по болезни и т. д.).

Количество рабочих рассчитывается по списочному и явочному количеству, работников всех остальных категорий – только по списочному.

Численность рабочих может определяться тремя методами:

1) по нормам времени:

$$ч_p = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \times N_i}{T_{эф}^p \times K_{вн}},$$

где t_i - трудоемкость изготовления i -го изделия в нормочасах;

N_i - количество i -х изделий по плану;

$T_{эф}^p$ - эффективный фонд времени одного рабочего;

$K_{вн}$ - коэффициент выполнения норм;

2) по штатным рабочим местам:

$$ч_p = \frac{\sum_{i=1}^n T_{эф}^{об} \times R_i}{T_{эф}^p},$$

где $T_{эф}^{об}$ - эффективный фонд времени оборудования;

R_i - численность рабочих мест по обслуживанию i -го вида оборудования;

3) по нормам обслуживания:

$$ч_p = (Q_{рабочих\ мест} / Н_0) \times S,$$

где $Н_0$ - норма обслуживания (количество агрегатов, которое может обслужить один человек);

S - количество смен.

Численность НТР рассчитывается на основе плановой численности рабочих и принятых норм управляемости. Численность специалистов и служащих определяется на основе штатного расписания. Численность МОП определяется на основе норм обслуживания. Численность учеников определяется в соответствии с планом подготовки кадров. Численность охраны определяется в зависимости от охраняемой территории, количества постов, сменности работы, криминальной обстановки. Общая численность ППП определяется как сумма численности всех категорий работников.

При планировании потребности в персонале учитываются:

1) перспективы развития рынка труда, возможный дефицит или переизбыток рабочей силы;

2) стоимость подготовки персонала, появление новых специальностей и профессий;

3) необходимость переподготовки персонала.

Указывается, какие меры намечено принять по укомплектованию кадров необходимой квалификации. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

Отдельно описывается кадровая политика фирмы. Оценивается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта. Осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

Для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии приводится календарный план (деловое расписание). В нем указывается время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

3. План социального развития предприятия

Наличие же в данном разделе **плана социального развития** коллектива будет, помимо всего прочего, ярким подтверждением эффективности и перспективности деятельности вашей фирмы (при условии, что ваши планы в этом отношении не пустой звук, что необходимо подтвердить фактами предшествующих периодов).

План социального развития коллектива предприятия представляет собой научно обоснованную и материально обеспеченную систему мероприятий, направленных на всестороннее и гармоничное развитие всех членов коллектива на основе прогрессивных изменений структуры, условий жизни трудового коллектива, усиление социальной однородности труда, наиболее полное удовлетворение материальных и духовных потребностей членов коллектива.

В план социального развития предприятия включаются следующие основные разделы.

1. Совершенствование социальной структуры трудового коллектива. В этом разделе плана отражается обобщенная социальная характеристика коллектива, его специфические особенности. В данном разделе предусматриваются

мероприятия по улучшению профессионально-квалификационной структуры работника, сокращению численности работников ручного, тяжелого физического и монотонного труда, а также занятых на работах с вредными условиями труда, по улучшению соотношения между неквалифицированным и квалифицированным трудом, что приводит к повышению социальной однородности труда. Здесь разрабатываются мероприятия по сокращению текучести кадров и их планомерному перемещению внутри предприятия, в том числе обусловленному внутривидовым или квалификационным, межвидовым и другими видами перемещений.

Планирование изменений социальной структуры основано прежде всего на планировании труда и персонала как базового социального процесса. Предпосылкой изменений в содержании и характере труда выступает научно-технический прогресс, внедрение мероприятий которого в социальном аспекте направлено на повышение содержательности труда, улучшение его социальной структуры, стирание различий между социальными группами работников и, таким образом, ведет к совершенствованию социальной структуры коллектива.

2. Улучшение условий труда и охраны здоровья работников предприятия. В этом разделе особое внимание уделяется мероприятиям по совершенствованию производственной среды, которая оказывает непосредственное влияние на здоровье, работоспособность, продолжительность жизни человека, настроение, на социально-психологический климат в коллективе.

3. Совершенствование оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников предприятия. Здесь предусматривается не только общий рост уровня оплаты труда работников, но и установление правильных пропорций в уровне заработной платы различных категорий работников, дифференциация уровня оплаты труда внутри категорий работников в зависимости от уровня сложности и конечных результатов труда. Большое внимание уделяется усилению стимулирующей роли форм и систем оплаты труда и премирования, расширению сферы и качества нормирования труда.

4. Воспитание личности, повышение трудовой и общественной активности работников и расширение их участия в управлении производством. Многообразие рычагов воздействия на формирование личности работника определяет и разнообразие направлений этой работы. Это прежде всего мероприятия направленные на развитие социальной активности работников и повышение их роли в управлении производством, его демократизацию; идейно-патриотическое воспитание, трудовое, экономическое, нравственное, правовое. Указанные виды воспитания тесно взаимодействуют между собой. Кроме того, выделяются эстетическое воспитание и культурно-массовая работа, физическая культура и спорт, физическое воспитание.

Главной задачей данного раздела плана является определение перспектив совершенствования воспитательной работы, создание условий для ее высокой эффективности.

В данном разделе бизнес-плана также можно привести информацию о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительных документах, форме собственности, законодательных ограничениях, особенностях налогообложения, патентной защиты и т. д. Указываются правительственные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности предприятия, включая пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в органах власти и т. д.

Основные моменты раздела:

- 1) организационная схема управления фирмой, ее структура;
- 2) состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;
- 3) состав подразделений и их функции;
- 4) положения о структурных подразделениях;
- 5) организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- 6) соответствие организационной структуры целям и стратегии фирмы;
- 7) потребность в кадрах по профессиям;
- 8) квалификационные требования;
- 9) форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа и т. д.);
- 10) заработная плата по профессиям;
- 11) фактическое предложение рынком квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы в местонахождении фирмы;
- 12) виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников фирмы;
- 13) соотношение между количеством основных и вспомогательных рабочих в фирме;
- 14) дополнительные материальные льготы для сотрудников фирмы (страхование за счет фирмы, доплата за использование личного автотранспорта в служебных целях, дотации на питание и т. д.) в сравнении с другими фирмами в том же географическом районе и в той же отрасли промышленности;
- 15) режим труда в фирме и сменяемость рабочей силы;
- 16) система стимулирования основных и вспомогательных рабочих (за высокопроизводительный труд, деятельность по повышению качества работы и др.);
- 17) степень текучести кадров;

18) степень дисциплинированности кадров;

19) соотношение между количеством АУП и рабочих;

20) общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале (возраст, образование, срок работы на данной фирме, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, владение акциями фирмы, функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, достоинства и слабые места, рекомендации по самосовершенствованию и повышению квалификации и др.);

21) система персональной ответственности за выполнение работ, непосредственно влияющих на экономическое положение фирмы;

22) система стимулирования труда управленческих работников;

23) наличие потерь ведущих специалистов, причины;

24) принципы отбора сотрудников;

25) принципы найма (контрактная система, пожизненный найм, испытательный срок и т. д.);

26) создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;

27) выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников;

28) система продвижения работников по службе;

29) планирование социального развития.

Лекция 8

Финансовый и инвестиционный планы

1. Финансовый план предприятия
2. Инвестиционный план предприятия

1. Финансовый план предприятия

Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В целом раздел должен содержать следующие направления:

- 1) финансовую отчетность предприятия;
- 2) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 3) подготовку плановых документов;
- 4) прогноз запаса финансовой прочности проекта.

В первую очередь в данном разделе необходимо проанализировать **комплекс документов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность** рассматриваемой фирмы. В сам раздел "Финансовый план" или в Приложение к бизнес-плану могут быть включены финансовые документы последнего отчетного периода. Формы финансовой отчетности желательно привести к требованиям международных стандартов.

В настоящее время в России активно проводится работа по сближению используемых форм бухгалтерской, статистической и банковской отчетности с формами, применяемыми в международной практике, поэтому в бизнес-плане целесообразно использование форм, рекомендуемых Международным комитетом по стандартам бухгалтерского учета. В этой связи данные бухгалтерской отчетности следует привести к виду, обеспечивающему возможность их использования в процессе финансового анализа на основе методик, соответствующих международным стандартам.

Планово-отчетную документацию целесообразно разрабатывать и представлять в виде системы:

- 1) оперативный план (отчет);
- 2) план (отчет) доходов и расходов;
- 3) план (отчет) движения денежных средств;
- 4) балансовый отчет (план).

Оперативный план (отчет) отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку. Основные показатели оперативного плана (отчета): рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара, цена товара, объем продаж, доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару, количество товаров в единицах,

произведенных фирмой, запасы данного товара на складах на конец отчетного периода.

Эта совокупность показателей призвана давать представление руководству фирмы о той доле рынка, которая завоевана фирмой по каждому товару и которую предполагается завоевать в будущем периоде. Этот документ должен разрабатываться службой маркетинга.

План (отчет) доходов и расходов по производству товаров показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого из товаров. В него обычно включают следующие показатели: выручку от продаж данного товара, производственные издержки на него, общепроизводственные издержки по статьям, налоги и отчисления, чистую прибыль, прибыль, остающуюся в распоряжении фирмы.

По данным этого плана (отчета) можно установить, приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности, с тем чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому из товаров.

План (отчет) движения денежных средств показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе деятельности фирмы. Основные показатели: выручка от продажи товаров, денежные издержки на производство и реализацию товаров, налоги, отчисления, дивиденды, инвестиции, закупки, процентные издержки, погашение кредитов, суммарные затраты денежных средств, добавление к активной части баланса. Является непосредственным результатом планирования. Разрабатывается финансовой службой фирмы.

Балансовый отчет подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. В нем содержится полный перечень активов и пассивов фирмы. Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы. Кредиторы, как правило, запрашивают балансовый отчет. Последний также необходим при подаче налоговой декларации. Он обычно разрабатывается бухгалтерией.

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактические величины показателей за отчетный период. Продолжительность планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных условий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год.

Далее необходимо представить **анализ финансово-экономического состояния предприятия**. Данный анализ, основываясь на использовании отчетных данных, сталкивается с необходимостью корректировки стоимостных показателей с учетом уровня инфляции.

В мировой практике инфляционно-корректирующая переоценка анализируемых объектов производится либо по колебанию курсов валют, либо по колебаниям уровней цен.

Переоценка активов, выраженных в национальной денежной единице по курсу более стабильной валюты, – весьма простой способ (это главное достоинство). Однако этот метод дает неточные результаты в силу того, что

курсовые соотношения рубля и доллара не совпадают с их реальной покупательной способностью. Из-за этого более точной является переоценка вторым методом, который может быть:

- 1) методом учета изменения общего уровня;
- 2) методом пересчета статей актива баланса в текущие цены.

Метод учета изменения общего уровня заключается в том, что различные статьи финансовых объектов рассчитываются в денежных единицах финансовой покупательной способности (без учета структуры активов, оценивается все имущество).

По результатам корректировки выводится показатель прибыли, представляющий собой максимальную величину ресурсов, которая может быть направлена предприятием на потребление в течение следующего периода без ущерба для процесса воспроизводства.

Универсальная формула пересчета статей баланса в денежные единицы одинаковой покупательной силы:

$$PB = NB / (I1 - I0),$$

где PB – реальная величина данной статьи;

NB – номинальная статья;

$I1$ – индекс инфляции на момент или за период анализа;

$I0$ – индекс инфляции в базовом периоде или на начальную дату отслеживания величины статьи в балансе.

Метод пересчета статей целесообразно применять, когда цены на разные группы товарно-материальных ценностей растут неодинаково. Этот метод позволяет отразить разную степень изменений стоимости производственных запасов, основных средств, амортизации, произошедших в результате инфляции. Суть метода – переоценка всех статей исходя из их текущей стоимости. В качестве текущей стоимости используется стоимость воспроизводства, цена возможной реализации (ликвидационная) или экономическая стоимость.

Ликвидация выражает потенциальную чистую текущую цену продажи активов за вычетом затрат на их доработку и реализацию.

Инфляционной корректировке должны подвергаться лишь так называемые неденежные статьи: основные средства (в том числе нематериальные активы), производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, обязательства, которые должны быть погашены поставкой определенных товаров и (или) оказанием услуг, и т. д. Напротив, "денежные" статьи (денежные средства, дебиторская и кредиторская задолженность, кредиты, займы, депозиты, финансовые вложения и т. д.) независимо от изменения общего уровня цен инфляционной корректировке не подлежат. Обусловлено это тем, что на каждый данный момент они уже выражены в денежных единицах текущей покупательной силы. В переоцененную отчетность "денежные" статьи включаются по номиналу или

по себестоимости, а "неденежные" – в условной оценке, полученной в результате пересчета первоначальных стоимостей.

Баланс по активу и пассиву достигается регулированием статьи "Нераспределенная прибыль".

На основе технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия за последние 3 года выполняется анализ финансово-экономического состояния предприятия.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика и управляющего (менеджера) может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т. е. ожидаемые параметры финансового состояния. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности предприятия за предшествующие годы.

При оценке финансово-экономического состояния предприятия в бизнес-плане рекомендуется выполнить анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия и его финансового состояния.

Анализ необходимо проводить на основе данных финансовой отчетности предприятия с использованием совокупности технико-экономических и финансовых показателей за 3 последних года.

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя следующие основные разделы:

- 1) структуру активов и пассивов;
- 2) анализ имущественного положения;
- 3) финансовую устойчивость;
- 4) анализ оборачиваемости средств предприятия;
- 5) рентабельность капитала и продаж;
- 6) эффект финансового рычага;
- 7) эффект производственного рычага;
- 8) определение формы экономического роста предприятия.

По всем указанным разделам проводится горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей, т. е. сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени. В каждом разделе вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Важнейшим источником информации для хозяйственных организаций должен служить их баланс с объяснительной запиской к нему. Анализ баланса позволяет определить, какими средствами располагает предприятие и какой по величине кредит эти средства обеспечивают. Однако для обоснованного и всестороннего анализа балансовых сведений недостаточно. Это вытекает из

состава показателей. Анализ баланса дает лишь общее суждение о кредитоспособности, в то время как для выводов о степени кредитоспособности необходимо рассчитать и качественные показатели, оценивающие перспективы развития предприятий, их жизнеспособность. Поэтому в качестве источника сведений, необходимых для расчета показателей кредитоспособности, следует использовать данные оперативного учета, сведения статистических органов, данные анкеты клиентов, информацию поставщиков, результаты обработки данных обследования по специальным программам, сведения специализированных фирм по оценке.

