

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и экономики природопользования

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания по курсовому проектированию  
для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и  
управление на предприятии» очного и заочного обучения**

Составители:

к. э.н. , доцент В. П. Демидовец, к.э.н., доцент  
А.И.Метельский

Минск 2013

## **Тема курсового проекта: «Разработка стратегии инновационного развития организации»**

### **Введение**

Обеспечение устойчивого функционирования и развития организаций в динамично изменяющихся условиях внешнего окружения требует усиления внимания к стратегическим аспектам управления хозяйственной деятельностью. В тоже время аналитики высказывают мнение, что на данном этапе в Беларуси механизм стратегического управления находится в начальной стадии своего становления. Низкий уровень конкурентоспособности многих предприятий, неустойчивое их финансовое положение связывается в значительной степени с неудовлетворительным уровнем управления и, в первую очередь, с отсутствием научно и экономически обоснованной стратегии управления инновационной деятельностью и ее развития.

Стратегический и инновационный менеджмент являются неотъемлемыми и важнейшими составляющими элементами системы управления с конкретной направленностью на обеспечение конкурентоспособности и развития организаций. Сегодня возрастающими темпами изменяются технологии и изделия, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов и партнеров. В таких условиях неизбежно проявляется зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от правильно выбранной стратегии инновационного развития организаций. Навыки стратегического анализа, разработки стратегии внедрения инноваций на предприятии и формирования соответствующих механизмов их реализации необходимы руководителю для успешного достижения целей организации в динамичной внешней среде.

Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует применять системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственно-эволюционный, процессный, нормативный, ситуационный и другие научные подходы.

Цель разработки курсового проекта состоит в закреплении студентами теоретических знаний и приобретении практических навыков в реализации положений стратегического и инновационного менеджмента, обучении методам разработки конкурентоспособных стратегических решений по обеспечению развития и устойчивого функционирования организаций, эффективному вложению инвестиций в инновации.

В процессе курсового проектирования студенты должны:

- закрепить теоретические знания;
- выработать навыки практической реализации основных принципов стратегического управления;
- научиться сочетать оперативно-тактическое планирование с выработкой оптимальных стратегических управленческих решений;

- продолжить формирование экономического и инновационного мышления;
- овладеть методами стратегического анализа;
- обеспечить постоянное самообразование, поиск инновационных идей и решений, внедрение их в организационно-производственный процесс реального сектора экономики;
- расширить диапазон управляемой самостоятельной работы;
- научиться использовать современные телекоммуникационные и информационные технологии;
- усвоить особенности формирования миссии, разработки стратегии, выбора видов и направлений деятельности, стратегических целей организации и обеспечения их достижения;
- овладеть методами выбора юридической формы регистрации предприятия, разработки организационной структуры управления, совершенствования системы менеджмента.

Разработка стратегии инновационного развития организации будет способствовать выработке практических навыков поиска наиболее приемлемых направлений устойчивого развития предприятий, обеспечению их конкурентоспособности и выживаемости с учетом динамично изменяющейся внешней среды, включению в обеспечение эффективности всех системообразующих факторов успешного менеджмента, формированию у будущих выпускников инновационно-стратегического мышления.

Курсовой проект должен быть выстроен в виде логической последовательности отдельных стадий процесса разработки и реализации стратегии создания и инновационного развития организации.

Курсовое проектирование по дисциплине «Менеджмент» осуществляется на 3 курсе в соответствии с учебной программой № УД-106/баз., утвержденной 25 мая 2009 г. по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

## **1 Общие требования по подготовке и оформлению курсового проекта**

### **1.1 Выбор и обоснование темы курсового проектирования**

Выбор конкретной темы курсового проекта определяется необходимостью реализации приоритетных стратегических целей и задач по развитию объекта исследования. Поэтому, тематика и содержание курсового проектирования может быть скорректировано в зависимости от актуальности принимаемых управленческих решений по формированию и реализации стратегии развития конкретного предприятия, совершенствованию его системы менеджмента или проектированию новой организации.

Студентам предоставляется право разрабатывать:

- стратегии инновационного развития действующих организаций;

- стратегии создания новых предприятий и развития их бизнеса;
- стратегию перехода на выпуск инновационных товаров и оказание новых видов услуг;
- стратегию расширения экспорта товаров и услуг;
- стратегию разработки и внедрения инновационных технологий;
- стратегию модернизации и обновления производственной базы;
- стратегию удержания и расширения рынков сбыта продукции (маркетинговую стратегию);
- стратегию продвижения продукции предприятия;
- стратегию кадрового менеджмента и другие.

По срокам реализации стратегии развития организаций могут разрабатываться на долгосрочную перспективу (5-15 лет) для предприятий добывающей промышленности и машиностроения, на среднесрочную (3-5 лет) и ближайшую – (от 1-3 лет) в отраслях, производящих товары народного потребления.

В процессе работы над курсовым проектом студенты должны усвоить общеметодологические подходы к формированию миссии, разработке и реализации стратегии развития конкретного предприятия, использованию их как инструментария менеджмента, преломления анализа, выводов, расчетов к конкретным реалиям функционирования организаций, обеспечения их конкурентоспособности как на внешнем, так и внутреннем рынках.

## **1.2 Требования по структуре и оформлению работы**

Структурными элементами настоящего курсового проекта являются титульный лист (приложение 1, рис. 1), задание по курсовому проектированию, реферат (приложение 1, рис. 2), введение, аналитическая и проектная части, заключение, список литературы, приложения.

Во *введении* обосновываются актуальность и практическая значимость выбранной темы, цели и задачи исследования, отмечаются проблемы развития отрасли и организации, акцентируется внимание на целесообразности разработки и реализации стратегии развития организации. Отмечается, что содержание курсового проекта формируется в соответствии с выбранной темой и предложенной структурой.

*Основная часть* представлена аналитической и проектной частями, в которых отражена комплексная оценка и планируемые мероприятия по объекту исследования.

В *аналитической части* дается общая характеристика организации, отражаются местоположение, форма собственности, структура управления, производственно-экономические показатели деятельности организации. Осуществляется стратегический анализ внутренней и внешней среды, прогнозирование вариантов развития. Анализ проводится на основе использования перспективного плана и бизнес-плана исследуемого

предприятия, его бухгалтерского баланса, годовых отчетов по производственной, финансовой и другим видам деятельности, устава предприятия, учредительного договора. Исходные показатели, по которым студентам требуется собрать данные для разработки стратегии развития предприятия, сведены в приложения 2 и приложение 3.

В заключении аналитической части необходимо сделать выводы относительно сильных и слабых сторон предприятия, оценить перспективы его развития и использование рыночных возможностей для обеспечения рентабельной работы предприятия. При этом выводы и прогнозные направления развития должны основываться на выявленных тенденциях развития объекта исследования и рынка, вскрытых недостатках в производственной, финансовой, маркетинговой, административной и других видах деятельности предприятия.

В проектной части разрабатываются и обосновываются перспективная производственная программа предприятия в разрезе выпускаемых видов продукции (на 3-5 лет), перспективный маркетинговый план и план продаж продукции (услуг) на ближайшую перспективу, организационно-управленческие мероприятия, перспективный инновационный и инвестиционный план, юридический план, оценка и страхование рисков, план финансирования производства продукции и реализации проектируемых мероприятий. Планируемые меры по совершенствованию производственной и управленческой деятельности предприятия должны предусматривать разрешение выявленных недостатков и использование сильных сторон как главного конкурентного фактора при формировании инновационной политики организации в области производства и реализации продукции.

При обосновании экономической целесообразности инноваций необходимо показать преимущества планируемых изменений, оценить их эффективность.

В заключении кратко формулируются главные практические выводы по результатам работы, в которых должны содержаться основные положения, итоги исследований по каждой главе и общие выводы по возможностям использования заемного капитала для финансирования инновационной деятельности предприятия.

В приложении приводится вспомогательный материал (промежуточные таблицы, схемы, расчеты, иллюстрации вспомогательного характера и прочие данные).