При работе с активом баланса необходимо обратить внимание на следующее: в случае оформления залога основных средств (здания, оборудование и др.), производственных запасов, готовой продукции, товаров, прочих запасов и затрат право собственности залогодателя на указанные ценности должно подтверждаться включением их стоимости в состав соответствующих балансовых статей.

Остаток средств на расчетном счете должен соответствовать данным банковской выписки на отчетную дату.

При анализе дебиторской задолженности необходимо обратить внимание на сроки ее погашения, поскольку поступление долгов может стать для заемщика одним из источников возврата испрашиваемого кредита.

При рассмотрении пассивной части баланса самое пристальное внимание должно быть уделено изучению разделов, где отражаются кредиты и прочие заемные средства: необходимо потребовать кредитные договоры по тем ссудам, задолженность по которым отражена в балансе и не погашена на дату запроса о кредите, и убедиться, что она не является просроченной. Наличие просроченной задолженности по кредитам других банков является негативным фактором и свидетельствует о явных просчетах и срывах в деятельности заемщика, которые, возможно, планируется временно компенсировать при помощи кредита.

Платежеспособным можно считать предприятие, у которого сумма оборотных средств значительно превышает размер задолженности.

Платежеспособность – это готовность предприятия погасить долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия. Ясно, что речь идет лишь о краткосрочных заемных средствах – по долгосрочным срок возврата известен заранее и не относится к данному периоду.

Платежеспособность – это наличие у предприятия средств, достаточных для уплаты долгов по всем краткосрочным обязательствам и одновременно бесперебойного осуществления процесса производства и реализации продукции. Показатель, характеризующий уровень платежеспособности, – это отношение ликвидных оборотных средств к сумме краткосрочной задолженности. Ликвидные оборотные средства включают данные II и III разделов актива баланса предприятия за вычетом расходов будущих периодов и

прочих активов, так как средства по этим двум статьям не могут быть превращены в деньги для погашения долгов.

Числитель данного показателя должен значительно превышать знаменатель. Соответственно уровень показателя должен быть значительно выше единицы. Качественная оценка уровня показателя платежеспособности на каждом предприятии должна быть оценена количественно.

В финансовой теории существуют примерные нормативы для этого показателя, который называется *общим коэффициентом покрытия*.

В 1990 – 1991 гг. считалось, что он не должен быть ниже 2 – 2,5. В настоящее время в условиях нестабильности в экономике его минимальная величина оценивается выше – 3 – 4. Однако именно нестабильность делает невозможным какое-либо нормирование этого показателя вообще. Он должен оцениваться для каждого конкретного предприятия по его балансовым данным. Для такой оценки надо определить, сколько оборотных средств должно остаться в распоряжении предприятия после погашения текущих долговых обязательств на другие нужды, – бесперебойное ведение производственного процесса, погашение долгосрочных обязательств и т. п. Кроме того, следует учесть, что при определении общего коэффициента покрытия принимается в расчет источник погашения краткосрочных обязательств на всю дебиторскую задолженность. Но среди дебиторов есть и неплатежеспособные покупатели и заказчики, которые по разным причинам не оплатят продукцию данного предприятия. Все эти обстоятельства и определяют, насколько должен быть выше единицы показатель общего коэффициента покрытия.

Если формализовать сказанное, то оно будет иметь следующий вид:

$$K = (Kp + Mn + Дб) / Kp = [1 + (Mn + Дб)] / Kp,$$

где K – общий коэффициент покрытия;

Mn – материальные ресурсы, необходимые для бесперебойного ведения производственного процесса;

$Дб$ – безнадежная дебиторская задолженность;

Kp – величина краткосрочной задолженности всех видов.

Состояние оборотных средств отражается в следующих показателях:

1) обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами;

2) коэффициенте маневренности собственных средств.

Состояние основных средств измеряется:

1) коэффициентом долгосрочного привлечения заемных средств;

2) коэффициентом накопления износа;

3) коэффициентом реальной стоимости имущества.

Кроме того, еще два показателя отражают степень финансовой независимости предприятия в целом:

1) коэффициент автономии;

2) коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Несмотря на большое количество измерителей, все они могут быть систематизированы.

Обеспеченность материальных запасов собственными оборотными средствами – это частное от деления собственных оборотных средств на величину материальных запасов, т. е. показатель того, в какой мере материальные запасы покрыты собственными оборотными средствами. Уровень показателя оценивается прежде всего в зависимости от состояния материальных запасов. Если их величина значительно выше обоснованной потребности, то собственные оборотные средства могут покрыть лишь часть материальных запасов, т. е. показатель будет меньше единицы. Наоборот, при недостаточности у предприятия материальных запасов для бесперебойного осуществления производственной деятельности показатель может быть выше единицы, но это не будет признаком хорошего финансового состояния предприятия.

Коэффициент маневренности собственных средств показывает, насколько мобильны собственные источники средств предприятия, и рассчитывается делением собственных оборотных средств на все источники собственных средств предприятия. Зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких.

В числителе обоих показателей – собственные оборотные средства, поэтому в целом улучшение состояния оборотных средств зависит от опережающего роста суммы собственных оборотных средств по сравнению с ростом материальных запасов и собственных источников средств.

Оценка финансовой устойчивости предприятия была бы односторонней, если бы ее единственным критерием была мобильность собственных средств. Не меньшее значение имеет финансовая оценка производственного потенциала предприятия, т. е. состояния его основных средств.

Индекс постоянного актива – коэффициент отношения основных средств и внеоборотных активов к собственным средствам (или доля основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств). Если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами, то сложение коэффициента маневренности собственных средств и индекса постоянного актива всегда даст единицу. Собственными источниками покрываются как основные, так и оборотные средства предприятия, поэтому сумма основных средств, внеоборотных активов и собственных оборотных средств при отсутствии в составе источников долгосрочных заемных средств равна величине собственных средств. В этих условиях увеличение коэффициента маневренности возможно лишь за счет снижения индекса постоянного актива, и наоборот.

Такая ситуация существует практически, если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами на капитальные вложения. Как только в составе источников средств появляются долгосрочные заемные средства, ситуация изменяется: можно достигать увеличения обоих коэффициентов.

$$K_m + K_n = 1 + (D_k / C_c)$$

где D_k – сумма долгосрочного кредита.

Соотношение (D_k / C_c) , в пределах которого растет коэффициент маневренности без снижения индекса постоянного актива, – это тоже измеритель финансовой устойчивости в части оценки основных средств. Он называется коэффициентом долгосрочного привлечения заемных средств.

Его значение состоит не только в том, что он увеличивает коэффициент маневренности собственных средств. Кроме того, он оценивает, насколько интенсивно предприятие использует заемные средства для обновления и расширения производства.

Интенсивность формирования другого источника средств на капитальные вложения определяется еще одним показателем финансовой устойчивости – *коэффициентом накопления износа*. Этот коэффициент рассчитывается как соотношение начисленной суммы износа и первоначальной балансовой стоимости основных фондов. Он измеряет, в какой степени профинансированы за счет амортизационных отчислений замена и обновление основных средств.

Очень важным показателем финансовой устойчивости является *коэффициент реальной стоимости имущества*. Он определяет, какую долю в стоимости имущества составляют средства производства. Наиболее интересен этот коэффициент для предприятий, производящих продукцию. Коэффициент рассчитывается делением суммарной величины основных средств, производственных запасов, незавершенного производства и малоценных и быстроизнашивающихся предметов на стоимость активов предприятия. По существу, этот коэффициент определяет уровень производственного потенциала предприятия, обеспеченность производственного процесса средствами производства.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, как следует из названия, – результат деления величины заемных средств на величину собственных. Смысловое значение обоих показателей очень близкое. Более четко степень зависимости предприятия от заемных средств выражается в коэффициенте соотношения заемных и собственных средств. Он показывает, каких средств у предприятия больше – заемных или собственных. Чем больше коэффициент превышает единицу, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень зависимости определяется условиями работы каждого предприятия и в первую очередь скоростью оборота оборотных средств. Расчет его по состоянию на какую-либо дату недостаточен для оценки финансового состояния предприятия. Надо дополнительно к расчету коэффициента определить скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее материальных оборотных средств, это означает довольно высокую интенсивность поступления денежных средств на счета предприятия, т. е. в итоге – увеличение собственных средств предприятия. Поэтому при высокой скорости оборачиваемости материальных

оборотных средств и еще более высокой скорости оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения заемных и собственных средств может значительно превышать единицу.

Кроме того, при оценке нормального для предприятия уровня этого коэффициента надо сопоставить его с рассмотренным выше коэффициентом обеспеченности запасов собственными оборотными средствами. Если последний высок, т. е. материальные запасы покрыты в основном собственными источниками, то заемные средства покрывают главным образом дебиторскую задолженность. Условием уменьшения заемных средств в этом случае является возврат предприятию дебиторской задолженности.

В то же время коэффициент обеспеченности, как правило, невысок на предприятиях, где в структуре имущества большой удельный вес занимают материальные средства, т. е. не самая мобильная часть имущества.

Однако, если сузить проблему, инвесторов непосредственно интересуют показатели, влияющие на доходность капитала предприятия, курс акций и уровень дивидендов.

Доходность (рентабельность) капитала определяется как процентное отношение балансовой прибыли предприятия к стоимости его активов. Это самый общий показатель, отвечающий на вопрос, сколько прибыли предприятие получает в расчете на рубль своего имущества. От его уровня зависит при прочих равных условиях размер дивидендов на акции.

В показателе рентабельности капитала результат текущей деятельности данного периода (балансовая прибыль) сопоставляется с имеющимися у предприятия основными и оборотными средствами (активами). С помощью тех же активов предприятие будет получать прибыль и в последующие периоды деятельности. Прибыль же является непосредственно результатом главным образом от реализации продукции, т. е. зависит от объема. **Объем реализации** – показатель, напрямую связанный со стоимостью активов: он складывается из натурального объема и цен реализованной продукции, а натуральный объем производства и реализации определяется стоимостью имущества предприятия. **Рентабельность активов** – показатель, производный от выручки от реализации, приходящейся на рубль их стоимости.

Поэтому, хотя с точки зрения инвестиционной привлекательности важен показатель рентабельности активов, его надо рассматривать как произведение рентабельности реализованной продукции на оборачиваемость активов (выручка от реализации, деленная на среднюю за анализируемый период стоимость активов):

$$П/А = (П/Р) \times (Р/А)$$

где $П$ – балансовая прибыль;

$А$ – средняя за анализируемый период стоимость активов;

$Р$ – выручка от реализации продукции.

Рентабельность капитала может повышаться при неизменной рентабельности реализованной продукции и росте объема реализации,

опережающем увеличении стоимости активов, т. е. ускорением оборачиваемости активов. И наоборот, при неизменной оборачиваемости активов рентабельность капитала может расти за счет роста рентабельности реализации.

Имеет ли значение для оценки инвестиционной привлекательности, за счет каких факторов растет или снижается рентабельность капитала? Безусловно, имеет. У разных предприятий неодинаковы возможности повышения рентабельности реализации и увеличения объема продаж.

Если продукция предприятия пользуется достаточно высоким спросом, в течение какого-то времени рентабельность реализации можно наращивать путем повышения цен. Однако это всегда временный фактор. Второй способ повышения рентабельности реализации – снижение себестоимости продукции. Для этого надо, чтобы цены на материальные ресурсы и средства на оплату труда росли медленнее цен на реализуемую продукцию. Этот фактор тоже вряд ли достаточно надежен в нынешних условиях.

Наиболее последовательная политика предприятия, отвечающая целям повышения его инвестиционной привлекательности, состоит в том, чтобы увеличивать объем производства и реализацию продукции, пользующейся спросом на более или менее длительную перспективу. Иными словами, увеличить производство той продукции, необходимость которой определена путем улучшения рыночной конъюнктуры.

При анализе рентабельности капитала, безусловно, надо принимать во внимание роль отдельных его элементов как в активах, так и в источниках средств. Но зависимость на наш взгляд целесообразно строить не через оборачиваемость элементов, а через оценку структуры капитала в увязке с динамикой его оборачиваемости и рентабельности.

Эффект финансового рычага – приращение рентабельности собственных средств, получаемое благодаря платному кредиту.

Чистая рентабельность собственных средств (РСС) может быть определена как отношение чистой прибыли (ЧП) к собственным средствам (СС):

$$РСС = ЧП / СС$$

Эта же величина РСС может быть представлена в виде суммы:

$$РСС = РС + ЭФР,$$

где РС – рентабельность всего капитала (заемного и собственного) без учета выплат по обслуживанию кредита, или чистая экономическая рентабельность (с учетом налога на прибыль);

ЭФР – эффект финансового рычага, равный произведению плеча (Пл) и дифференциала (Д):

$$ЭФР = Пл \times Д.$$

При этом плечо финансового рычага будет находиться как отношение заемного капитала (ЗК) фирмы к собственному капиталу (СК):

$$Пл = ЗК / СК,$$

а дифференциал как:

$$D = (PC - CPSP) \times (1 - НП),$$

где $CPSP$ – средняя расчетная ставка процента по кредитам;

$НП$ – налог на прибыль, т. е. разница между экономической рентабельностью и средней расчетной ставкой процента по кредитам.

Если новое заимствование приносит увеличение ЭФР, то оно выгодно. Для расчета величины эффекта финансового рычага необходимо ввести ряд параметров:

1) норматив отнесения процентов по кредитам на себестоимость в расчете на рассматриваемый период времени (например, квартал);

2) среднюю расчетную ставку процента по кредитам. Вычисляется по условиям конкретных кредитных договоров следующим образом:

$$CPSP = \Phi фи / Cкз$$

где $\Phi фи$ – все фактические финансовые издержки по всем кредитам за анализируемый период;

$Cкз$ – общая сумма кредитов и займов.

Необходимо отметить, что в данных расчетах из суммы заемных средств исключена кредиторская задолженность. На эту же величину уменьшена сумма всего капитала. При решении вопросов, связанных с получением (и предоставлением) кредитов на тех или иных условиях, с помощью формулы величины эффекта финансового рычага надо исключать кредиторскую задолженность из всех вычислений.

Последовательно вычисляются следующие значения:

1) рентабельность всего капитала;

2) плечо финансового рычага. Возрастание плеча финансового рычага, с одной стороны, увеличивает величину ЭФР, с другой стороны, при большом плече ($Пл > 2$) возрастает риск кредитора, что может привести к увеличению им ставки процента по кредитам, а это снизит значение дифференциала. Таким образом, плечо рычага нужно регулировать в зависимости от величины среднего процента по кредитам;

3) дифференциал, представляющий собой разницу между экономической рентабельностью всего капитала и средней расчетной ставкой процента по кредитам. Отметим, что риск кредитора выражен именно величиной дифференциала: чем больше дифференциал, тем меньше риск, и наоборот. Значение дифференциала не должно быть отрицательным. Отрицательное значение дифференциала означает, что предприятие несет убытки от использования заемных средств;

4) рентабельность собственных средств (РСС) и доля эффекта финансового рычага в рентабельности собственных средств.

В зарубежной практике золотой серединой считается величина $ЭФР/РСС = 0,25 - 0,35$, что позволяет компенсировать налоговые изъятия прибыли;

5) расчет отношения экономической рентабельности к средней ставке процента. Чем больше эта величина, тем лучше. При приближении этой

величины к единице величина дифференциала стремится к нулю, что означает падение эффективности использования заемных средств.

Эффект производственного рычага (ЭПР) показывает степень чувствительности прибыли от реализации к изменению выручки от реализации. Величина ЭПР чрезвычайно возрастает при падении объема производства и приближении его к порогу рентабельности, при котором предприятие работает без прибыли, т. е. в этих условиях небольшое увеличение выручки от реализации порождает многократное увеличение прибыли, и наоборот. Эффект производственного рычага определяется по формуле:

$$\text{ЭПР} = \text{PP}_{\text{пз}} / \text{П}$$

где $\text{PP}_{\text{пз}}$ – результат от реализации после возмещения переменных затрат;

П – прибыль.

Величина эффекта производственного рычага всегда рассчитывается для определенного объема продаж и выручки от реализации и определенной доли переменных затрат в суммарных затратах. Доля переменных затрат в полных затратах рассчитывается по данным внутреннего учета. Затем рассчитывается показатель силы финансового рычага:

$$\text{СЭР} = (\text{БП} + \text{ПК}) / \text{ЭПР},$$

где БП - балансовая прибыль;

ПК - проценты за кредит.

Далее вычисляется сопряженный эффект рычагов:

$$\text{СЭР} = \text{СФР} \times \text{ЭПР}.$$

Основными источниками риска для предприятия являются производственный и финансовый риски. Неустойчивость спроса и цен на сырье, удельного веса постоянных затрат, уровень ЭПР генерируют предпринимательский риск. Чем больше ЭПР, тем больше предпринимательский риск. Неустойчивость условий кредитования, действие финансового рычага генерируют финансовый риск. Уровень совокупного риска пропорционален сопряженному эффекту рычагов.

Сочетание большой силы финансового рычага и большого ЭПР может быть губительным для предприятия. Эти соображения являются решающими при определении возможной прибыли на акцию. Сопряженный эффект рычагов показывает, на сколько процентов изменяется чистая прибыль на акцию при изменении объема продаж на 1%.

Давая общую оценку деятельности предприятия, можно определить *формулу экономического роста* ($I_{\text{экр}}$) путем сопоставления экстенсивных и интенсивных факторов:

$$I_{\text{экр}} = \frac{I_{\text{нт}} \times I_{\text{фо}}}{I_{\text{н}} \times I_{\text{оф}}},$$

где $I_{\text{нт}}$ – индекс производительности труда;

I_{f0} - индекс фондоотдачи;
 I_n – индекс численности;
 I_{of} – индекс основных фондов.

Если $I_{кр} > 1$, то предприятие развивалось преимущественно за счет интенсивных факторов. При $I_{кр} < 1$ его рост характеризуется как экстенсивный.

В ходе анализа следует определить *тип финансовой устойчивости предприятия*.

Для увязки размера основных источников формирования материально-производственных запасов с уровнем финансовой устойчивости предприятия используют цифровую функцию состояния:

$$S = f(x_1, x_2, x_3),$$

где x_1 – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат собственными оборотными средствами;

x_2 – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат такими источниками для их формирования, как собственные оборотные средства, собственные оборотные и долгосрочные заемные средства;

x_3 – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат основными источниками для их формирования соответственно собственными оборотными средствами, собственными оборотными и долгосрочными заемными средствами, общими средствами (собственные оборотные, долгосрочные заемные средства, краткосрочные кредиты и займы).

Если показатель обеспеченности больше нуля, то x_j принимается равным единице, в противном случае $x_j = 0$.

Выделяют следующие типы финансовой устойчивости предприятия:

- 1) $S = f(1, 1, 1)$ – абсолютная финансовая устойчивость;
- 2) $S = f(0, 1, 1)$ – нормальная финансовая устойчивость;
- 3) $S = f(0, 0, 1)$ – неустойчивое финансовое состояние;
- 4) $S = f(0, 0, 0)$ – кризисное финансовое состояние.

Для предприятия, имеющего неустойчивое финансовое положение, следует оценить *вероятность его потенциального банкротства*. Для этого можно использовать два основных подхода:

1) многофакторную модель Э. Альтмана;

2) прогнозирование показателей платежеспособности. На основе исследований, проведенных Э. Альтманом в 1960-х гг., были выявлены пять показателей, от которых в наибольшей степени зависит вероятность банкротства, и определены их весовые коэффициенты. В результате была получена пятифакторная модель, позволяющая вычислить интегральный показатель вероятности потенциального банкротства фирмы, так называемый Z-счет, отражающий финансовую устойчивость:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 0,6K_3 + 3,3K_4 + 1,0K_5,$$

где K_1 = Собственные оборотные средства / Сумма всех активов;

$K2 = \text{Нераспределенная прибыль} / \text{Сумма всех активов};$

$K3 = \text{Рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций} / \text{Объем заемных средств};$

$K4 = \text{Валовая прибыль} / \text{Сумма всех активов};$

$K5 = \text{Чистая выручка от реализации продукции} / \text{Сумма всех активов}.$

В зависимости от величины показателя Z-счета определяется вероятность банкротства фирмы:

1) очень высокая – до 1,8;

2) высокая – 1,81 – 2,7;

3) возможная – 2,71 – 3,0;

4) очень низкая – более 3,0.

По этой модели спрогнозировать банкротство на 1 год можно с точностью до 90, на 2 – до 70, на 3 – 50%.

В настоящее время разработана и широко используется компьютерная версия Э. Альтмана, адаптированная к российским условиям.

При втором подходе оценка вероятности потенциального банкротства фирмы базируется на системе критериев, утвержденных постановлением Правительства РФ "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий" от 20 мая 1994 г. Оценка производится на основе следующих коэффициентов: покрытия ($Kп$), обеспеченности собственными оборотными средствами ($Kос$), восстановления (утраты) ($Kу$), платежеспособности ($Kв$).

Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным является выполнение одного из следующих условий: $Kп < 2$ либо $Kос < 0,1$.

В случае, если коэффициент покрытия ниже нормативного, а доля собственного оборотного капитала в формировании текущих активов меньше 0,1 (норматив), но имеется тенденция роста этих показателей, рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

$$K_{\sigma} = \frac{K_{n1} + \frac{6}{T \times (K_{n1} - K_{n0})}}{K_{n(\text{норм})}},$$

где K_{n1} и K_{n0} – соответственно фактическое значение коэффициента покрытия в конце и начале отчетного периода;

$K_{n(\text{норм})}$ – нормативное значение коэффициента покрытия;

T - отчетный период, месяцев.

Если $Kв > 1$, то у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, и, наоборот, если $Kв < 1$, у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

В том случае, если фактический уровень коэффициента покрытия и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами равен или выше нормативных значений на конец периода, но наметилась тенденция их снижения, рассчитывают коэффициент утраты платежеспособности (K) за период, равный 3 месяцам:

$$K_y = \frac{K_{n1} + \frac{3}{T \times (K_{n1} - K_{n0})}}{K_{n(\text{норм})}}$$

Если здесь $K > 1$, предприятие имеет реальную возможность сохранить свою платежеспособность в течение 3 месяцев, и наоборот.

Выводы о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным делаются при отрицательной структуре баланса и отсутствии реальной возможности восстановить свою платежеспособность.

Итоговая комплексная оценка учитывает все важнейшие параметры (показатели) финансово-хозяйственной и производственной деятельности предприятия, т. е. хозяйственной активности в целом. Алгоритм получения комплексной оценки включает последовательность следующих действий:

1) формирование матрицы исходных данных (X_{ij}), т. е. таблицы, в которой по строкам записываются финансовые показатели ($i = 1, n$), по столбцам – анализируемые периоды ($i = 1, m$), на пересечении строк и столбцов проставляются количественные оценки показателей;

2) оптимальное значение каждого финансового показателя заносится в последнюю графу таблицы;

3) формирование матрицы стандартизированных коэффициентов. Исходные показатели матрицы (X_{ij}) стандартизируются в отношении соответствующего оптимального показателя по формуле:

$$t_{ij} = X_{ij} / X_{ion}$$

где t_{ij} – стандартизированные коэффициенты j -го периода;

X_{ij} - показатели j -го периода;

X_{ion} - оптимальные показатели.

4) для каждого периода значение комплексной рейтинговой оценки определяется по формуле:

$$R_j = \sqrt{(1 - t_{1j})^2 + (1 - t_{2j})^2 + \dots + (1 - t_{nj})^2},$$

где R_j – комплексная рейтинговая оценка j -го периода.

Анализ данных таблицы показывает, что финансово-экономическое состояние предприятия ухудшается, поскольку комплексная оценка все дальше находится от оптимальной ($1,797 > 1,767 > 1,653 > 0$).

Следующий важный шаг – **подготовка плановых документов**. В бизнес-плане целесообразно представлять плановые документы по форме, аналогичной отчетным, и желательно, чтобы структура этих документов соответствовала требованиям международных стандартов.

Прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств представляется в бизнес-плане, как правило, на первый планируемый год помесечно (или поквартально), на второй – поквартально (или по полугодиям), на третий и далее – в целом за год. Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия составляется на конец каждого года планируемого периода.

В бизнес-плане обязательным является представление плановых документов в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

Прогноз прибылей и убытков отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период. Цель составления данного прогноза – представить в обобщенной форме результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Прогноз прибылей и убытков показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов. В бизнес-плане следует представить все виды налогообложения.

В прогнозе прибылей и убытков все значения приводятся без учета НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент поставки продукции.

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования – с другой (пассив). При составлении прогноза баланса учитываются приобретения основных фондов, изменения стоимости материальных запасов, вызванные, например, ростом объема продаж и др. В разделе "Пассивы" отмечаются планируемые займы, выпуск акций и т. д.

В прогнозе движения денежных средств содержится информация, дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций. Все поступления и платежи учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления их платежей, с учетом времени задержки оплаты реализованной продукции (услуги), времени задержки платежей и поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовыми платежами), а также условий формирования производственных запасов.

В прогноз движения денежных средств не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек, но они не представляют собой денежное обязательство. В действительности

начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств. Все значения в прогнозе отражаются с учетом НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент фактического совершения платежей.

Соответственно трем важнейшим сферам деятельности предприятия – операционной (или производственной), инвестиционной и финансовой – прогноз движения денежных средств состоит из трех разделов:

- 1) кеш-фло от текущей основной (производственной) деятельности;
- 2) кеш-фло от инвестиционной деятельности;
- 3) кеш-фло от финансовой деятельности.

Главным источником денежных средств от основной деятельности предприятия являются денежные средства, полученные от покупателей и заказчиков. Используются денежные средства на закупку и размещение товарно-материальных запасов, производство, реализацию готовой продукции, выплату денег поставщикам, выплату заработной платы и уплату налогов, штрафов и т. д. Производственная деятельность, как правило, является основным источником прибыли предприятия, а положительные потоки денежных средств, возникающие в результате этой деятельности, могут использоваться для расширения производства, выплаты дивидендов или возвращения банковского кредита, т. е. в остальных двух сферах.

В сфере *инвестиционной деятельности* сосредоточены денежные потоки от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг и других долгосрочных финансовых вложений, поступления и уплаты процентов по займам, повторной реализации собственных акций и т. п.

Для действующего предприятия следует учитывать, что получаемые денежные потоки являются результатом функционирования не только вновь приобретаемых активов, но и всех ранее вложенных инвестиционных ресурсов, величина которых принимается равной балансовой стоимости имеющихся в собственности предприятия активов на дату начала проекта. В модели денежных потоков это отражается как условное приобретение соответствующих средств.

Затраты на приобретение активов в будущие периоды деятельности должны быть указаны с учетом инфляции на основные фонды.

В качестве поступлений от *финансовой деятельности* учитываются вклады владельцев предприятия, акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные займы, проценты по вкладам, положительные курсовые разницы, в качестве выплат – погашение займов, дивиденды и т. д. Финансовая деятельность на предприятии ведется с целью увеличения его денежных средств и служит для финансового обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

Сумма кеш-фло (кеш-баланс) каждого из разделов "Прогноза движения денежных средств" будет составлять остаток ликвидных средств в соответствующий период. При этом кеш-баланс на конец расчетного периода будет равен сумме ликвидных средств текущего периода времени.

Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, обеспечения производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личного потребления.

Следует отметить, что баланс наличности на конец периода не должен быть отрицательным в любой период осуществления проекта, так как отрицательное значение показывает дефицит бюджета проекта или, иными словами, недостаточность денежных средств на счетах и в кассе предприятия.

Следовательно, главная задача прогноза потока наличных средств – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия.

Прогноз движения денежных средств является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

В случае, если предприятие осуществляет расчеты не только в рублях, но и в иностранной валюте, финансово-экономические показатели должны рассчитываться отдельно в рублях и в иностранной валюте. Приводятся также суммарные оценки в рублях, при этом следует учитывать прогноз обменных курсов валют.

Таким образом, в бизнес-плане представляются три прогноза денежных потоков: прогноз для финансовых операций, совершаемых в иностранной валюте, в рублях, и суммарный прогноз всех финансовых операций в рублях.

В бизнес-плане графическим или аналитическим путем определяется *критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности) и запас финансовой прочности предприятия.*

Критический объем продаж (V_{np}) может быть рассчитан по следующей формуле:

$$V_{np} = C_{пост} / (1 - U_{пер})$$

где $C_{пост}$ – условно-постоянные расходы;

$U_{пер}$ – удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы.

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции, с тем чтобы производство не оказалось убыточным. Расчет обычно иллюстрируется построением графика безубыточности. Для построения графика безубыточности составляют уравнение следующего вида:

$$V = Ц \times X,$$

где V – выручка от реализации продукции, руб.;

$Ц$ – цена единицы продукции без НДС, руб.