*Общие правила оформления:* курсовой проект выполняется на компьютере. Текст печатается 14 шрифтом Times New Roman одинарным интервалом. Названия глав печатаются полужирным шрифтом строчными буквами и выравниваются посередине текста. Между номером и названием главы, а также в конце названия главы точка не ставится (например, **1 Общая характеристика предприятия**). Названия разделов начинаются с абзацного отступа. В заголовках глав и разделов перенос слов не допускается.

Номер и название таблицы пишется в одной строке и выравнивается по левому краю таблицы без абзацного отступа. Слово «таблица» пишется полностью. После слова «таблица» ставится ее номер, который отделяется от названия тире (например, Таблица 1.1 – Название). Название рисунков указывается снизу рисунка и выравнивается по центру страницы. Все подписи на рисунках и название должны быть 12 п.т. Times New Roman. Между названием главы, раздела и текстом должен быть предусмотрен интервал в виде одной пустой строки. Такой же интервал устанавливается между текстом и названием таблицы, после окончания таблицы, перед началом рисунка, после названия рисунка до текста. В случае, если таблица или рисунок не помещается на текущей странице, они могут быть помещены на следующую страницу после ссылки в тексте. *Не допускается использование полужирных шрифтов в названии таблиц, рисунков, подрисуночных подписях, внутри разделов курсового проекта (работы).*

Нумерация страниц производится сверху справа 12 п.т.

Поля: сверху – 2,5 см, снизу – 2,5 см, справа – 1,0 см, слева – 3,0 см. Абзацный отступ – 1,25 см. Внутри текста не допускается никаких пробелов. Незаконченные страницы допускаются только в конце главы. Новая глава начинается с новой страницы.

## **Основная часть**

### **Структура и основные требования по содержанию курсового проекта**

#### **1 Общая характеристика предприятия (резюме)**

В данном разделе дается общая характеристика предприятия, в которой должны быть отражены:

- 1) полное и сокращенное наименование организации;
- 2) юридический, фактический и почтовый адрес организации;
- 3) дата регистрации и наименование органа, зарегистрировавшего организацию;
- 4) форма собственности (государственная, частная или др.);
- 5) подчиненность организации или распределение долей (акций) в уставном фонде, указание на основного держателя акций (ОАО, ЗАО);
- 6) географическое расположение, транспортные артерии, социальная среда, рынки ресурсов и реализации товаров;
- 7) организационно-правовая форма регистрации предприятия, ее оценка и/или обоснование в случае новой организации (приложение 4);
- 8) оценка производства и технологий предприятия;
- 9) стратегическое видение и миссия предприятия;
- 10) направления и виды деятельности, объемы производства, качественные параметры выпускаемой продукции (оказываемых услуг);
- 11) производственно-экономический потенциал предприятия;

12) другие отличительные особенности условий функционирования организации.

При описании общих данных о предприятии необходимо сделать выводы относительно влияния его формы собственности и местоположения на стратегические возможности развития бизнеса, необходимости их реструктуризации, в том числе целесообразности изменения действующей организационно-правовой формы предприятия (УП, ОДО, ООО, ЗАО, ОАО) для формирования новых конкурентных возможностей предприятия.

В общей характеристике объекта исследования должна быть представлена четкая формулировка *стратегического видения* и *миссии* предприятия, которые являются исходным пунктом планирования инновационной стратегии развития предприятия. Теоретическое содержание категорий и некоторые примеры приводятся в глоссарии.

В завершении данного раздела кратко формулируются возможности предприятия и прогнозируемые финансовые показатели развития. Поскольку прогнозные показатели деятельности предприятия разрабатываются в последующих разделах курсового проекта, окончательная работа над общей характеристикой (резюме) осуществляется после разработки стратегического плана развития и оценки перспектив бизнеса.

## **2 Стратегический анализ** (диагностический этап разработки стратегии организации)

Для определения стратегии поведения организации, проведения ее в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о функционировании и возможностях развития организации. Для реализации этих целей изучается внутренняя и внешняя среда организации, выявляются ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Разрабатывается стратегический прогноз развития организации.

### **2.1 Анализ внешней среды. Прогноз развития рынка**

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать предприятие при успешной работе, какие осложнения можно встретить, если не вовремя среагировать на возможные изменения.

Изучаются правовые, политические, социальные, экономические, экологические, технологические и другие условия функционирования организации. Выявляются тенденции и условия, которые могут повлиять на функционирование предприятия, создать новые возможности или угрозы для дальнейшего развития. Анализируются: ситуация на рынках, конкуренты, поставщики ресурсов, покупатели продукции, источники внешнего финансирования и его условия.

**Экономическая компонента.** Изучаются: общий уровень экономического развития; величина валового внутреннего продукта; темпы инфляции; уровень безработицы; процентные ставки; производительность труда; величина заработной платы в отрасли; уровень налогообложения; уровень развития конкуренции; добываемые природные ресурсы и др. Определяются перспективы ведения бизнеса, вскрываются потенциальные угрозы. По ключевым показателям (объемы производства продукции в отрасли, цены на потребительские товары или промышленную продукцию, уровень реальных доходов населения и др.) осуществляется прогнозирование их динамики в ближайшей перспективе (3-5 лет). Данные прогнозы используются в последующих разделах курсового проектирования (планирование производственной программы предприятия, индексация цен на продукцию, рост заработной платы).

**Анализ правовой компоненты** предполагает изучение нормативно и правовой базы функционирования организации, допустимых границ действий во взаимоотношениях с партнерами, приемлемых методов защиты своих интересов. При этом учитывается: действенность правовой системы; процессуальная сторона практической реализации законодательства; степень правовой защищенности и обязательности действия правовых норм (существуют ли исключения из правил); неотвратимость применения санкций при нарушении организацией правовых норм.

**Политическая составляющая** макроокружения. Изучаются отношение государства к различным видам собственности, его ориентация на перспективу, отношение к малому и среднему бизнесу, к развитию предпринимательства, стабильность в стране для потенциальных иностранных партнеров, определяются источники возможностей и угроз для функционирования организации.

**Технологическая компонента.** Изучаются используемые и внедряемые в производство современные технологии и модернизации производства в отрасли, переход к выпуску инновационной продукции, оказанию новых видов услуг.

**Анализ рынка рабочей силы.** Исследуются существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые ценности, демографическая ситуация и структура населения, отношение людей к работе и качеству жизни, уровень образования и квалификации кадров, возраст, пол, мобильность людей, стоимость рабочей силы. Выявляются потенциальные возможности обеспечения организации кадрами необходимой специальности и квалификации.

**Экологические особенности.** Изучаются эколого-экономические отношения в процессе природопользования, требования к сохранению окружающей среды, экологизации производства, рациональному использованию природных ресурсов.

**Маркетинговая политика в отрасли.**

Цели маркетинга необходимо детализировать, например:



- по продаже конкретных товаров определенного ассортимента;
- проникновению на конкретные рынки сбыта;
- перспективам роста рынков в зависимости от изменения числа покупателей, предложения новых товаров, изменения конкуренции и др.

Изучаются:

1) Рынки на которые нацелен бизнес, структура и емкость рынка возможности и условия сбыта продукции, существующие угрозы, барьеры входа на рынок и пути преодоления, ситуация с обеспечением ресурсами, прогнозируются возможности реализации товаров и услуг;

2) Покупатели: их доходы, вкусы, привычки, чувствительность к цене; востребованность и отношение к качеству продукции; возможности продаж, расширения числа потенциальных покупателей, будущее продукции;

3) Анализ поставщиков сырья, полуфабрикатов, топливно-энергетических, финансовых, информационных и других ресурсов преследует цель выявления наиболее приемлемых условий для ведения бизнеса. Учитывается: уровень специализированности поставщиков; желание работать с постоянными клиентами; формирование цены с учетом объемов продаж; гарантии качества; обязательность выполнения договорных условий.

4) Конкуренты и их стратегии.