А также:

$$C = C_{\text{пост}} + C_{\text{пер}} \times X,$$

где C – полная себестоимость продукции, руб.;

X – планируемый объем реализации продукции, шт.;

$C_{\text{пост}}$ – сумма условно-постоянных затрат, руб.;

$C_{\text{пер}}$ – сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.

Следует подчеркнуть, что, если предприятие планирует выпускать несколько видов продукции, результаты расчетов будут справедливы лишь для плановой структуры продаж. При изменении структуры расчеты необходимо корректировать.

На предприятии также определяется *маржинальный доход* – разница между выручкой от реализации и переменными затратами. Он позволяет определить долю каждого изделия в формировании прибыли предприятия.

Таким образом, в данном разделе бизнес-плана необходимо представить комплект планово-отчетных документов, а также провести анализ основных финансовых показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

Основные моменты раздела:

- 1) финансовая отчетность предприятия (оперативный план или отчет, план или отчет доходов и расходов, план или отчет движения денежных средств, балансовый отчет или план);
- 2) средства, которыми располагает предприятие;
- 3) потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставленных средств;
- 4) используемые источники финансирования предполагаемого бизнеса;
- 5) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 6) инфляционно-корректирующая переоценка;
- 7) структура активов и пассивов, их динамика по годам;
- 8) анализ имущественного положения;
- 9) финансовая устойчивость;
- 10) анализ оборачиваемости средств предприятия;
- 11) рентабельность капитала и продаж;
- 12) эффект финансового рычага;
- 13) эффект производственного рычага;
- 14) определение формы экономического роста предприятия;
- 15) горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей;
- 16) общий коэффициент покрытия;
- 17) состояние оборотных средств;
- 18) состояние основных средств;
- 19) степень финансовой независимости предприятия;
- 20) доходность (рентабельность) капитала;
- 21) оценка текущего и перспективного экономического роста;
- 22) оценка вероятности потенциального банкротства;
- 23) подготовка плановых документов;
- 24) прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств;

- 25) оценка синхронности поступления и расходования денежных средств;
- 26) существующая потребность в привлеченных средствах;
- 27) имущество, предоставляемое под обеспечение кредита, или другие гарантии для кредиторов и инвесторов;
- 28) сроки кредитования и условия погашения кредита;
- 29) гарантируемый для инвестора доход на вложенный капитал;
- 30) сумма прогнозной чистой прибыли по годам;
- 31) критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности);
- 32) прогноз запаса финансовой прочности проекта.

2. Инвестиционный план

Инвестиционный бизнес-план (проект) является документально оформленным проявлением инвестиционной инициативы субъекта хозяйства, в котором предусмотрено вложение финансовых средств в объект инвестирования и которое нацелено на достижение четко обозначенных во времени конкретных инвестиционных целей для получения спланированных и определенных результатов.

Описание инвестиционного проекта

1. Форма инвестиционной инициативы. Любой инвестиционный проект в первую очередь представляет собой документ, в котором описывается функционирование и инвестиционная деятельность.
2. Объект вложения капитала. Все инвестиционные проекты не могут реализоваться без вложения в них необходимого количества средств. Эти средства могут быть представлены в любой форме – материальной, нематериальной, финансовой и так далее.
3. Концентрация на достижении поставленных целей. Фирма создает (или отбирает на инвестиционном рынке) только такие проекты, которые будут способствовать ей решать поставленные задачи, оговоренные в инвестиционной политике предприятия.
4. Концентрация на достижении планируемых конкретных результатов. Инвестиционные цели в реальности трансформируются в конкретные показатели, которые описываются как система важнейших результатов.
5. Формулирование четкого временного плана. Самой важной характеристикой инвестиционного проекта является общий период его реализации во времени (проектный цикл).

Инвестиционный план указывает требуемое количество вложений для создания бизнеса, а так же дает представление о его сильных и слабых сторонах. Указывает на то какую стратегию стоит применять для конкретной организации относительно сложившейся маркетинговой ситуации на рынке.

Без маркетинговых исследований это сделать невозможно. А потому наша компания может это сделать за вас, в том случае если весь проект вы планируете создать собственными силами. Наши сотрудники быстро и грамотно проведут исследования, предоставляя вам возможность потратить время на другие важные задачи.

Правильно составленный бизнес-план способен быстро привлечь нужных инвесторов. Мы можем вам предложить создать как весь инвестиционный бизнес-план, так и разработать его отдельные части.

Составляющие части инвестиционного бизнес-плана

1. Главные сведения о Проекте. В общих чертах рассказывается о самой компании и сути предлагаемого бизнес-плана. Указывается какие работы по данному направлению уже исполнены. Указываются ответственные за выполнение проекта лица, поэтапный план и сроки Проекта.

Рассчитывается нужное количество средств для Проекта, пути финансирования, время окупаемости, планируемая прибыль и план возврата кредитных средств. А также гарантии.

2. Сбор информации о рынке и суть маркетинга. Выкладывается анализ рынка, потребителей и конкурентов. Указываются факторы рисков для бизнеса. Описывается суть маркетинговой стратегии предприятия, формирование цен, места реализации продукции, методы увеличения количества продаж, реклама, имидж предприятия и общественные связи.

3. Сбор информации о актуальном финансовом состоянии предприятия. Здесь описывается вся информация о актуальном состоянии главных фондов и производственно-хозяйственной деятельности. Предоставляются финансовые отчеты за прошедшие годы. Анализируется финансовое состояние предприятия на данный момент.

4. Технологический обзор. Указываются действительные и требуемые производительные площади, вспомогательные помещения, технология производства, наличие трудовых ресурсов и средств транспортировки, инженерная и энергетическая обеспеченность, экологичность и безопасность на производстве, наличие поставщики и подрядчики, оборудование сырье и материалы. Производственные нормативные акты.

5. План осуществления инвестиционного проекта. Описывается производственная программа предприятия на основании наявных у нее производственных мощностей на фоне выпускаемой продукции и услуг, которые подпадают под категорию наиболее благоприятного вида продукции на рынке, а также указано количество продукции, которая способна покрыть весь определенный сегмент рынка.

6. Организационный план. Предоставляется информация о структуре предприятия, количестве задействованном персонале, фонде заработной платы и правовом обеспечении деятельности.

7. Стратегия финансирования. Предоставляется информация о финансовых делах предприятия, а также указываются возможные пути возвращения

кредитных средств и план расходования инвестиций по периодам воплощения проекта в жизнь.

8. Финансовый план и анализ эффективности капиталовложений. Описывается финансовое состояние компании и эффективное расходование средств на основе анализа финансовой деятельности и прогноза реализации услуг и товаров в будущем. Проводится вычисление показателей эффективности инвестиционного проекта.

9. Анализ чувствительности и устойчивости бизнес-проекта. Проводится данный анализ на основании показателей устойчивости к разным факторам. Проводятся вычисление самых низких показателей проекта, при которых он может быть прибыльным.

Лекция 9

Прогнозирование и его место в бизнес – планировании

1. Сущность прогнозирования и планирования в современной экономике.
2. Закономерности, принципы и функции прогнозирования
3. Основные методы прогнозирования развития бизнес - процессов.

1. Сущность прогнозирования и планирования в современной экономике

Способность заранее сформировать мысленный образ объекта и среды своих действий – фундаментальное качество человека, отличающее его от всех иных живых существ на земле. А поскольку человек живет и развивается только во взаимоотношениях с другими людьми, в составе тех или иных ячеек общества, с некоторых пор стало возможным и необходимым на постоянной основе развивать функцию предвидения и планирования будущих состояний экономики, общества и их структур.

История свидетельствует, что прогнозирование возникло много столетий назад. Экономическим предвидением и в каком – то смысле планированием занимались уже феодальные хозяйства. Однако устойчивые отношения в этой сфере и развитый категориальный аппарат, сопоставимый с тем, которым мы пользуемся ныне, сформировались в эпоху господства рыночно - капиталистических отношений. Капиталист довел до совершенства методы долговременного и оперативного планирования производства внутри фирмы.

В настоящее время эта наука может быть представлена как синтез различных наук об экономике народного хозяйства.

Наука и практика опираются при рассмотрении вопросов прогнозирования и планирования на разветвленный **понятийно – категориальный аппарат**.

Под **ПРОГНОЗОМ** понимается система научно обоснованных представлений о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях его развития. Соответственно сам процесс разработки прогноза называется **ПРОГНОЗИРОВАНИЕМ**.

Прогнозирование находится в одном ряду с довольно часто используемым понятием “**предвидение**”. **ПРЕДВИДЕНИЕ** есть самая общая характеристика круга явлений, связанных с ожиданием будущего. В общем случае предвидение может быть представлено в виде трех его форм:

1. гипотеза;
2. прогноз;
3. план.

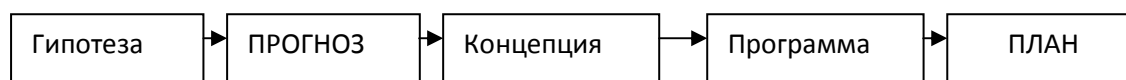
ГИПОТЕЗА – относится к научно – исследовательской фазе осуществления предвидения, когда данные о будущем выдвигаются в порядке предложений, с опорой на интуицию и чисто теоретические конструкции.

На основе прогнозов и предплановых расчетов идет разработка концепций и программ на перспективу. **КОНЦЕПЦИЯ** – это определенный способ трактовки наиболее вероятных социально-экономических процессов в обществе и стратегии их развития.

Под **ПРОГРАММОЙ** понимают комплексную систему целевых ориентиров социально – экономического развития государства и предлагаемые пути и средства их достижения.

ПЛАН – это документ, который содержит систему показателей и набор различных мероприятий по решению социально-экономических задач. В нем отражаются как цели и приоритеты, так и ресурсы, источники их обеспечения, порядок и сроки выполнения.

Взаимосвязи между рассмотренными выше экономическими категориями можно условно изобразить следующим образом:



ПЛАНИРОВАНИЕ – представляет собой процесс научного или эмпирического обоснования целей и приоритетов социально – экономического развития с определением путей и средств их достижения.

2.Закономерности, принципы и функции прогнозирования

Закономерности общественного развития составляют основу научного прогнозирования и планирования. В современных прогнозах используется теория предвидения Н.Д.Кондратьева. Н.Д.Кондратьев исходил из трех ступеней познания, находящих выражение в трех типах законов, которые служат теоретической основой предвидения:

1. **Закономерности статистики** – позволяют обоснованно определять пропорции социально – экономической системы, обеспечивающие ее функционирование, сбалансированность составных элементов.

2. **Закономерности циклической динамики** – помогают предвидеть перемены в этой системе в разных фазах среднесрочных, долгосрочных (кондратьевских) и сверхдолгосрочных (цивилизационных) циклов, тенденции взаимовлияния циклических колебаний в смежных и отдаленных сферах, время наступления кризисов, обоснованно их диагностировать и выбирать оптимальные пути выхода из них.

3. **Закономерности социогенетики** дают возможность выявить внутреннюю логику саморазвития общественных систем, наследственность и изменчивость в их динамике, обоснованно производить отбор полезных перемен, адаптирующих систему к изменениям окружающей среды.

Важнейшую основу прогнозирования составляют **законы диалектики**: закон единства и борьбы противоположностей; перехода количественных изменений в качественные, закон отрицания отрицания и др. Так, закон отрицания отрицания помогает понять спиралевидный характер развития общества.

На базе законов диалектики сформировался важнейший принцип экономического прогнозирования – диалектической взаимосвязи общего, единичного и особенного.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ:

1. **Принцип системного комплексного подхода** – при прогнозировании отдельного экономического параметра необходимо максимально учесть всю совокупность экономических и социальных факторов, которые могут оказывать влияние на этот экономический параметр;

2. **Принцип динамичности явлений** – количественные и качественные изменения, происходящие внутри отрасли, в перспективе могут формировать принципиально новое качество объекта;

3. **Принцип согласованности прогнозов** – предполагает согласование показателей прогнозов, различающихся по масштабности (микро-макропрогнозы), прогнозируемому периоду (оперативные, кратко-, средне-, долгосрочные прогнозы);

4. **Принцип вариантности прогнозирования** – заключается в разработке нескольких наиболее вероятных вариантов развития событий в условиях неопределенности будущей среды для объекта;

5. **Принцип непрерывного прогнозирования** – предполагает непрерывную работу над всеми видами прогнозов во времени, то есть на основе оперативных прогнозов уточняются краткосрочные, на основе краткосрочных – среднесрочные, а на основе среднесрочных – долгосрочные прогнозы;

6. **Принцип верифицируемости (достоверности)** – создание реальной теоретически реализуемой модели прогноза, обеспечивающей достаточную достоверность получаемых экономических результатов и сравнительно точное отображение прогнозируемой действительности;

7. **Принцип рентабельности** – затраты на проводимые многочисленные прогнозные расчеты не должны быть большими, то есть для заказчика они должны быть экономически выгодными.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ:

1. Организационно – экономическая оценка объекта прогнозирования;

2. Системный анализ сложившихся социально – экономических, научно – технических процессов и тенденций;
3. Определение альтернатив, сценариев и стратегий развития прогнозируемого объекта;
4. Накопление баз данных, алгоритмов, совершенствование методов обоснования прогнозов с наименьшими погрешностями.

3. Основные методы прогнозирования развития бизнес - процессов.

ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что в основу прогноза закладывается мнение специалиста или коллектива специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте.

(ИНТУИЦИЯ – лат. слово, означающее пристальное, внимательное вглядывание. Это знание, возникающее без осознания путей его получения, в глубинах подсознания человеческого мозга).

Методы экспертных оценок в основном применяют при следующих условиях:

1. объект, экономическое явление не поддается математическому описанию, формализации;
2. отсутствует достаточно представительная статистическая выборка, которая позволяет сделать выводы;
3. нет необходимых средств для проведения формализованных исследований;
4. отсутствуют вычислительная техника, программное обеспечение, квалифицированные кадры;
5. возникли экстремальные ситуации, когда требуется принятие быстрых решений.

Отдельные прогнозисты или группы прогнозистов должны объективно подходить к выбору метода прогнозирования. Для этого необходимо использовать следующие критерии выбора:

1. цель прогноза;
2. достоверность прогноза;
3. интервал упреждения (дальнесрочный, долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный, оперативный);
4. уровень прогнозирования (федеральный, отраслевой, региональный, муниципальный, отдельной организации);
5. сложность проблем, решаемых в процессе прогнозирования.

Эксперт в переводе с латинского языка означает “опытный”. В характеристике эксперта важное место занимают уровень и качество его образования, жизненный и профессиональный опыт.

Основные требования, предъявляемые к эксперту:

1. определенный практический и исследовательский опыт;
2. высокий уровень общей эрудиции;
3. способность адекватно отображать тенденции прогнозируемого объекта;
4. наличие психологической установки на будущее;
5. отсутствие заинтересованности в конкретных результатах прогноза.

Процесс работы экспертов обычно называют **экспертизой**. Она включает **четыре основных этапа**:

1. **ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ** – определение цели и формирование рабочей группы;
2. **РАБОТА РАБОЧЕЙ ГРУППЫ** – уточнение целей, определение объема работ для экспертов, установление предварительного списка экспертов и их опрос, формирование экспертной группы, разработка анкет;
3. **НЕПОСРЕДСТВЕННАЯ РАБОТА ЭКСПЕРТОВ** – определение и выбор состава показателей, оценка их по весомости, значимости принятия решений;
4. **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ** – обработка результатов и подготовка решений.

Все экспертные оценки могут быть подразделены на индивидуальные и коллективные.

Индивидуальные оценки предполагают, что каждый эксперт дает свою (личную) оценку вероятности события. Такие оценки используют, как правило, при решении узких научных или практических проблем. Их дают эксперты независимо друг от друга.

Индивидуальные экспертные оценки основаны на использовании мнений экспертов – специалистов соответствующего профиля.

МЕТОД ИНТЕРВЬЮ предполагает частную беседу организатора прогнозной деятельности с экспертом. Организатор заранее разрабатывает программу в виде вопросов по перспективному развитию прогнозируемого объекта. Эксперт экспромтом должен дать заключение по самым разным вопросам. С одной стороны, на эксперта оказывается невольное психологическое давление, с другой – эксперт, не обсуждая проблемы с другими специалистами, не может генерировать принципиально новую идею. При использовании этого метода в разработке участвуют корреспондент и респондент.

Иногда данный метод называют методом опросов типа интервью. Основной его недостаток – оказание психологического давления на эксперта.

МЕТОД АНАЛИТИЧЕСКИЕ ЗАПИСКИ (или аналитические экспертные оценки).

Аналитические записки (или аналитические экспертные оценки) представляет эксперт на основе индивидуальных оценок и разработок. При использовании этого метода эксперт проводит все необходимые на его взгляд работы по анализу и прогнозированию объекта. Он может иметь доступ к необходимой информации, справочной литературе, результатам различных исследований и т. д. В этом случае психологическое давление на эксперта минимально.

Результаты проделанной работы эксперт направляет организатору разработки прогнозов в виде аналитической записки, содержащей основные доказательные выводы. В этом случае эксперт всегда несет моральную ответственность за точность прогнозирования.

К **недостаткам метода следует отнести:** невозможность эксперта в одном лице охватить все области человеческих знаний, внутреннюю логику развития самого объекта прогнозирования, учесть полноту развития научно-технического прогресса и его влияние на конкретный объект, другие факторы внутренней и внешней социально-экономической сферы.

МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ СЦЕНАРИЕВ

Построение сценариев обычно поручается высококвалифицированному эксперту, который, в свою очередь, использует объединения независимых прогнозов и метод согласования мнения экспертов.

В экономическом прогнозировании **под сценарием** понимают описание возможной последовательности событий, которые связывают настоящее и будущее.

Цель сценария — определить генеральное или стратегическое направление развития события.

Для объективного прогноза необходимо иметь несколько сценариев развития событий (*оптимистический, пессимистический и средний*). Средний сценарий является наиболее вероятным, или ожидаемым.

Как правило, сценарий разрабатывается для долгосрочного (стратегического) планирования.

Метод написания сценария основан на определении логики процесса или явления во времени при различных условиях. Он предполагает установление последовательности событий, развивающихся при переходе от существующей ситуации к будущему состоянию объекта.

Сценарий должен быть написан так, чтобы после ознакомления с ним стала ясна генеральная цель проводимой работы в свете социально-экономических задач на прогнозируемый период. Он обычно носит многовариантный характер и рассматривает **три линии поведения:**

оптимистическую — развитие системы в наиболее благоприятной ситуации;

пессимистическую — развитие системы в наименее благоприятной ситуации;

рабочую — развитие системы с учетом противодействия отрицательным факторам, появление которых наиболее вероятно.

В рамках прогнозного сценария целесообразно прорабатывать ***резервную стратегию*** на случай непредвиденных ситуаций.

Сценарий в готовом виде должен быть подвергнут анализу. На основании анализа информации, признанной пригодной для предстоящего прогноза, формируются цели, определяются критерии, рассматриваются альтернативные решения.

Теория сценариев в настоящее время разработана сравнительно полно и состоит из **нескольких этапов**:

1. структурирование и формулировка вопроса;
2. определение и группировка сфер влияния;
3. установление показателей будущего развития критически важных факторов среды организации;
4. формирование и отбор согласующихся наборов предложений;
5. сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер влияния с предложениями об их развитии;
6. введение в анализ разрушительных событий, установление последствий;
7. принятие мер.

Сценарий может быть оформлен в письменном виде. В нем устанавливается вероятная последовательность прогнозируемого процесса и последовательность наступления возможных событий, исходя из ситуации, которая сложилась в настоящее время.

На региональных и глобальных уровнях прогнозирования в сценариях должны находить отражение развитие не только технологии, техники, науки, но и экономических и социальных отношений, а также прогнозы региональной и государственной экономической политики.

Наиболее **достоверными** являются коллективные экспертные оценки. **Методы коллективных экспертных оценок предполагают** определение согласованности мнений экспертов по перспективным направлениям развития объекта прогнозирования, сформулированным отдельными специалистами.

Следует отметить, что коллективные экспертные оценки **по сравнению с индивидуальными** дают более высокую точность прогнозов. Они продуцируют много новых оригинальных идей, позволяют избежать грубых ошибок в прогнозировании.

В современных условиях используется **математико-статистический инструментарий** для обработки результатов опроса экспертов. Например, для оценки степени согласованности мнений экспертов по решению той или иной проблемы исчисляются: дисперсия оценок, среднеквадратическое отклонение оценок, а на этой основе — коэффициент вариации оценок. Чем меньше значение этого коэффициента, тем выше согласованность мнений экспертов.

При коллективных экспертных оценках используются методы «мозговой атаки», комиссий, или «круглого стола», «Дельфы», «Дерева целей», матричные и др.

МЕТОД “МОЗГОВОЙ АТАКИ” (“МОЗГОВОГО ШТУРМА”) - ставит цель получить коллективную генерацию идей и творческое решение поставленной проблемы, а также определить возможные варианты развития событий.

Для этого формируется сеть (группа) экспертов во главе с ведущим. Оптимальной считается группа из 6—12 человек. Если в состав группы входят участники одного ранга, то допускается знание экспертами друг друга. Если группа формируется из экспертов разного ранга, то желательно, чтобы они не были между собой знакомы, т. е. им просто присваиваются номера.

Ведущий только в самом начале «мозговой атаки» активно обращает внимание экспертов на основной вопрос решаемой проблемы, помогает сконцентрировать выдвижение идей, далее его роль становится пассивной, так как наступает стадия спонтанного выдвижения принципиально новых идей. **Задача ведущего** — всячески стимулировать рабочий процесс, создавать непринужденную обстановку, записывать высказывания на диктофон (или видео) для последующего их анализа и систематизации.

При генерации идей эксперты должны выступать многократно, но не подряд. Их выступления должны быть предельно четкими, сжатыми, без критики предыдущих экспертов. Не разрешается иметь «домашние заготовки» по спискам идей. При использовании данного метода продолжительность работы экспертов — от 20 мин до 1 ч.

Существует множество разновидностей данного метода. Все они базируются на широком **использовании стратегии случайного ненаправленного поиска**.

Одна из разновидностей метода «мозговой атаки», широко используемая в настоящее время, — **МЕТОД «635»** (Япония и другие страны), где цифра 6 означает число участников экспертизы, каждый из которых записывает три идеи за пять минут на листе бумаги. Лист бумаги ходит по кругу 30 минут, за это время каждый участник может предложить по 18 идей, всего будет 108 идей. Идеи в последующем анализируются, отбираются наиболее прогрессивные, не допускается исключение из обсуждения выдвинутых идей без детального их анализа. При этом ведущий должен приветствовать комбинации различных идей, поощрять новые идеи, их оригинальность.

(Известно, что единое мнение не всегда является истиной в конечной инстанции, поэтому коллективная генерация идей может только помочь творчески решить ряд сложных экономических проблем.)

МЕТОД КОМИССИЙ (“КРУГЛОГО СТОЛА”) - достаточно популярен. В этом случае назначается или выбирается комиссия, которая наделяется правом предварительного или окончательного заключения, т. е. комиссия организует «круглый стол», в рамках которого будут согласовываться мнения экспертов с целью выработки единого мнения.

Наряду со сравнительно быстрым решением проблемы *этот метод имеет существенный недостаток*, заключающийся в том, что эксперты заранее

ориентированы на компромиссное решение проблемы, а это, в свою очередь, допускает достаточное искажение результатов прогноза.

К тому же в комиссию с большой вероятностью может попасть высококлассный профессионал, который обладает даром убеждения.

МЕТОД “ДЕЛЬФИ” - тесно связан с древнегреческим городом Дельфы и расположенным рядом храмом Аполлона, который был основан в конце второго тысячелетия до н.э. В храме содержалась группа прорицательниц (пифий); их групповые прогнозные высказывания обобщал оракул (жрец). Так как прорицательницы не были специалистами в определенных областях знаний, то их прогнозы не были достаточно компетентными.

Суть метода «Дельфи» состоит в проведении анкетных опросов экспертов. В отличие от других методов он **имеет три особенности**:

1. полная анонимность экспертов;
2. использование результатов предыдущего тура опроса;
3. полная статистическая характеристика группового ответа.

В ходе процедуры прогнозирования эксперты между собой не общаются. При использовании результатов предыдущего тура специалист извлекает из анкет только ту информацию, которая относится к поставленной проблеме; не допускается постановка новых задач и новых проблем. Статистическая оценка предполагает усредненную оценку прогноза по данной проблеме.

В 1964 г. сотрудники научно-исследовательской корпорации РЭНД (США) О. Хельмер и Т. Гордон полностью компьютеризировали сбор, обработку информации, вследствие чего существенно повысилась точность прогнозов.

При прогнозировании с помощью метода «Дельфи» **целесообразно ставить и решать следующие основные задачи**:

1. формировать экспертную группу;
2. проводить экспертизу;
3. проводить полную статистическую обработку информации и анализ результатов;
4. давать обоснование достоверности прогноза;
5. передавать прогноз заказчику.

Организатор опроса экспертов особое внимание обращает на следующее: 1) вопросы в анкетах формируются таким образом, чтобы им можно было дать количественную характеристику;

- 2) опрос проводится в несколько туров;
- 3) после каждого тура вопросы в анкетах уточняются;
- 4) после каждого тура информация обрабатывается и средняя оценка результатов опроса предоставляется каждому эксперту для ознакомления.

Особо тщательно следует продумывать и обосновывать вопросы в анкетах; ***временной интервал между турами опросов должен быть не более 1 мес.***

Необходимо отметить, что если мнения экспертов от тура к туру носят сравнительно устойчивый характер, перестают принципиально изменяться, то это может служить основанием для завершения опроса экспертов. В практике опроса

по этому методу обычно применяется три-четыре тура, т. е. в идеале опрос следует повторять до сравнительно полного совпадения мнений экспертов или до минимального диапазона разброса мнений.

Метод «Дельфи» имеет **ряд недостатков**. Известно, что организаторы опроса стремятся избежать принятия групповых решений. Вместе с тем в группе экспертов невольно появляются лидеры («уважаемые люди»), которых другие эксперты имеют склонность поддерживать. Такое явление в последнее время называют «эффектом золы». Надо всячески стремиться избегать этого «эффекта». К другим недостаткам относятся большой цикл многотуровой экспертизы; опасность поверхностного, не системного анализа экономического явления; отсутствие открытой дискуссии; исключение неожиданных, новых подходов к проблеме и др.

В качестве разновидности метода «Дерева целей» в настоящее время широко используется **МЕТОД МОРФОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**. При этом строится так называемый морфологический ящик в виде дерева целей или матрицы, в клетках которой помещаются соответствующие параметры. Этот метод иногда называют матричным методом.

МАТРИЧНЫЙ МЕТОД используют в случае экспертного прогнозирования больших систем. Возникает необходимость согласования прогнозов отдельных компонентов, установления и прогнозирования основных связей между ними, т. е. события в системе имеют перекрестное влияние, которое необходимо выявить.

Вначале дают первоначальный прогноз развития компонента во времени (с определенной вероятностью), потом выявляют перекрестное влияние одних событий на другие. Характер влияния может быть определен как негативный, нейтральный и позитивный. Интенсивность воздействия может определяться в процентах, баллах и т. д. При прогнозировании обязательным является учет влияния более раннего события на более поздние.

Матричный метод повышает точность прогноза особенно тогда, когда он используется в сочетании с методом «Дельфы».

Реальная матрица взаимодействия событий в экономических отношениях достаточно большая и сложная, поэтому ее анализ и прогнозные разработки целесообразно проводить с помощью специальных алгоритмов и компьютерной техники.

МЕТОД ЭВРИСТИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ - может быть применен в очень узких областях науки, техники, технологии, организации производства. Он основан на обобщении суждений высококвалифицированных специалистов в узких областях знаний, т. е. на мобилизации профессионального опыта и интуиции выдающихся ученых (экспертов).

ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

В связи с бурным развитием экономико-математических методов в последние десятилетия окончательная классификация формализованных методов прогнозирования пока еще не сложилась. Некоторые авторы эти методы называют фактографическими.

(**ФОРМАЛИЗМ** – направление в математике, сводящее решение проблем основания математики к формальным аксиоматическим построениям.)

Исследования по этой проблеме позволяют дифференцировать **формализованные методы на две самостоятельные группы**: методы прогнозной экстраполяции и методы моделирования. Внутри первой группы можно выделить методы простой экстраполяции, выравнивания динамических рядов, экспоненциального сглаживания, скользящих средних, гармонических весов и модели авторегрессии.

Методы моделирования можно разделить на экономическое моделирование, статистическое моделирование, экономико-математическое моделирование и др. (смотри практическое занятие).

Сущность методов **прогнозной экстраполяции** состоит в анализе изменений объектов исследования во времени и распространении выявленных закономерностей на будущее. Исходной информацией для экстраполяции являются **временные ряды**. Эти методы достаточно хорошо применяют при **среднесрочном прогнозировании**.