Выявляются слабые и сильные стороны внутриотраслевых конкурентов и предприятий, которые могут войти на рынок, а также производящих замещающий продукт. Приводится количество и территориальная удаленность основных конкурентов предприятия, их характеристика, доля рынка, поведение, конкурентоспособность продукции, возможности использования агрессивных наступательных стратегий (снижение цен, внедрение новых технологий, расширение ассортимента, агрессивная реклама и т. п.), которые могут отрицательно повлиять на продажи предприятия.

Рассматриваются возможности создания конкурентам барьеров за счет углубленной специализации, низких издержек, использования местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции.

При анализе конкурентов рекомендуется ответить на вопросы:

1. Каков объем их товарооборота и какую долю рынка они занимают?
  2. Имеет ли товар конкурентов собственное (марочное) название?
  3. Критерии и качество организации сбыта (в разрезе товаров, потребителей, регионов);
  4. Численность сотрудников конкурентов в сфере сбыта?
  5. Ценовая политика конкурентов: приоритеты в цене или качестве?
- Значения показателей качества товаров конкурентов: форма, внешний вид.
6. Виды и средства рекламы, используемой конкурентами.
  7. Послепродажное и сервисное обслуживание у конкурентов?
  8. Условия и сроки поставки, практика товародвижения (виды транспорта, объемы заказов, размещение складов, стоимость хранения и транспортирования)?

9. В какие страны экспортируется товар конкурентов, доля экспорта по отдельным странам?

10. Какая доля рынка приходится на товар конкурентов за рубежом?

Положение конкурентов на рынке можно исследовать методом сравнения конкурентных позиций и разработки карты стратегических групп. Стратегические карты строятся в виде двухмерных моделей, в которых графически показана зависимость доли рынка от таких показателей как ширина ассортимента, уровень цен, качество продукции, качество сервисного обслуживания, квалификация персонала (высокая, средняя, низкая) и др. Предприятия, реализующие аналогичные стратегии и имеющие примерно одинаковые доли рынка, включаются в одну конкурентную группу. Каждая группа предприятий помещается на графике в один круг, диаметр которого соответствует их совокупной доле рынка. На рисунке 2.1 представлена стратегическая карта отдельных предприятий лесного комплекса.

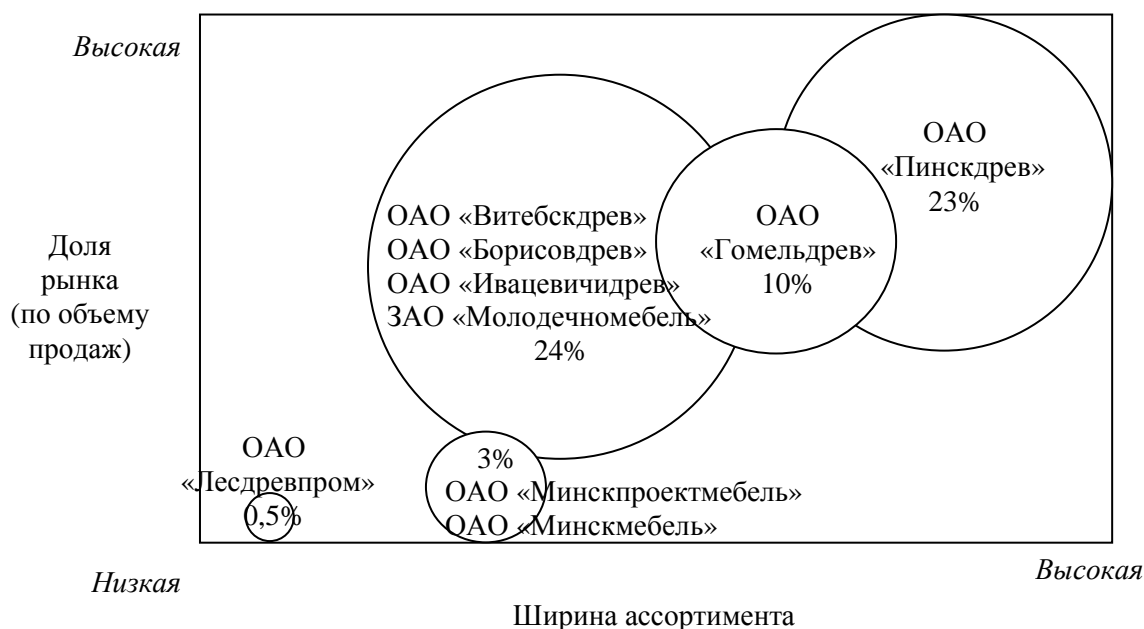


Рисунок 2.1 – Стратегическая карта положения предприятий лесного комплекса

Составление карты стратегических групп помогает выявить ближайших конкурентов, как внутри группы предприятий, представляющих главную угрозу для бизнеса, так и среди предприятий других групп, оказывающих косвенное влияние на объект исследования. Предприятия одной конкурентной группы являются ближайшими конкурентами, которые оказывают наиболее сильное влияние друг на друга. Поэтому именно они должны подлежать оценке для выявления их сильных или слабых сторон при формировании инновационной стратегии и тактики развития предприятия.

Оценка конкурентоспособности (конкурентной силы) предприятия осуществляется путем количественной оценки ключевых факторов успеха и рыночных возможностей (табл. 2.1). Проведение сравнительной оценки

конкурентов позволяет выявить основные преимущества или недостатки соперников в издержках, качестве товара, потребительской ценности, имидже и репутации исследуемого предприятия, финансовой устойчивости, технологических возможностях, скорости вывода новых товаров на рынок, эффективности продвижения, наличия дополнительных ресурсов.

Таблица 2.1– Пример взвешенной оценки конкурентоспособности фирмы

Ключевые факторы успеха (сила)	Вес	ОАО «Минскмебель»	ОАО «Гомельдрев»	ЗАО «Пинскдрев»
Качество и свойства товара	0,1	6/0,6	6/0,6	8/0,8
Репутация (имидж)	0,1	5/0,5	6/0,6	9/0,9
Возможности производства	0,1	5/0,5	7/0,7	9/0,9
Использование технологий	0,05	4/0,2	6/0,3	8/0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	4/0,2	6/0,3	9/0,45
Инновационные возможности	0,05	4/0,2	5/0,25	7/0,35
Финансовые ресурсы	0,1	4/0,2	5/0,5	8/0,8
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5/1,5	6/1,8	7/2,1
Обслуживание клиентов	0,15	6/0,9	6/0,9	8/1,2
Итоговая взвешенная оценка	1,0	4,8	5,95	6,9

Конкурентоспособность оценивается экспертным путем в баллах (по шкале от 1 до 10 баллов) по наиболее значимым конкурентным факторам, определяющим позицию предприятия в отрасли (как правило, используется 6–10 показателей).

При оценке конкурентной среды в данном разделе также приводится характеристика каналов распределения продукции в отрасли и эффективность маркетинговой политики предприятий-конкурентов, ожидаемые изменения, ценовая политика, факторы, влияющие на формирование цены, эластичность спроса, формы и методы продвижения продукции, используемые в отрасли.

Изучив конкурентов и их действия, делаются выводы о тенденциях развития рынка, вырабатывается маркетинговая стратегия организации, обосновывается целесообразность инвестирования средств в новый бизнес или развитие действующих предприятий.

На результативность маркетинговой и ценовой политики влияет выбор соответствующих каналов распределения продукции: горизонтальных (нулевой уровень – без посредников, многоуровневый – с определенным количеством посредников) и вертикальных (торговые агенты, дистрибьюторы, дилеры, фирменная торговля). Преимущественная ориентация на те или иные каналы сбыта определяет эффективность маркетинговой политики предприятия и уровень торговых издержек, возможность контроля за работой канала распределения. Как правило, большие возможности управления и стимулирования сбыта предоставляются

при применении вертикальных каналов распределения, так как они создаются непосредственно самой организацией либо контролируются эксклюзивными соглашениями и дилерскими договорами. Горизонтальные же каналы увеличивают количество посредников и, тем самым, уменьшают прибыль производителя. Как в равной степени значительный прирост цен за счет расширения горизонтальных связей снижает потенциальный объем поставок товаропроизводителей.

В конце раздела необходимо сделать общие выводы о тенденциях развития рынка с учетом выявленных долгосрочных трендов и прогнозируемых изменений в отрасли. Описать какие возможности для развития или угрозы конкуренции необходимо учитывать при построении стратегии развития предприятия. При разработке стратегического плана создания новой компании необходимо сделать выводы относительно целесообразности инвестирования средств в новый бизнес при существующей конкуренции.

## **2.2 Анализ внутренней среды (внутрифирменная диагностика)**

В данном разделе проводится подробный анализ показателей эффективности производственно-хозяйственной, финансово-экономической и маркетинговой деятельности предприятия. В целях повышения достоверности выводов и результатов показатели экономической деятельности необходимо представлять в динамике за последние 5 лет работы предприятия.

Анализируется кадровый потенциал, система менеджмента, производственно-экономическая, финансовая, маркетинго-сбытовая деятельность, обеспеченность основными средствами и уровень их использования, изучается корпоративная культура, используемые технологии и уровень их инновационности. Анализируется соблюдение экологических и природоохранных требований, уровень заработной платы работников, их участие в прибылях, социальные гарантии и другие блага.

Изучается надежность организации, имидж, полученные дипломы, призы, патенты и изобретения, значимость выпускаемой продукции в международном и региональном масштабе, ее конкурентоспособность, качество и безопасность использования, ресурсосбережение у потребителя.

**Анализ конкурентоспособности (конкурентной силы) предприятия** осуществляется путем количественной оценки ключевых факторов успеха и рыночных возможностей (см. табл. 2.1). Проведение сравнительной оценки исследуемого предприятия и конкурентов позволяет выявить основные преимущества или недостатки соперников в издержках, качестве товара, потребительской ценности, имидже и репутации исследуемого предприятия, финансовой устойчивости, технологических возможностях, скорости выведения новых товаров на рынок, эффективности продвижения, наличия дополнительных ресурсов. Эти обстоятельства определяют содержание

стратегии развития бизнеса, направленной на преодоление слабых сторон объекта исследования и укрепление его позиций по отношению к конкурентам.

**Оценка производственно-хозяйственной деятельности организации** осуществляется по основным технико-экономическим показателям производственной и маркетинговой деятельности, по показателям объемов производства продукции в натуральном и стоимостном выражении. При большом ассортименте товаров анализ можно осуществлять по отдельным ассортиментным группам. Анализируются темпы роста производства продукции в целом по предприятию и отдельным группам или видам товаров, занимающих больший удельный вес в структуре производства. Информацию о темпах роста продукции в натуральном и стоимостном выражении, изменении структуры производства (удельного веса каждого товара или товарной группы в общем объеме производства) за анализируемый период можно представить в виде диаграмм, наглядно отражающих динамику и тенденции развития объекта исследования.

Для обоснования объема продаж на перспективу необходимо проанализировать прогнозные показатели темпов роста ВВП, производства продукции в отрасли, динамики реальных доходов населения (потенциальные продажи на внутреннем рынке), увеличения потребления на мировых рынках (возможные экспортные поставки). Для прогнозирования данных можно применить метод анализа временных рядов (формирование линии тренда на основе выявленной динамики показателей за анализируемый период). При прогнозировании показателей можно использовать стандартные инструменты Excel, позволяющие с помощью математических функций (линейной, полиномиальной, логарифмической и др.) описать тенденции изменения исследуемого показателя во времени (линии тренда). Для повышения достоверности прогнозируемых результатов деятельности предприятия требуется проведение долгосрочного анализа (за 5-10 лет).

**Оценка технико-технологического уровня.** Оценивается обеспеченность организации основными средствами, их структура, динамика изменения активной и пассивной частей, степень их износа, уровень использования производственных мощностей, другие показатели, характеризующие производственный потенциал предприятия и уровень его применения, производственные возможности и резервы с точки зрения будущего экономического роста. Изучаются используемые технологии на предмет обеспечения выпуска инновационной продукции. Анализируется внедрение новых технологий, модернизация производства осуществление исследований, разработок и др.

В процессе анализа производства необходимо выяснить:

- соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям или же они морально устарели, физически изношены?
- насколько эффективно используется производственный потенциал, существуют ли возможности для расширения производственной базы?

- какова отдача от исследований и разработок? Приводят ли НИР к созданию принципиально новой продукции?

Система показателей оценки технико-технологического уровня предприятия представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Система показателей оценки технико-экономического уровня

Показатели	Величина показателя			% к предыдущему году
	20...г.	20...г.	20...г.	
1	2	3	4	5
<b>1. Технический уровень и качество выпускаемой продукции</b>				
Объем реализованной продукции, млн. руб.				
Удельный вес продукции, соответствующей мировому уровню, %				
Удельный вес продукции, осваиваемой в стране впервые, %				
Удельный вес морально устаревшей продукции, %				
Удельный вес продукции, поставляемой на экспорт, %				
<b>2. Технический уровень производства</b>				
Коэффициент сменности работы оборудования				
Удельный вес прогрессивного оборудования				
Степень охвата рабочих механизированным и автоматизированным трудом				
Количество и удельный вес оборудования по срокам службы:				
до 10 лет				
от 10 до 20				
свыше 20 лет				
Коэффициент использования среднегодовой мощности				
<b>3. Прогрессивность технологических процессов (по трудоемкости произведенной продукции), %</b>				
<b>4. Эффективность производственно-коммерческой деятельности</b>				
Материалоемкость продукции, руб./руб.				
Фондоотдача, руб./руб.				
Производительность труда, млн. руб./чел.				
Оборачиваемость капитала				
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб./руб.				
Рентабельность продукции, %				

На основании анализа разрабатываются конкретные предложения по внедрению достижений научно-технического прогресса и модернизации производства исследуемого предприятия.

**Анализ менеджмента организации** включает изучение основных применяемых методов, подходов, принципов в управлении, организационной и производственной структуры, распределения функциональных обязанностей между структурными подразделениями и работниками, их

взаимодействия, коммуникаций и информационного обеспечения, регламента, норм, правил и процедур, иерархию подчинения.

При анализе организации управления необходимо найти ответы на вопросы: четко ли распределены функциональные обязанности, сочетаются ли права с ответственностью, существует ли в организации практика снижения управленческих издержек, эффективно ли взаимодействие структурных подразделений в достижении целей организации, соответствуют ли используемые технологии стратегическим целям?

**Изучение кадрового потенциала.** Анализируется уровень образования работников, их возраст, пол, текучесть, система найма, обучения и продвижения кадров, взаимодействие менеджеров и рабочих, уровень корпоративной культуры, мотивация и оценка результатов труда, уровень заработной платы, стиль управления, система менеджмента качества. Весьма важно определить, соответствует ли квалификация персонала и, в частности, менеджеров текущим и будущим задачам организации. На основании анализа предстоит сформулировать предложения по совершенствованию системы работы с персоналом, обеспечения его готовности к выполнению намечаемых стратегических целей организации.

**Анализ финансовой деятельности организации.** Изучается: управление финансами и финансовой деятельностью предприятия; система управления финансовыми потоками и организации финансовых отношений, ее эффективность; экономическая самостоятельность, самофинансирование, рыночное ценообразование, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей для расширения инновационной деятельности. Определяются тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации, анализируется выполнение планов прибыли и оптимизации издержек. Выясняется, имеет ли место дефицит денежных средств, обеспечивается ли эффективное управление оборотным капиталом, разрабатывается ли финансово-экономическая стратегия предприятия, составляется ли бизнес-план развития, если да, то обеспечен ли должный контроль над его выполнением.