При экстраполяции предполагают, что:

текущий период изменения показателей может быть охарактеризован плавной траекторией — трендом;

основные условия, определяющие технико-экономические показатели в текущем периоде, не претерпят существенных изменений в будущем, т. е. в будущем они будут изменяться по тем же законам, что и в прошлом, и в настоящем;

отклонения фактических значений показателей от линии тренда носят случайный характер и распределяются по нормальному закону.

Экстраполятивным экономическим прогнозированием в условиях формирующихся рыночных отношений следует пользоваться очень осторожно по следующим основным причинам:

1. экстраполяция, как правило, может быть осуществлена только на одном уровне прогнозирования;
2. при диверсификации основных сфер хозяйственной деятельности методы экстраполяционного прогнозирования малоэффективны;
3. результаты экстраполяции следует подвергать сомнению в условиях рыночной конкуренции и постоянно и динамично изменяющейся внешней экономической среды.

Простая экстраполяция. Этот метод предполагает расчет простого среднего значения показателя, который закладывается в основу краткосрочного прогноза. Допустим, необходимо обосновать краткосрочный прогноз по товарной продукции. В этом случае прогнозируемую величину определяют как среднеарифметическую.

Метод наименьших квадратов (аналитическое выравнивание динамических рядов).

Аналитическое выравнивание — это нахождение математической функции, которая наиболее точно описывает тенденцию изменений. Аналитическое выравнивание динамических рядов в практике прогнозирования иногда называют *методом подбора функций*.

Ответственные этапы аналитического выравнивания:

1. выбор формы кривой, отражающей тенденцию;
2. определение показателей, дающих количественную характеристику тенденции изменений;
3. оценка достоверности прогнозных расчетов.

Выбор формы кривой можно осуществлять на основе построения графика. Общий вид графика, как правило, позволяет установить:

а) имеет ли динамический ряд показателя отчетливо выраженную тенденцию; б) если да, то является ли эта тенденция плавной;

в) каков характер тенденции (монотонная или немонотонная, возрастающая или убывающая).

Отвечая на эти вопросы, необходимо помнить, что внешняя простота графика обманчива.

Любая динамическая задача гораздо сложнее статической, и каждая точка кривой есть результат изменения явления как в пространстве, так и во времени.

Динамика изменений показателя бывает довольно сложной, поэтому ее не всегда удастся выразить элементарными аналитическими функциями (прямая, парабола, логарифмическая, экспонента и др.). В этом случае приходится придерживаться более сложных сочетаний этих функций, т. е. использовать как бы комбинированные функции.

Как правило, для повышения обоснованности и достоверности выравнивания с целью более точного выявления имеющейся тенденции проводят вариантный расчет по нескольким аналитическим функциям и на основе экспертных и статистических оценок определяют лучшую форму связи.

После установления формы связи и выбора подходящих математических кривых задача сводится к определению показателей, которые дадут количественную характеристику. Необходимо определять параметры уравнения связи. **Для этого лучше всего подходит метод наименьших квадратов.** В этом случае выравнивающая функция будет занимать такое положение среди точек (фактических значений показателей), при котором суммарное отклонение точек от функции будет минимальным.

Метод экспоненциального сглаживания. Между достигнутым в текущем году уровнями экономических показателей и их уровнями в предыдущие годы существует определенная связь. С увеличением периода времени эта связь ослабевает, а значит, результаты более поздних наблюдений несут большую информацию об ожидаемом уровне экономического показателя. Поэтому при прогнозировании большее значение следует придавать последним показателям динамических рядов. Этому

принципу отвечает метод экспоненциального сглаживания, разработанный Р. Брауном.

Экспоненциальное сглаживание — это выравнивание особенно сильно колеблющихся динамических рядов в целях последующего прогнозирования. Данный метод позволяет давать обоснованные прогнозы на основании рядов динамики, имеющих умеренную связь во времени, и обеспечивает более полный учет показателей, достигнутых в последние годы. Сущность метода заключается в сглаживании временного ряда с помощью взвешенной скользящей средней, в которой веса подчинены экспоненциальному закону.

При проведении исследований целесообразно применять рекуррентные формулы для полиномов первой или второй степени. Использование полиномов третьей и более высокой степени нежелательно, так как различия между выравненными значениями существенно уменьшаются с ростом порядка полинома, а сами вычисления становятся слишком сложными и трудоемкими.

Процесс экспоненциального сглаживания основывается на цепочечных расчетах.:

1. Сначала устанавливают исходные параметры выравнивающих кривых A, B, C , по которым с помощью формул находят начальные условия.
2. По формулам определяют характеристику сглаживания
3. Определяют коэффициенты для экспоненциального сглаживания первого значения показателя в исходном динамическом ряду
4. и, наконец, — расчетное значение линейной ($y =$) или параболической функций ($= 1$).

Полученные на первом этапе характеристики сглаживания затем используют в качестве исходных данных для вычисления второго сглаженного значения в рассматриваемом динамическом ряду и т. д. Вычисления продолжают до тех пор, пока не будут сглажены все значения исходного временного ряда.

При выполнении расчетов по методу экспоненциального сглаживания желательно **предполагать линейную и параболическую тенденцию.**

Метод скользящих средних.

Часто ряды динамики характеризуются резкими колебаниями показателей по годам. Такие ряды, как правило, имеют слабую связь со временем и не обнаруживают четкой тенденции изменения. В этом случае методы аналитического выравнивания и экспоненциального сглаживания малоэффективны, так как достоверность расчетов резко падает. Доверительные границы прогноза порой оказываются шире колебаний показателя в ряду динамики.

При прогнозировании Экономических показателей на основе сильно колеблющихся временных рядов можно использовать **метод скользящих средних**. Выравнивать по скользящим средним можно также ряды динамики, имеющие тесную и умеренную связь со временем. При этом появляется возможность определять среднее прогнозное значение для планового периода в целом.

Метод скользящих средних позволяет отвлечься от случайных колебаний временного ряда, что достигается путем замены значений внутри выбранного

интервала средней арифметической величиной. Интервал, величина которого остается постоянной, постепенно сдвигается на одно наблюдение. Величина интервала скольжения (P) может принимать любое значение от минимального ($P = 2$) до максимального ($P = N - 1$, где N — длина рассматриваемого временного ряда). Сглаженный ряд короче первоначального на $P - 1$ наблюдение.

При использовании метода скользящих средних, прежде всего определяют **величину интервала скольжения**, обеспечивающую взаимное погашение случайных отклонений во временном ряду.

Метод гармонических весов по сути очень близок к методу экспоненциального сглаживания, он основывается на тех же принципах, но вместо скользящей средней в нем используют идею скользящего тренда. Экстраполяцию показателя проводят по скользящему тренду, отдельные точки ломаной линии взвешиваются с помощью гармонических весов, т. е. более поздним наблюдениям придается больший вес. Метод был разработан польским ученым Э. Хельвигом.

Уравнение авторегрессии для определения y_t через ее значения в моменты времени $(t - 1), (t - 2), (t - 3), \dots, (t - p)$ в линейной форме

Уравнения классифицируют по количеству элементов, включенных в правую часть выражения: первого порядка, второго порядка и т. д. Эти уравнения могут быть широко использованы в имитационном прогнозировании.

Лекция 10

Прогнозирование основных экономических параметров в бизнес – плане

1. Автоматизированное прогнозирование спроса
2. Алгоритм прогнозирования объёма продаж в MS Excel
3. Рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-планировании

1. Автоматизированное прогнозирование спроса

Основное назначение систем прогнозирования спроса — оптимизация поставок товаров в магазины или дилерам. Система прогнозирования отвечает на вопрос — сколько данного товара будет продано в этом магазине за время между поставками. Если известно, какой спрос будет на товар, то оптимальный размер заказа легко вычисляется исходя из остатков товара и заданного уровня минимального запаса. Несмотря на такую кажущуюся простоту, потребительский спрос подвержен постоянным колебаниям и зависит от десятков факторов, начиная от уровня цен и заканчивая погодой. Ошибки в прогнозах грозят затовариванием складов, снижением оборачиваемости, списаниями по истечении срока годности товаров или, наоборот, возникновением дефицита. Но в любом случае — упущенной прибылью.

Несмотря на всю полезность систем прогнозирования спроса, опыт их использования не всегда оказывается удачным.

Классический пример тому — произошедший случай с компанией Nike. Менеджеры крупного производителя спортивной одежды и обуви решили внедрить ИТ-инструментарий по предсказанию спроса и цепочкам поставок от i2 Technologies и потратили на этот проект около 400 млн. долл. Через девять месяцев огорченное руководство призналось, что прогноз одних товаров оказался завышен настолько, что их пришлось продавать со скидкой более 50%. А другая часть ассортимента, наоборот, была сразу раскуплена и срочно заказанные дополнительные партии пришлось транспортировать самолетом, что повысило транспортные издержки в 12 раз. Огласка этого факта спровоцировала обвал акций Nike на бирже. В этой ситуации не выглядело утешительным и заявление представителей компании i2 о том, что причиной ложного прогноза стала вовсе не «плохая система», а неполная ее «кастомизация» и отступление от рекомендуемой методологии внедрения.

Удалось выяснить и некоторые общие противопоказания к использованию автоматизированных систем прогнозирования спроса.

По словам Аллы Забровской, PR-менеджера розничной сети ИКЕА в России, «В магазинах ИКЕА установлена автоматизированная система, разработанная специально для нашей компании, которая помогает прогнозировать продажи. Из недостатков можно отметить лишь то, что обслуживающий их центр находится в Швеции, и в случае сбоя или какой-то

неполадки в системе, проблема решается не так быстро, как бы хотелось. При всей универсальности системы прогнозирования она, к сожалению, не позволяет делать прогноз в новом регионе, где магазин только открывается и истории продаж пока что не существует. Преимущества таких систем очевидны, остается надеяться на их дальнейшее усовершенствование».

В нестабильных секторах рынка (таких как рынок сотового ритейла) автоматизированные системы прогнозирования применимы лишь для решения тактических вопросов о поставках товаров и не подходят для построения долгосрочных прогнозов.

По словам коммерческого директора компании «Беталинк» Сергея Вергазова «Существуют множество мало прогнозируемых внешних факторов воздействия на рынок мобильного ритейла, на пример, действия органов охраны правопорядка, сбои в работе таможни, приводящие сначала к дефициту товара, а затем к его «выплескиванию» на рынок и т.п. Масштаб такого рода воздействий в некоторых случаях может приводить к изменению емкости рынка и динамики его развития в целом. В настоящее время опираться на результат работы какой-либо автоматизированной системы прогнозирования спроса при принятии стратегических решений я бы не стал. Эту задачу в нашей компании решает собственный аналитический отдел.»

Впрочем, что касается краткосрочного прогнозирования, то его стремятся автоматизировать и на рынке мобильного ритейла. По мнению Татьяны Москалевой, руководителя службы по связям с общественностью группы компаний DIXIS «Вопрос прогнозирования спроса при заказе товаров является одной из важнейших составляющих бизнеса сотового (да и не только сотового) ритейла. Для оптимизации процесса планирования и прогнозирования спроса мы разработали собственную систему.» При этом она не исключила, что «возможно, придется заменить данную программу на более эффективную и современную, отвечающую условиям быстроменяющегося рынка и динамичного развития компании».

Факторы успеха

Итак, для успешного применения автоматизированных систем прогнозирования спроса необходимо выполнение следующих четырех условий. Правильная постановка задачи. Не все задачи по силам автоматизированным системам. Их применение оправдано для краткосрочного прогнозирования спроса и в тех случаях, когда имеется достаточно данных о продажах за прошлые периоды.

Правильная система. Разумеется, не все системы прогнозируют одинаково хорошо, а их ошибки, помноженные на оборот розничной сети, обходятся весьма дорого. Кроме точности прогнозов имеют значение такие параметры как требования к оборудованию, продолжительность расчета прогнозов, наличие встроенных инструментов для анализа и контроля точности прогнозов, а также возможность системы самостоятельно определять случаи «ненадежных» прогнозов для того, чтобы их вовремя могли рассмотреть менеджеры. На российском рынке кроме системы Goods4Cast от Forecsys

возможности для прогнозирования спроса заявлены в продуктах компаний i2 (в рамках систем управления цепочками поставок, SCM), Oracle (в рамках ERP-системы JD Edwards).

Правильное внедрение. Цель внедрения — «кастомизация» системы для решения поставленной перед ней задачи с учетом особенностей бизнес-процессов заказчика и интеграция с другими его ИТ-системами. Неудачное внедрение может свести на нет все потенциальные преимущества системы. При этом важен уровень специалистов, выполняющих внедрение и вовлеченность в процесс внедрения руководителей отдела закупок и ИТ-службы заказчика.

Правильное использование. Автоматизированная система требует периодической проверки хотя бы того, что ей передаются правильные входные данные, а в идеале следует проверять и точность ее прогнозов. Наконец, всегда есть факторы, которые система прогнозирования просто не учитывает. Поэтому, время от времени любая такая система, конечно же, требует участия менеджера по заказам. (Например, в день футбольного матча, вероятно, следует скорректировать для ближайшего магазина прогнозы на пиво и алкоголь в сторону повышения.)

Опыт внедрения

В декабре прошлого года группа компаний «Перекресток» (оборот которой в 2005г. превысил 1,2 млрд. долл.) внедрила систему прогнозирования спроса Goods4Cast от компании Foresys. Некоторые нюансы ее использования мы попросили прокомментировать Владимира Киву, ИТ-директора «Перекрестка».

Как «Перекресток» выбирал систему прогнозирования спроса?

При выборе системы прогнозирования был проведен конкурс, в котором участвовали шесть ведущих российских и зарубежных компаний. Конкурсантам была выдана двухлетняя история реального товародвижения и дополнительная информация, как например классификация товаров, которая могла быть полезна для составления прогнозов. На основе полученных данных компании представили прогнозы спроса на две недели. По результатам сравнения представленных конкурсантами прогнозов с данными о фактических продажах была выбрана система прогнозирования спроса Goods4Cast, разработанная российской компанией Foresys, которая показала наилучший результат.

Как происходит пробная эксплуатация системы Goods4Cast?

Наши специалисты тестируют работу системы прогнозирования спроса, которая должна контролировать качество своих прогнозов и самообучаться. При разработке системы прогнозирования была предусмотрена возможность настройки в соответствии с закупочной политикой нашей сети, и сейчас анализируя прогнозы системы и реальные продажи, специалисты выбирают оптимальную настройку системы. Пробная эксплуатация позволяет настроить систему исходя из наших потребностей, а также выявить и устранить возможные ошибки в работе системы и определить причины их возникновения.

Каким образом происходит самообучение системы?

В самом начале работы над системой был определен функционал для оценки точности прогноза. Прогноз тем точнее, чем меньше потери от недозаказа или перезаказа товара. Система сравнивает свои прошлые прогнозы с фактическими продажами и для каждого магазина и товара выбирает оптимальную модель с точки зрения минимизации функционала потерь.

Будет ли интегрироваться система прогнозирования потребительского спроса с существующими информационными системами ГК «Перекресток»? После окончания тестового режима Goods4Cast будет интегрирована в единую автоматизированную систему заказа товаров ГК «Перекресток».

Какой эффект Вы ожидаете получить от использования системы?

Внедрение системы прогнозирования позволит ГК «Перекресток»:

- сократить потери от неточных прогнозов спроса при закупке товара;
- оптимизировать товарные запасы в магазинах;
- уменьшить влияние человеческого фактора при планировании закупок.

2. Алгоритм прогнозирования объёма продаж в MS Excel

На сегодняшний день наука достаточно далеко продвинулась в разработке технологий прогнозирования. Специалистам хорошо известны методы нейросетевого прогнозирования, нечёткой логики и т.п. Разработаны соответствующие программные пакеты, но на практике они, к сожалению, не всегда доступны рядовому пользователю, а в то же время многие из этих проблем можно достаточно успешно решать, используя методы исследования операций, в частности имитационное моделирование, теорию игр, регрессионный и трендовый анализ, реализуя эти алгоритмы в широко известном и распространённом пакете прикладных программ MS Excel.

В данном разделе представлен один из возможных алгоритмов построения прогноза объёма реализации для продуктов с сезонным характером продаж. Сразу следует отметить, что перечень таких товаров гораздо шире, чем это кажется. Дело в том, что понятие “сезон” в прогнозировании применим к любым систематическим колебаниям, например, если речь идёт об изучении товарооборота в течение недели под термином “сезон” понимается один день. Кроме того, цикл колебаний может существенно отличаться (как в большую, так и в меньшую сторону) от величины один год. И если удаётся выявить величину цикла этих колебаний, то такой временной ряд можно использовать для прогнозирования с использованием аддитивных и мультипликативных моделей.

Аддитивную модель прогнозирования можно представить в виде формулы:

$$F = T + S + E$$

где: **F** – прогнозируемое значение; **T** – тренд; **S** – сезонная компонента; **E** – ошибка прогноза.

Применение мультипликативных моделей обусловлено тем, что в некоторых временных рядах значение сезонной компоненты представляет

собой определенную долю трендового значения. Эти модели можно представить формулой:

$$F = T \times S \times E$$

На практике отличить аддитивную модель от мультипликативной можно по величине сезонной вариации. Аддитивной модели присуща практически постоянная сезонная вариация, тогда как у мультипликативной она возрастает или убывает, графически это выражается в изменении амплитуды колебания сезонного фактора, как это показано на рисунке 1.

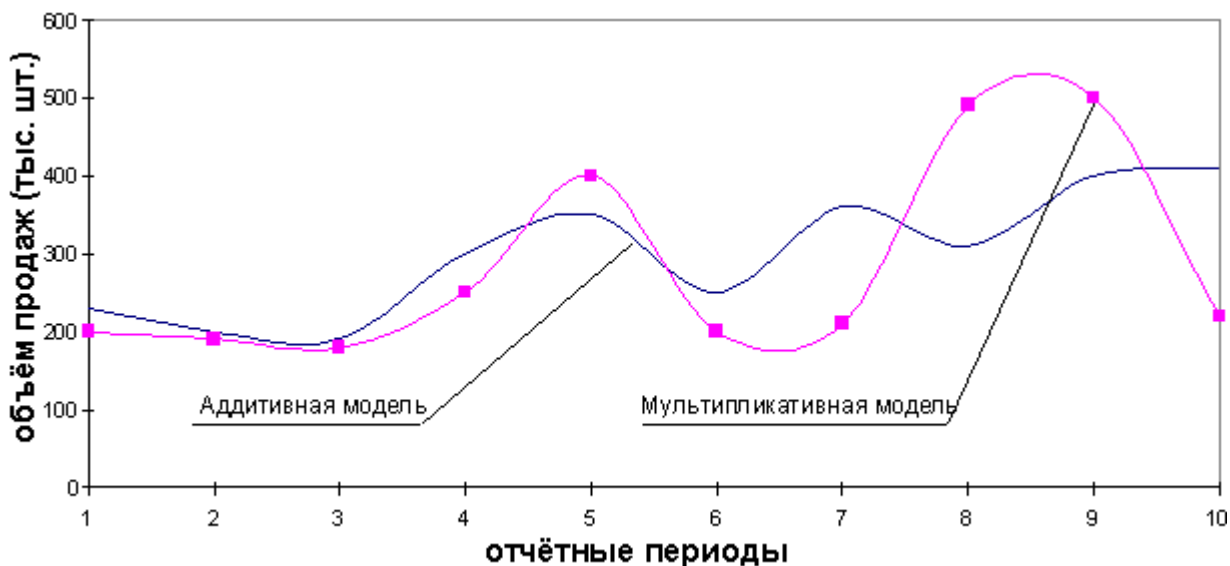


Рис. 1. Аддитивная и мультипликативные модели прогнозирования.

Алгоритм построения прогнозной модели

Для прогнозирования объема продаж, имеющего сезонный характер, предлагается следующий алгоритм построения прогнозной модели:

1. Определяется тренд, наилучшим образом аппроксимирующий фактические данные. Существенным моментом при этом является предложение использовать полиномиальный тренд, что позволяет сократить ошибку прогнозной модели.

2. Вычитая из фактических значений объемов продаж значения тренда, определяют величины сезонной компоненты и корректируют таким образом, чтобы их сумма была равна нулю.

3. Рассчитываются ошибки модели как разности между фактическими значениями и значениями модели.

4. Строится модель прогнозирования:

$$F = T + S \pm E$$

где:

F — прогнозируемое значение;

T — тренд;

S — сезонная компонента;

E - ошибка модели.

5. На основе модели строится окончательный прогноз объёма продаж. Для этого предлагается использовать методы экспоненциального сглаживания, что позволяет учесть возможное будущее изменение экономических тенденций, на основе которых построена трендовая модель. Сущность данной поправки заключается в том, что она нивелирует недостаток адаптивных моделей, а именно, позволяет быстро учесть наметившиеся новые экономические тенденции.

$$F_{np\ t} = a F_{\phi\ t-1} + (1-a) F_{m\ t}$$

где:

$F_{np\ t}$ - прогнозное значение объёма продаж;

$F_{\phi\ t-1}$ – фактическое значение объёма продаж в предыдущем году;

$F_{m\ t}$ - значение модели;

a – константа сглаживания

Практическая реализация данного метода выявила следующие его особенности:

- для составления прогноза необходимо точно знать величину сезона. Исследования показывают, что множество продуктов имеют сезонный характер, величина сезона при этом может быть различной и колебаться от одной недели до десяти лет и более;
- применение полиномиального тренда вместо линейного позволяет значительно сократить ошибку модели;
- при наличии достаточного количества данных метод даёт хорошую аппроксимацию и может быть эффективно использован при прогнозировании объёма продаж в инвестиционном проектировании.

Применение алгоритма рассмотрим на следующем примере.

Исходные данные: объёмы реализации продукции за два сезона. В качестве исходной информации для прогнозирования была использована информация об объёмах сбыта мороженого “Пломбир” одной из фирм в Нижнем Новгороде. Данная статистика характеризуется тем, что значения объёма продаж имеют выраженный сезонный характер с возрастающим трендом. Исходная информация представлена в табл. 1.

Таблица 1. Фактические объёмы реализации продукции

№п.п.	Месяц	Объём продаж (руб.)	№п.п.	Месяц	Объём продаж (руб.)
1	июль	8174,40	13	июль	8991,84
2	август	5078,33	14	август	5586,16
3	сентябрь	4507,20	15	сентябрь	4957,92
4	октябрь	2257,19	16	октябрь	2482,91
5	ноябрь	3400,69	17	ноябрь	3740,76
6	декабрь	2968,71	18	декабрь	3265,58
7	январь	2147,14	19	январь	2361,85

8	февраль	1325,56	20	февраль	1458,12
9	март	2290,95	21	март	2520,05
10	апрель	2953,34	22	апрель	3248,67
11	май	4216,28	23	май	4637,91
12	июнь	8227,569	24	июнь	9050,3264

Задача: составить прогноз продаж продукции на следующий год по месяцам.

Реализуем алгоритм построения прогнозной модели, описанный выше. Решение данной задачи рекомендуется осуществлять в среде MS Excel, что позволит существенно сократить количество расчётов и время построения модели.

1. Определяем тренд, наилучшим образом аппроксимирующий фактические данные. Для этого рекомендуется использовать полиномиальный тренд, что позволяет сократить ошибку прогнозной модели).

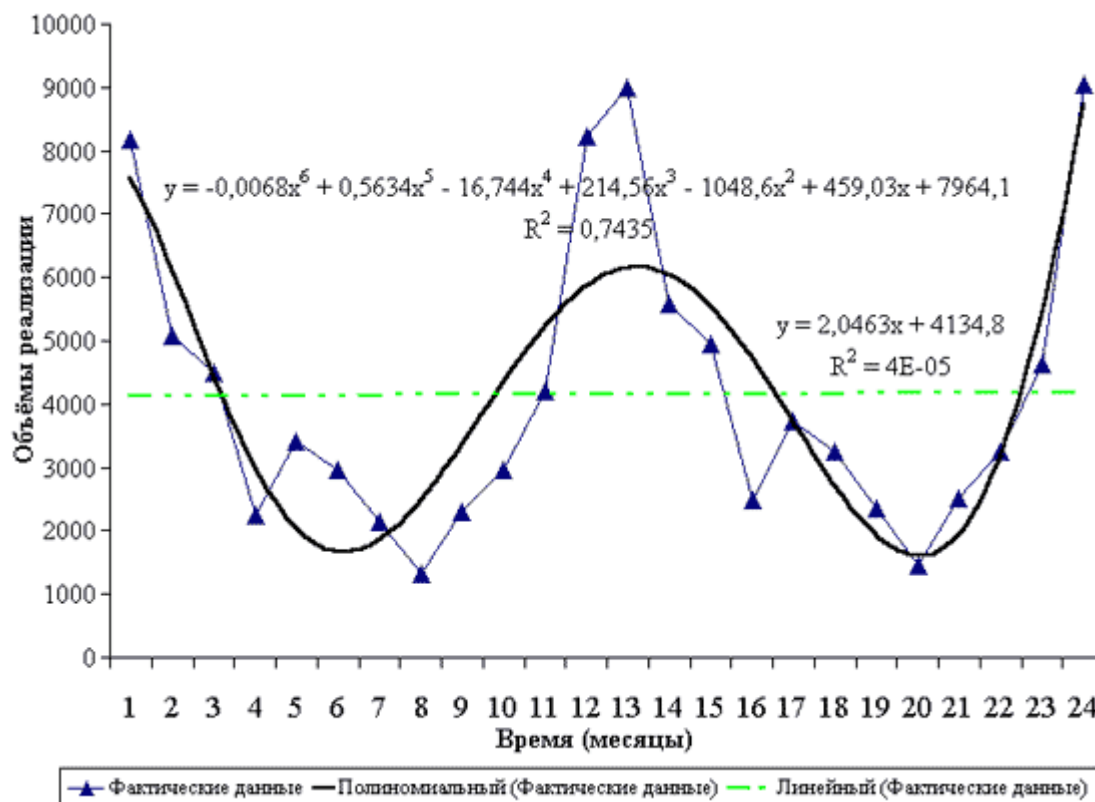


Рис. 2. Сравнительный анализ полиномиального и линейного тренда

На рисунке показано, что полиномиальный тренд аппроксимирует фактические данные гораздо лучше, чем предлагаемый обычно в литературе линейный. Коэффициент детерминации полиномиального тренда (0,7435) гораздо выше, чем линейного (4E-05). Для расчёта тренда рекомендуется использовать опцию “Линия тренда” ППП Excel.

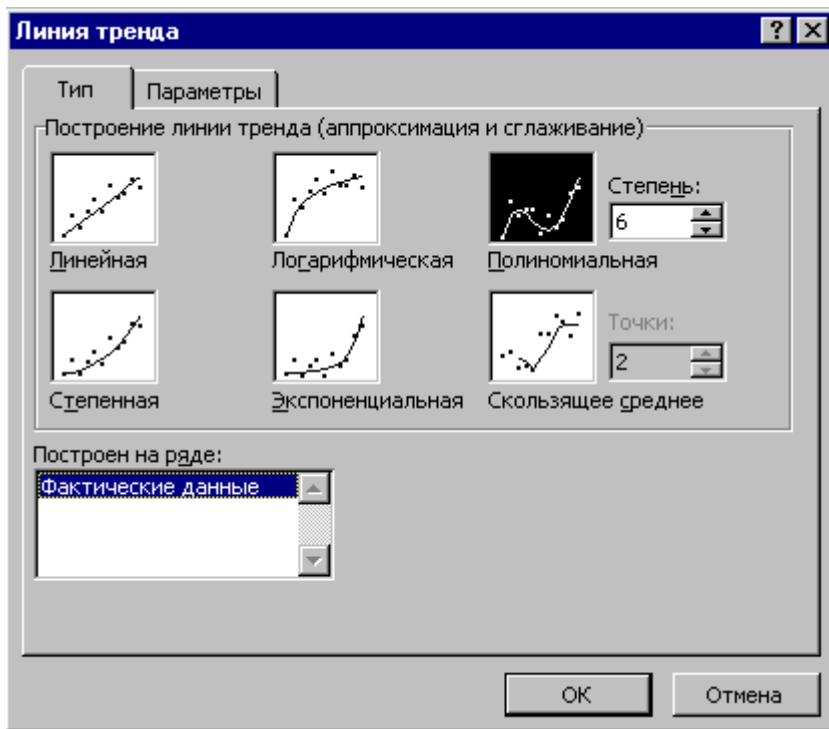


Рис. 3. Опция “Линии тренда”

Применение других типов тренда (логарифмический, степенной, экспоненциальный, скользящее среднее) также не даёт такого эффективного результата. Они неудовлетворительно аппроксимируют фактические значения, коэффициенты их детерминации ничтожно малы:

- логарифмический $R^2 = 0,0166$;
- степенной $R^2 = 0,0197$;
- экспоненциальный $R^2 = 8E-05$.

2. Вычитая из фактических значений объёмов продаж значения тренда, определим величины сезонной компоненты, используя при этом пакет прикладных программ MS Excel (рис. 4).