В этом же разделе анализируется динамика и структура себестоимости продукции, удельный вес затрат на 1 рубль товарной продукции, обобщаются финансовые результаты деятельности предприятия: динамика и темпы роста выручки, затрат на производство товаров, прибыли и ее распределения, показателей рентабельности, платежеспособности, оборачиваемости капитала и др. Формулы расчета отдельных показателей приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные показатели финансовой деятельности предприятия

№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
<i>Показатели ликвидности</i>			
1.	Текущая ликвидность	$\frac{\text{Текущ. активы (оборотн. ср-ва)}}{\text{кредиторские обязательства}}$	Показывает, в какой степени

№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
	Норматив: 1,5 -2,0	Текущие обязательства	обеспечиваются оборотными средствами предприятия
2.	Быстрая ликвидность Норматив: 0,5 -1.0	$\frac{\text{Оборотные ср-ва} - \text{ТМ запасы}}{\text{Текущие обязательства}}$	Отражает степень достаточности наиболее ликвидных средств: денежные средства, дебиторская задолженность
3.	Мгновенная (абсолютная) ликвидность Норматив:0,05-0,2	$\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Обязательства текущего периода}}$	Отражает степень достаточности денежных средств для погашения задолженности перед кредиторами
<b>Показатели оборачиваемости</b>			
4.	Оборачиваемость ТМ запасов	$\frac{\text{Себестоимость реализ. продукции}}{\text{Стоимость ТМ запасов}}$	Характеризует эффективность (рентабельность) вложения средств в ТМ запасы. Определяет резервы экономии оборотных средств
5.	Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Объем продаж в кредит}}{\text{Сумма дебиторской задолженности}}$	Характеризует быстроту выполнения обязательств должниками предприятия. Является ключевым при дифференцировании отношений с партнерами
6.	Оборачиваемость готовой продукции	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Среднегодовые запасы ГП}}$	Отражает скорость реакции рынка на продукцию предприятия. Главный показатель при управлении ассортиментом
7.	Оборачиваемость совокупных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает эффективность управления всеми активами предприятия
8.	Оборачиваемость основных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Основные фонды (ост.стоимость)}}$	Отражает эффективности вложения средств в основные фонды. Важен при выборе стратегий роста и диверсификации
<b>Показатели платежеспособности</b>			
9.	Коэффициент задолженности	$\frac{\text{Совокупные обязательства}}{\text{Совокупные активы}}$ $\frac{\text{Текущие об-ва} + \text{долгосрч. об-ва}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает степень зависимости в финансировании предприятия от заемного капитала в целом и в структуре заемных средств
10.	Коэффициент покрытия процентных выплат	$\frac{\text{Чистый текущий доход}}{\text{Проценты уплаченные}}$	Отражает степень выгоды привлечения заемных средств для развития предприятия
<b>Показатели прибыльности</b>			
11.	Норма валовой прибыли	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает метод расчета себестоимости и способность руководства снижать затраты



№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
12.	Норма текущей прибыли (после затрат на реализацию и управление)	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления предприятием в целом
13.	Норма чистой прибыли (после выплаты % и налога)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления заемными средствами
14.	Норма текущей прибыли на вложенный капитал	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Выступает общей оценкой эффективности управления предприятием в выбранной сфере
15.	Норма чистой прибыли на вложенный капитал (ROI)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает основной интерес собственников в развитии бизнеса
16.	Эффективность переменных затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Переменные затраты}}$	Показывает, насколько изменится валовая прибыль при изменении переменных затрат на 1руб
17.	Эффективность постоянных затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Постоянные затраты}}$	Иллюстрирует степень отдаления организации от точки безубыточности
18.	Точка безубыточности	$\frac{\text{Выручка} + \text{затраты постоянные}}{\text{Выручка} - \text{затраты переменные}}$	Показывает, какой минимальный уровень продаж необходимо достигнуть, чтобы покрыть свои издержки
19.	Рентабельность продукции	$\frac{\text{Выручка} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}}$	Отражает долю прибыли в 1 руб. затрат

**Анализ маркетинговой деятельности предприятия.** Оценивается эффективность маркетинговой стратегии и тактики предприятия, исследуется динамика реализации товаров и услуг, наличие остатков готовой продукции на складе, структура и ассортимент реализуемой продукции на внутреннем и внешних рынках сбыта, динамика роста экспорта по странам, удельный вес новой продукции в общих продажах, затраты на маркетинговые коммуникации, рассчитывается эффективность организации маркетинга на предприятии по соотношению прибыли с маркетинговыми затратами.

При ориентации предприятия на запросы покупателей изучается конкурентоспособность товаров и предприятия на конкретных рынках, сильные и слабые стороны продукции (дизайн, качество, доставка, гарантии); стратегия ценообразования и ценовая политика организации, является ли компания ценовым лидером или ценовым последователем; возможности выхода на рынок с новой продукцией и освоения новых рынков.

Изучается рекламная деятельность, система продвижения товаров, стимулирование продаж посредством оптовых скидок, директ-маркетинга, рекламы в Интернет, интернет-торговли, стимулирования торгового персонала

на основе премирования, бонусов за рост продаж и прибыли и др. Дается оценка использованию современных подходов продвижения товаров и услуг.

Изучение внутренней среды предприятия позволяет оценить его потенциал (маркетинговый, производственный, финансовый, кадровый и т. п.), выделить сильные и слабые стороны организации, возможные риски и угрозы, сформулировать миссию, определить стратегические цели, обосновать возможности их реализации, разработать конкретные предложения по внедрению достижений научно-технического прогресса и модернизации производства, выработать рациональную систему управления и механизм достижения целей организации.

Возможен вариант, в котором сначала разрабатывается стратегия организации (модель желаемого состояния), а затем оцениваются ее потенциальные возможности (модель реальной ситуации) для достижения целей стратегии. Описание возможностей является логическим завершением аналитической работы.

После проведения анализа внутреннего потенциала организации, выявления сильных и слабых сторон и приведения внутренних сил и слабостей в соответствие с внешними угрозами и возможностями можно приступить к корректированию миссии (при необходимости), разработке стратегии и определению стратегических целей объекта исследования.

### **3 Разработка стратегии развития организации**

В этом разделе формулируется миссия как предназначение и смысл существования организации, разрабатывается и четко формулируется вид выбранной стратегии развития, обосновывается целесообразность ее использования, определяются цели и задачи на ближайшую и отдаленную перспективу, виды и направления деятельности. Разрабатываются факторы обеспечения реализации стратегии. Дается оценка инновационных проектов. Обосновываются возможности их реализации.

В конце данного раздела необходимо определить стратегические цели (ожидаемый прирост объемов производства, реализации продукции, прибыли, заработной платы, производительности труда и т.п.) развития исследуемого или нового предприятия на ближайший период (3-5 лет).

Стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения, это план мероприятий по развитию предприятия, его адаптации к изменяющейся рыночной ситуации. Разработать стратегию организации это значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации проектируемых мероприятий.

Стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизацию, сокращение или комбинацию вариантов; в какие конкретно

товары и рынки направлять финансовые и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано; на какой тип конкурентного преимущества ориентироваться. **Основная задача стратегии** – *обеспечить повышение конкурентоспособности организации и продукции (услуг) на основе инновационных изменений в ее деятельности*, создать механизм адекватного реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Стратегию можно рассматривать как генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей, как программу, детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации наиболее эффективными методами.

Стратегия организации должна:

- синтезировать в себе технические, технологические, экологические, экономические, управленческие и другие аспекты развития объекта управления;

- интегрировать различные стороны управляемого объекта (миссию, технический и трудовой потенциал, структуру, организационную культуру, систему менеджмента и др.);

- обеспечивать достижение стратегических целей, удовлетворяющих общественные, корпоративные и личные интересы собственников и работников предприятия;

- воплощать в себе научные достижения в области экономики, техники, менеджмента и других наук;

- концентрировать стратегические и тактические конкурентные преимущества субъектов и объектов управления, внешней среды, знания, умения и опыт всего коллектива;

- быть умеренно рискованной на основе сопоставления оптимистических, реалистических и пессимистических прогнозов развития организации.

Стратегия должна дать ответы на следующие вопросы: каких результатов по факторам конкурентоспособности необходимо достичь в определенный период, чтобы быть конкурентоспособным на конкретном рынке? как надо работать персоналу дальше, чтобы достичь требуемых параметров конкурентоспособности конкретного товара? каков прогнозный результат реализации стратегии? При этом необходимо чтобы стратегия имела конкретную направленность на достижение основной цели стратегического менеджмента, заключающейся в обеспечении оптимального уровня эффективности товаров и организации в целом.

Стратегия организации разрабатывается на основе результатов стратегических маркетинговых исследований, прогнозирования будущих потребностей и ценностей, научно-производственных и финансовых возможностей производителя, стратегической сегментации рынка. Стратегия, как правило, направлена на удовлетворение требований покупателей относительно цены, качества и ассортимента продукции (услуг), уровня сервисного обслуживания, что и определяет успех компании на рынке.

### 3.1 Обоснование общей стратегии развития предприятия

Обоснование и выбор конкретной стратегии развития предприятия осуществляется на основании проведенного ранее SWOT-анализа (п.2.2 и 2.3), т.е. оценки сильных и слабых сторон предприятия с учетом возможностей и угроз развития рынка. Основные результаты анализа целесообразно свести в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Результаты SWOT-анализа организации

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S) :</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W) :</i>
Четко проявляемая компетентность	Частичная потеря компетентности
Стабильные финансовые источники	Недостаточность финансов для стратегии
Высокое искусство в конкуренции	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа потребителей
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии
Экономия на масштабах, низкие цены	Высокая стоимость продукции
Собственная уникальная технология	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Эффективная реклама, методы продвижения	Слабая политика продвижения
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O) :</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T) :</i>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения
Рост реальных доходов населения	Изменение вкусов покупателей
Доброжелательность конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров	Появление иностранных конкурентов
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Либерализация законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Рост нестабильности бизнеса

Из результатов качественного анализа особенностей конкуренции должны быть видны предпочтения потребителей, их покупательская способность или ее изменение, характер конкуренции и уровень государственного регулирования, на основании которых и осуществляется выбор стратегии. Стратегия должна быть направлена на использование возможностей развития и минимизировать отрицательное влияние рыночных факторов (угроз).

По результатам SWOT-анализа аргументируется использование тех или иных видов стратегий: общих стратегий (стабильности, роста, сокращения); стратегий создания конкурентных преимуществ (лидерства в издержках, дифференциации, наилучшей стоимости, концентрации на рыночной нише, брендинга, инноваций); стратегий сохранения и укрепления конкурентоспособности (оборонительные и наступательные стратегии, стратегии вертикальной интеграции, диверсификации). Применение той или иной стратегии обосновывается с учетом масштабов производства, позиционирования на рынке и других особенностей организации. Проанализировав различные подходы к данной проблеме, студент самостоятельно выбирает наиболее подходящую для конкретной рыночной ситуации стратегию развития исследуемого предприятия.

*Краткая характеристика и преимущества различных организационных стратегий даны в глоссарии и приложении 5.*

Стратегия компании локализует миссию на конкретных направлениях деятельности организации. Крупные предприятия могут одновременно реализовывать несколько вариантов стратегий. Например, в соответствии с миссией ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев» одновременно реализует стратегию дифференциации продукции, направленную на расширение ассортимента и повышение качества товаров и услуг, а также стратегию вертикальной интеграции, позволяющую контролировать затраты на различных стадиях цепи издержек (лесозаготовки, деревообработка, производство фанеры, шпона, ДСП, мебели).

В данном разделе необходимо представить концептуальную модель формирования (выбора) перспективной стратегии развития предприятия (*приложение б*), которая может быть скорректирована с учетом особенностей ситуации на рынке и предприятии. После описания сути выбранной стратегии и ее основных приоритетов в курсовом проекте необходимо сформулировать стратегические цели деятельности предприятия на ближайшую перспективу (3-5 лет) по обеспечению роста удельного веса инновационной продукции в общем объеме производства, повышению технического уровня производства, увеличению объемов производства продукции, снижению издержек, ожидаемой прибыльности бизнеса, увеличению размера оплаты труда и т. п.

На основе общих стратегических целей инновационного развития предприятия необходимо разработать функциональные стратегии (планы) деятельности отдельных подразделений (маркетинг, производство, финансы, менеджмент, персонал), поддерживающие реализацию общей стратегии развития организации и обеспечения ее необходимыми ресурсами.

При этом могут разрабатываться следующие виды функциональных стратегий: маркетинговая стратегия повышения конкурентоспособности продукции и предприятия; стратегия обновления выпускаемой продукции; стратегия комплексного развития производства; стратегия обеспечения производства ресурсами (логистика); стратегия инноваций; стратегия

развития системы менеджмента и стимулирования персонала, стратегия расширения международной деятельности организации; финансовая стратегия организации и др. Рассчитываются экономические параметры эффективности разработанных стратегий по направлениям деятельности и стратегии развития организации в целом. Горизонт стратегического планирования определяется сложностью продукции (услуг) и необходимой скоростью по ее обновлению, возрастом предприятия и его особенностями, характером конкурентной среды (быстротой изменений).

## **3.2 Формирование основных функциональных стратегий**

### **3.2.1 Маркетинговая стратегия развития организации**

В маркетинговой стратегии должна быть разработана концепция стратегического маркетинга, направленного на рост конкурентоспособности продукции и повышение узнаваемости торговой марки предприятия. Необходимо ответить на следующие вопросы: что и кому производить, в каком количестве и в какие сроки, по какой цене продавать, с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости?

В рамках разрабатываемой концепции необходимо детализировать цели маркетинга:

- по продаже конкретных товаров определенного ассортимента;
- проникновению на конкретные рынки сбыта;
- перспективам роста рынков в зависимости от увеличения числа покупателей, предложения новых товаров, изменения конкуренции и др.

Формирование маркетинговой стратегии включает:

- определение стратегии поведения предприятия на рынке;
- функции и задачи отдела маркетинга;
- результаты стратегической сегментации и охвата рынка;
- стратегия ценообразования, прогнозы цен на товары предприятия;
- стратегии разработки новых товаров;
- выбор методов и способов распространения товаров;
- стратегии стимулирования сбыта товаров;
- выбор стратегии рекламы товара;
- формирование стратегии роста фирмы.

**Стратегия поведения предприятия на рынке** определяется конкурентоспособностью предприятия и ее товаров, уровнем научно-технического и ресурсного потенциала предприятия. Рассматривается возможность расширения работы предприятия как на существующих рынках сбыта за счет более глубокого проникновения, так и выхода на новые рынки посредством расширения географических границ работы компании, разработки новых товаров и диверсификации бизнеса.

**Определение стратегии охвата рынка** основано на выборе одной из трех стратегий:

а) недифференцированный маркетинг – стратегия компании не учитывает сегментацию рынка и предполагает предложение одного и того же товара для всех потенциальных потребителей;

б) дифференцированный маркетинг – компания производит и предлагает товары в широком ассортименте, каждый из которых предназначен для конкретного сегмента рынка;

в) концентрированный маркетинг – компания предлагает комплекс товаров и маркетинговых коммуникаций лишь для отдельного сегмента.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы: ресурсы предприятия (при их ограниченности наиболее рациональной стратегией является стратегия концентрированного маркетинга); степень однородности товаров (для однообразных товаров подходит стратегия недифференцированного маркетинга); начальный этап жизненного цикла товара (при выходе на рынок с новым товаром разумно пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга); степень однородности рынка (в отношении покупателей с одинаковыми предпочтениями уместно использовать стратегию недифференцированного маркетинга); маркетинговых стратегий конкурентов (если конкуренты применяют стратегии недифференцированного маркетинга, копирование такой стратегии может оказаться губительным для компании. В такой ситуации предприятие может получить выгоды от использования стратегий дифференцированного или концентрированного маркетинга).