Месяцы	Объём продаж	Значение тренда	Сезонная компонента
1	8174,4	7617,2674	=B5-C5
2	5078,329604	6104,0156	-1025,685996
3	4507,206073	4420,3206	86,885473
4	2257,199167	3004,1224	-746,923233
5	3400,697353	2086,745	1313,952353
6	2968,717776	1741,0644	1227,653376
7	2147,142579	1924,9246	222,217979
8	1325,567382	2519,8016	-1194,234218
9	2290,95609	3364,7154	-1073,75931
10	2953,341092	4285,39	-1332,048908
11	4216,284756	5118,6614	-902,376644
12	8227,569489	5732,1336	2495,435889
1	8991,84	7617,2674	1374,5726
2	5586,162585	6104,0156	-517,853035
3	4957,92668	4420,3206	537,60608

Рис. 4. Расчёт значений сезонной компоненты в ППП MS Excel.

Таблица 2. Расчёт значений сезонной компоненты

Месяцы	Объём продаж	Значение тренда	Сезонная компонента
1	8174,4	7617,2674	557,1326
2	5078,3296	6104,0156	-1025,686
3	4507,2061	4420,3206	86,885473
4	2257,1992	3004,1224	-746,92323
5	3400,6974	2086,745	1313,95235
6	2968,7178	1741,0644	1227,65338
7	2147,1426	1924,9246	222,217979
8	1325,5674	2519,8016	-1194,2342
9	2290,9561	3364,7154	-1073,7593
10	2953,3411	4285,39	-1332,0489
11	4216,2848	5118,6614	-902,37664
12	8227,5695	5732,1336	2495,43589
1	8991,84	7617,2674	1374,5726
2	5586,1626	6104,0156	-517,85304
3	4957,9267	4420,3206	537,60608
4	2482,9191	3004,1224	-521,20332
5	3740,7671	2086,745	1654,02209
6	3265,5896	1741,0644	1524,52515
7	2361,8568	1924,9246	436,932237
8	1458,1241	2519,8016	-1061,6775
9	2520,0517	3364,7154	-844,6637
10	3248,6752	4285,39	-1036,7148
11	4637,9132	5118,6614	-480,74817
12	9050,3264	5732,1336	3318,19284

Скорректируем значения сезонной компоненты таким образом, чтобы их сумма была равна нулю.

Таблица 3. Расчёт средних значений сезонной компоненты

Месяцы	1-й сезон	2-й сезон	Итого	Среднее	Сезонная компонента
1	557,1326	1374,5726	1931,7052	965,8526	798,7176058
2	-1025,686	-517,853035	-1543,539	-771,7695155	-938,90451
3	86,885473	537,60608	624,491553	312,2457765	145,1107823
4	-746,92323	-521,203316	-1268,1265	-634,0632745	-801,198269
5	1313,9524	1654,022089	2967,97444	1483,987221	1316,852227
6	1227,6534	1524,525154	2752,17853	1376,089265	1208,954271
7	222,21798	436,932237	659,150216	329,575108	162,4401138
8	-1194,2342	-1061,677479	-2255,9117	-1127,955849	-1295,09084
9	-1073,7593	-844,663701	-1918,423	-959,2115055	-1126,3465
10	-1332,0489	-1036,714798	-2368,7637	-1184,381853	-1351,51685
11	-902,37664	-480,748169	-1383,1248	-691,5624065	-858,697401
12	2495,4359	3318,192838	5813,62873	2906,814363	2739,679369
			Сумма	2005,61993	0

3. Рассчитываем ошибки модели как разности между фактическими значениями и значениями модели.

Таблица 4. Расчёт ошибок

Месяц	Объём продаж	Значение модели	Отклонения
1	8174,4	8415,985006	-241,585006
2	507,3296	5165,11109	-86,7814863
3	4507,2061	4565,431382	-58,2253093
4	2257,1992	2202,924131	54,27503571
5	3400,6974	3403,597227	-2,89987379
6	2968,7178	2950,018671	18,69910521
7	2147,1426	2087,364714	59,77786521
8	1325,5674	1224,710757	100,8566247
9	2290,9561	2238,3689	52,58718971
10	2953,3411	2933,873153	19,46793921
11	4216,2848	4259,963999	-43,6792433
12	8227,5695	8471,812969	-244,24348
13	8991,84	8415,985006	575,8549942
14	5586,1626	5165,11109	421,0514747
15	4957,9267	4565,431382	392,4952977
16	2482,9191	2202,924131	279,9949527
17	3740,7671	3403,597227	337,1698622
18	3265,5896	2950,018671	315,5708832
19	2361,8568	2087,364714	274,4921232
20	1458,1241	1224,710757	233,4133637
21	2520,0517	2238,3689	281,6827987

22	3248,6752	2933,873153	314,8020492
23	4637,9132	4259,963999	377,9492317
24	9050,3264	8471,812969	578,5134687

Находим среднеквадратическую ошибку модели (E) по формуле:

$$E = \frac{\sum O^2}{\sum (T+S)^2}$$

где:

T - трендовое значение объёма продаж;

S – сезонная компонента;

O - отклонения модели от фактических значений

$$E = 0,003739 \text{ или } 0.37 \%$$

Величина полученной ошибки позволяет говорить, что построенная модель хорошо аппроксимирует фактические данные, т.е. она вполне отражает экономические тенденции, определяющие объём продаж, и является предпосылкой для построения прогнозов высокого качества.

Построим модель прогнозирования:

$$F = T + S \pm E$$

Построенная модель представлена графически на рис. 5.

5. На основе модели строим окончательный прогноз объёма продаж. Для смягчения влияния прошлых тенденций на достоверность прогнозной модели, предлагается сочетать трендовый анализ с экспоненциальным сглаживанием. Это позволит нивелировать недостаток адаптивных моделей, т.е. учесть наметившиеся новые экономические тенденции:

$$F_{np\ t} = a F_{ф\ t-1} + (1-a) F_{м\ t}$$

где:

$F_{np\ t}$ - прогнозное значение объёма продаж;

$F_{ф\ t-1}$ – фактическое значение объёма продаж в предыдущем году;

$F_{м\ t}$ - значение модели;

a – константа сглаживания.

Константу сглаживания рекомендуется определять методом экспертных оценок, как вероятность сохранения существующей рыночной конъюнктуры, т.е. если основные характеристики изменяются / колеблются с той же скоростью / амплитудой что и прежде, значит предпосылок к изменению рыночной конъюнктуры нет, и следовательно $a \square 1$, если наоборот, то $a \square 0$.

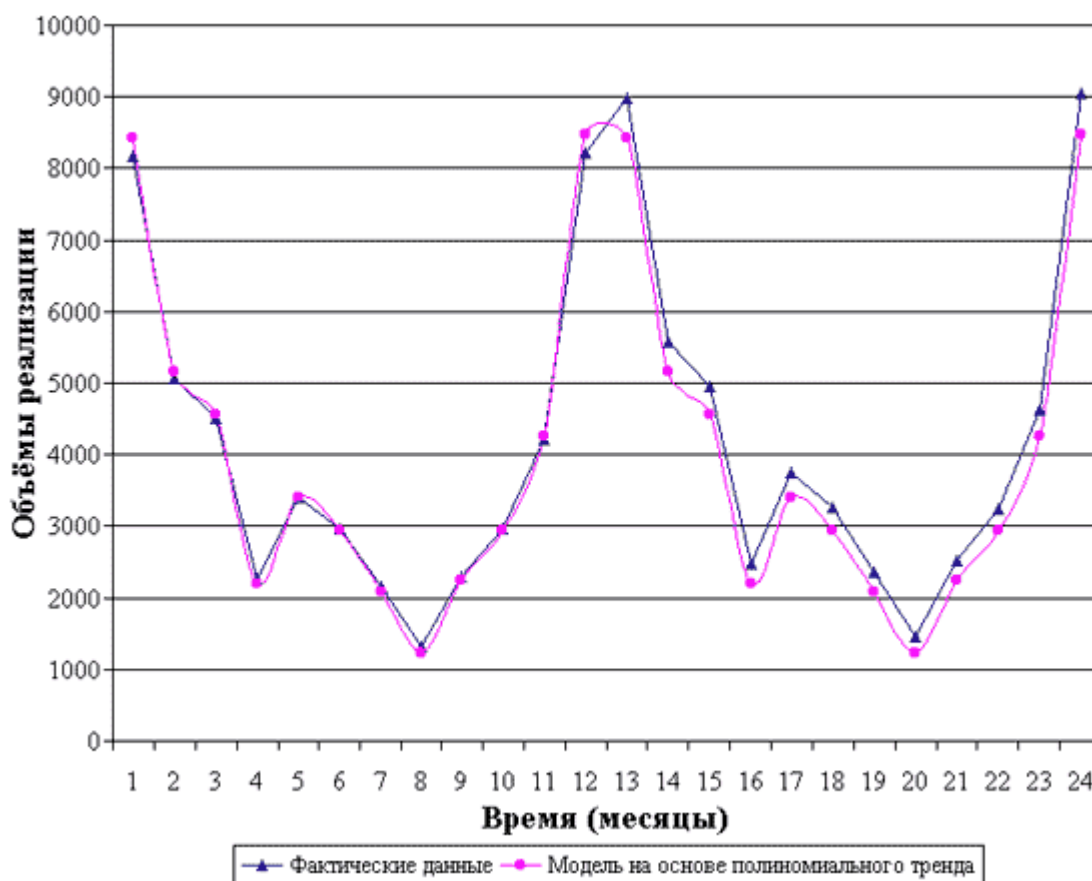


Рис. 5. Модель прогноза объёма продаж

Таким образом, прогноз на январь третьего сезона определяется следующим образом.

Определяем прогнозное значение модели:

$$F_{m,t} = 1\,924,92 + 162,44 = 2087 \pm 7,8 \text{ (руб.)}$$

Фактическое значение объёма продаж в предыдущем году ($F_{ф,t-1}$) составило 2361руб. Принимаем коэффициент сглаживания 0.8. Получим прогнозное значение объёма продаж:

$$F_{np,t} = 0,8 * 2\,361 + (1-0,8) * 2087 = 2306,2 \text{ (руб.)}$$

Для учёта новых экономических тенденций рекомендуется регулярно уточнять модель на основе мониторинга фактически полученных объёмов продаж, добавляя их или заменяя ими данные статистической базы, на основе которой строится модель.

Кроме того, для повышения надёжности прогноза рекомендуется строить все возможные сценарии прогноза и рассчитывать доверительный интервал прогноза.

3.Рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-планировании

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов. Наиболее часто в нашей стране применяются пакеты прикладных программ COMFAR и PROPSPIN, пакет «Альт-Инвест» и пакет «Project Expert». Системы типа «Microsoft project», «Timt line» и «Primavera» предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого проекта, включая длительность и затраты по его стадиям, и применяются в основном как системы управления проектами. Структура данных пакета COMFAR представлена такими основными блоками, как: общие капиталовложения – строительство, общие капиталовложения – производство, потребность в оборотном капитале, источники финансирования, таблицы движения денежных средств, отчеты о чистой прибыли, проектно-балансовые ведомости.

Пакет «Альт-Инвест» реализован с использованием электронных таблиц Microsoft works или EXCEL и может работать в среде других распространенных табличных процессоров (SuperCalc4, Lotus 1-2-3, QUATTRO Pro). PROPSPIN предназначен для:

- 1) формулирования позиций инвестиционного проекта;
- 2) исследования последствий изменений выбранных параметров;
- 3) подготовки возможных сценариев, основанных на различных предположениях относительно перспектив проекта.

Пакет «Project Expert» – автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков.

В настоящее время пакет распространяется в двух версиях: *Project Expert for Windows 4.1 (Business plan guide)*, предназначенный для планирования и анализа эффективности инвестиций; *Project Expert for Windows (Biz planner 4.2)* – специальная версия для малого и среднего бизнеса.

В практике бизнес-планирования могут быть также широко использованы ресурсы и средства Интернета на всех стадиях подготовки бизнес-плана, таких как:

- 1) формирование бизнес-идеи;
- 2) исследование товарных рынков;
- 3) исследование фирменной структуры рынка;
- 4) изучение потребителей;
- 5) формирование товарной политики, разработка концепции новых товаров;
- 6) сервисное обслуживание;
- 7) формирование гибкой стратегии ценообразования;
- 8) реализация товаров через Интернет;
- 9) применение платежных систем Интернета;
- 10) реклама;
- 11) связи с общественностью;

- 12) совершенствование систем внутренних и внешних коммуникаций;
- 13) реклама бизнес-плана;
- 14) презентация бизнес-плана;
- 15) проведение переговоров с партнерами и инвесторами.

Литература

1. Бизнес-планирование: учебник / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
2. Кузьмицкая, А.А. Бизнес-планирование: учебно-методическое пособие / А.А. Кузьмицкая, О.В. Дьяченко, Н.А. Поседейко, Е.Н. Кислова. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2014. – 102 с.
3. Кузьмицкая, А.А. Основные направления совершенствования работы по внутрихозяйственному планированию на сельскохозяйственных предприятиях // А.А. Кузьмицкая, Т.М. Кулакова // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – №3. – С. 39-42.
4. Кузьмицкая, А.А. Особенности и основные направления развития стратегического планирования на предприятиях АПК / А.А. Кузьмицкая // Инновации в экономике, науке и образовании: концепции, проблемы, решения: материалы международной научно-методической конференции. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2014. – С. 95-98.
5. Кузьмицкая, А.А. Планирование на предприятии: учебно-методическое пособие / А.А. Кузьмицкая, Л.В. Озерова. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2013. – 64 с.
6. Кузьмицкая, А.А. Разработка бизнес-планов и анализ инвестиционных проектов с применением тестовых таблиц: учебно-методическое пособие / А.А. Кузьмицкая. – Брянск: Изд-во Брянской ГСХА, 2013. – 31 с.
7. Кузьмицкая, А.А. Современные аспекты бизнес-планирования в коммерческой деятельности / А.А. Кузьмицкая, О.В. Дьяченко, Л.В. Озерова // Разработка концепции экономического развития, организационных моделей и систем управления АПК: сборник научных трудов. – Брянск: Изд-во Брянского ГАУ, 2015. – С. 50-58.
8. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.

Учебное издание

Кузьмицкая
Анна
Алексеевна

**Бизнес-планирование и прогнозирование предприятий и организаций
Курс лекций**

Компьютерный набор
Кузьмицкая А.А.

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 28.12.2015 г. Формат 60x84, 1/16.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 8,13 Тираж 25 экз. Изд. № 4947.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