Можно использовать следующие способы охвата рынка:

а) концентрация на одном сегменте;

б) ориентация на одну покупательскую потребность (одну группу товара);

в) ориентация на одну группу потребителей;

г) выборочная специализация на нескольких сегментах (нескольких товарах и нескольких группах потребителей);

д) полный охват рынка (все товары для всех потребителей).

Выбор целевого сегмента большинство фирм начинает с обслуживания одного сегмента, и, если стратегия оказывается успешной, они постепенно охватывают и другие. Очередность освоения сегментов рынка следует тщательно продумывать в рамках комплексного плана. Например, японские фирмы проникают на обойденный вниманием конкурентов участок рынка, завоевывают себе имя за счет удовлетворенных покупателей и только потом распространяют свою деятельность на другие сегменты. Пользуясь этой маркетинговой формулой, они захватили впечатляющую долю мирового рынка автомобилей, фотокамер, часов, бытовой электроники, стали, судов и прочих товаров. Крупные компании, в конечном счете, стремятся к полному охвату рынка. Например, автомобильная корпорация «Дженерал моторс» заявляет, что выпускает автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц».

**Формирование стратегии разработки новых товаров** основано на быстро изменяющихся вкусах потребителей, технологиях изготовления и применения товаров, на изменении конкурентной ситуации на рынке. Период разработки нового товара и вывода его на рынок должен определяться продолжительностью жизненного цикла продукции предприятия. Своевременная замена старых низкорентабельных или убыточных товаров новой перспективной продукцией обеспечивает финансовую стабильность организации. Стратегия должна предусматривать планирование действий, обеспечивающих постоянный процесс обновления ассортимента продукции с учетом рыночного спроса.

**Стратегия ценообразования** рассматривает решение следующих проблем организации:

- установление цен на новый товар;
- ценообразование в рамках товарной номенклатуры;
- установление цен по географическому принципу;
- установление цен со скидками и зачетами;
- установление цен для стимулирования сбыта;
- установление дискриминационных цен.

При формировании стратегии ценообразования следует изучать факторы ценообразования, устанавливать зависимость между ценой и качеством товара, определять степень ценовой независимости покупателя и продавца, учитывать вопросы государственного регулирования цен и др.

**Стратегия реализации товара** включает:

а) выбор каналов распределения, которые могут быть нулевого уровня (между производителем и потребителем нет посредников, дистрибьюторов или маклеров), одноуровневого (один посредник), двухуровневого, трехуровневого (между производителем и потребителем оптовый торговец, мелкооптовый торговец, розничный торговец);

б) решение проблем товародвижения и логистики, т. е. организации хранения, грузовой обработки и перемещения товаров.

в) формирование системы стимулирования сбыта товаров;

г) организацию рекламной деятельности и расчет ее эффективности.

### **3.2.2 Разработка производственной стратегии**

Формирование производственной стратегии предусматривает планирование долгосрочных целей и показателей в области:

- организационно-технического уровня производства;
- стратегии качества продукции (услуг);
- социального развития коллектива;
- деятельности предприятия в области охраны окружающей среды;
- модернизации производственных технологий;



- производственной структуры предприятия;
- параметров входа и выхода из отрасли.

**Стратегия управления качеством** должна быть направлена на придание товарам и услугам способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности покупателей. Разрабатывая качественные параметры продукции предприятия, следует учитывать следующие составляющие:

- 1) показатели назначения товара: надежность; безотказность; ремонтпригодность; долговечность;
- 2) экологичность и безопасность применения товара;
- 3) показатели эргономичности товара: гигиенические; антропометрические; физиологические и психофизиологические; психологические;
- 4) эстетичность товара;
- 5) показатели технологичности товара;
- 6) показатели стандартизации и совместимости объекта;
- 7) патентно-правовые показатели объекта;
- 8) наличие сертификата соответствия.

### **3.2.3 Стратегия материально-технического снабжения и логистики**

Стратегия предполагает планирование целей своевременного обеспечения производства необходимыми ресурсами для бесперебойной работы предприятия.

В рамках стратегии требуется освещение следующих вопросов:

- методическое, информационное, ресурсное, правовое и организационно-управленческое обеспечение производства;
- налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов, информации и документации;
- выявление новых требований производства к обеспечению ресурсами;
- разработка новой стратегии обеспечения производства всеми видами ресурсов, нормативно-методическими документами, информацией.

**Выбор ресурсной стратегии** включает выполнение следующих работ:

- а) анализ и оценка оптимальных издержек на приобретение ресурсов с целью минимизации конечной цены товара;
- б) анализ возможности покрытия затрат на ресурсы;
- в) установление источников приобретения комплектующих изделий, сырья, материалов, энергии, рабочей силы и т. п.;
- г) своевременное обеспечение необходимыми видами ресурсов требуемого качества и количества;
- д) улучшение использования ресурсов.

При разработке стратегии обеспечения предприятия ресурсами рассматриваются их следующие виды: трудовые ресурсы; материальные ресурсы (сырье, материалы, комплектующие изделия, топливно-

энергетические ресурсы, запасные части); основные производственные фонды; финансовые ресурсы (собственный капитал, заемный капитал, нематериальные активы и пр.); информационные ресурсы; интеллектуальная собственность; управленческие ресурсы; совокупные ресурсы – сумма всех видов ресурсов в денежном выражении.

Ресурсная стратегия должна включать в себя оптимизацию процесса движения ресурсов: формирование, использование, восстановление, утилизация или списание. В рыночной экономике обеспечение предприятия ресурсами осуществляется посредством обращения на товарно-сырьевые биржи, прямые поставки сырья, аукционы, конкурсы, собственное производство, аутсорсинг, спонсорство и др. Информационное обеспечение включает источники получения информации, технологию и технические средства получения (сбора), обработки, передачи, накопления, использования и хранения информации.

Стратегия ресурсосбережения на любом уровне управления должна быть ориентирована на экономию ресурсов на всех стадиях жизненного цикла объекта, а не только на стадии производства продукции.

### **3.2.4 Инновационная стратегия развития предприятия**

Инновационная стратегия организации описывает суть предлагаемых в дипломном проекте стратегических целей по разработке и внедрению инноваций в области:

- управления маркетинговой деятельностью;
- формирования и продвижения торговой марки предприятия;
- управления производством и качеством продукции (услуг);
- управления рисками;
- финансирования инвестиций и др.

В данном подразделе студентами обосновываются предлагаемые нововведения в практической деятельности предприятия, которые позволяют улучшить результаты его работы или обеспечить реализацию общей стратегии развития с наименьшими затратами ресурсов.

В современных условиях основой инновационного развития экономики страны, отдельных отраслей и предприятий является ресурсосбережение, импортозамещение и экспортоориентированность производства (услуг), использование информационных технологий и др.

### **3.2.5 Стратегия развития менеджмента на предприятии**

Стратегия менеджмента предполагает описание целей и планируемых изменений в организационной структуре управления предприятием, кадрового менеджмента, использованию новых подходов (инноваций) в области мотивации персонала, снижения трудозатрат в рамках реализации стратегии инновационного развития бизнеса.

При описании стратегии менеджмента нужно показать направления реструктуризации системы управления предприятием (переход к новой организационной структуре управления, изменения в методах управления, стиле руководства, организационной культуре и т. п.) и обосновать их целесообразность с учетом конкуренции, требований покупателей, клиентов, акционеров, государственных органов управления или других заинтересованных лиц.

### **3.2.6 Стратегия международной деятельности организации**

Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия предполагает разработку:

- стратегических целей экспортера;
- стратегических целей импортера;
- прогнозирование и выбор стратегии международной деятельности предприятия, описание приоритетных рынков сбыта продукции, работа с потенциальными иностранными инвесторами.

### **3.2.7 Финансовая стратегия предприятия**

Финансовая стратегия предусматривает планирование финансовых целей организации на долгосрочную перспективу, обоснование источников финансирования общей и инновационной стратегий развития бизнеса с учетом их экономической эффективности:

- планирование перспективных экономических показателей: цена, объем продаж, прибыль, рентабельность, показатели использования различных видов ресурсов, показатели ликвидности и др.;
- прогноз изменения финансовых показателей по товарам, рынкам, предприятию в целом.

Предложенная структура обоснования общей и функциональных стратегий развития предприятия и их содержание являются примерными. В условиях рыночных отношений методики по экономическому анализу, прогнозированию, обоснованию, оптимизации, планированию могут быть только рекомендательными в связи с различиями в специфике деятельности отдельных организаций и отраслей промышленной и непромышленной сфер.

После разработки стратегии создания новой организации или развития действующего предприятия предстоит сформировать конкретный перспективный план действий по достижению намеченных стратегических целей инновационного развития исследуемой компании.

Планирование мероприятий и расчеты перспективной производственной программы предприятия необходимо увязать с рекомендуемой стратегией и прогнозируемыми показателями развития рынка, ожидаемого спроса на предлагаемую продукцию и/или услуги исследуемой (новой) организации.

## **4 Планирование производственно-экономической программы реализации стратегии инновационного развития предприятия**

При образовании нового предприятия в этом разделе следует обосновать выбор оптимального местоположения бизнеса и сделать оценку его воздействия на результативность деятельности. Как для создаваемых, так и для действующих предприятий необходимо рассчитать производственную мощность по выпуску конкурентоспособной продукции, обеспечивающей рентабельную работу организации. Кроме того, нужно учесть затраты на проектирование, строительство зданий, сооружений или их аренду, технологическое обеспечение и оснащение машинами и механизмами.

Разработка стратегических планов – только начало дела. В то же время качество стратегических планов во многом определяет возможность успешного достижения конечных результатов деятельности предприятия. Организация эффективной системы стратегического менеджмента требует поддержания высоких стандартов качества при разработке самих стратегических планов, а также при построении механизма их реализации. Качественное исполнение планов является не менее важным процессом, чем стратегическое планирование.

Сегодня главная задача менеджмента и состоит в управлении переменами в организации, мотивировании персонала на внедрение инноваций, активное вовлечение сотрудников в процессы стратегического планирования производства и управления бизнесом. Поэтому, в стратегическом плане должны быть четко прописаны конкретные механизмы экономического стимулирования персонала по результатам реализации стратегии. В противном случае, когда сотрудники не будут видеть свой интерес при достижении планируемых показателей, стратегия не будет реализована. В современных условиях постоянно изменяющейся рыночной среды достижение стратегических целей с помощью административных мер уже невозможно. Требуются системные мероприятия в области маркетинга и планирования ассортимента производимой продукции, менеджмента, организации инновационной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия, мотивации и обучения персонала вопросам реализации стратегии. Системное обоснование управленческих решений и механизма мотивации персонала – основа обеспечения высокого качества стратегического планирования и процесса реализации стратегии.

### **4.1 Перспективный маркетинговый план предприятия**

Маркетинговый план предприятия является логическим продолжением маркетингового исследования ситуации на рынке, поведения потребителей и конкурентов, наличия свободных ниш. По результатам проведенного ранее анализа необходимо запланировать систему мероприятий по реализации маркетинговой стратегии предприятия.

Маркетинговый план должен предшествовать производственному планированию, так как предполагает прогнозирование (определение) потенциального объема продаж продукции предприятия с учетом реального спроса со стороны покупателей. В современных конкурентных условиях предприятие не должно работать на склад, а производить такой объем продукции (услуг), который может быть реализован. На смену старой концепции «первичности производства» (планирование осуществляется на основе максимальной загрузки производственной мощности) должна прийти концепция «первичности потребителя» (планирование производства – на основе спроса на продукцию). Таким образом, что бы избежать затоваривания складов предприятия должны сначала продать (заключить договора поставки), а потом планировать производство товара.

Маркетинговый план предприятия включает следующие подразделы:

- цели маркетинга;
- схема распространения товаров;
- ценообразование;
- стратегия сбыта;
- система сервисного обслуживания с указанием затрат, доходов или убытков от этого вида деятельности;
- затраты на маркетинг и рекламу;
- стимулирование продаж;
- планы мероприятий по продвижению продукции на рынки, в том числе по интеграции в созданные (создаваемые) логистические системы;
- формирование общественного мнения о предприятии и товарах.

**Цели маркетинга** формируются в соответствии с общей миссией и стратегией предприятия. С одной стороны, предприятия-лидеры, как правило, ориентируются на *стратегии интенсивного маркетинга*, предполагающие высокие затраты на стимулирование сбыта и продвижение товаров и обеспечивающие темпы роста компании выше среднеотраслевых. Это позволяет лидерам отрасли не только укреплять свои рыночные позиции за счет увеличения доли рынка по отношению к конкурентам, но и получать дополнительные выгоды, связанные с эффектом масштаба. С другой стороны, более мелкие или финансово неустойчивые предприятия либо предприятия в достаточной узнаваемой торговой маркой в кризисный период в большинстве случаев используют *стратегии пассивного маркетинга*, предполагающие низкие затраты на маркетинг в соотношении с объемами реализации. Подобную стратегию также могут применять и крупные промышленные предприятия--монополисты. Но при выходе на зарубежные рынки в условиях глобальной конкуренции стратегия пассивного маркетинга не работает. При выходе на новые рынки с товарами известных торговых марок используются стратегии *выборочного проникновения* (высокие цены на товар, низкие затраты на продвижение), для малоизвестных товаров – *стратегии широкого проникновения* (низкие цены на товар, высокие затраты на маркетинг). Главная задача плана маркетинга состоит в том, чтобы найти наиболее

подходящий вариант и при этом учесть затраты на реализацию и продвижение товаров.

**Стратегия сбыта товаров:** нацеленность на увеличение доли существующего рынка и продвижение на новые рынки; обоснование объемов производства и реализации продукции в перспективе по рынкам сбыта, возможности ее сбыта с запланированным уровнем рентабельности; тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка: собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции. Оптимизация каналов сбыта продукции: более результативными являются вертикальные каналы распределения (собственная фирменная торговля, дилеры, дистрибьюторы, торговые агенты), так как производитель имеет возможность их контролировать, формировать и реализовывать общую маркетинговую и ценовую политику. Однако данные каналы распространения оказываются и самыми дорогими, требующими существенных капиталовложений в их создание и развитие. Традиционные горизонтальные каналы распределения товаров через посредников (продажа готовой продукции со склада предприятия оптовым покупателям или розничной торговле) нуждаются в значительно меньших издержках, но фактически являются неуправляемыми, так как представляют собой самостоятельные фирмы, реализующие свою ценовую политику, не всегда согласующуюся с интересами товаропроизводителей.

**Ценообразование.** Политика ценообразования зависит от цели, которую ставит перед собой предприятие: захват рынка, быстрое получение прибыли или обеспечение стабильности производства. В рыночной экономике, как правило, используются рыночные механизмы установления цены на основе долгосрочных прогнозов спроса и предложения, стадий жизненного цикла товара, его новизны, типа рынка сбыта продукции, покупательной способности населения, издержек производства и обеспечения планируемого уровня рентабельности предприятия, условий договора купли-продажи, величины риска продавца и покупателя, качества, количества, сроков поставки, затрат на обращение, применения ценовых льгот или наценок и других условий. Обосновываются прогнозируемые цены на продукцию с учетом конъюнктуры рынка и тенденций его изменения, насыщения соответствующих сегментов рынка, цен конкурентов. Для продукции, которую планируется реализовывать на внешних рынках, при обосновании цены учитываются льготы, ограничения (квоты) и требования, устанавливаемые страной-импортером. На многих крупных отечественных промышленных предприятиях используются затратный метод ценообразования, когда цена продукции складывается из затрат на ее производство и реализацию с учетом планируемой нормативной прибыли производителя. При необоснованно высоких затратах (устаревшие технологии, нерациональное использование ресурсов, просчеты в менеджменте, маркетинге и др.) стоимость продукции таких производителей

может превысить ожидания покупателей и привести к проблемам с реализацией. При выборе политики и методов ценообразования главная задача маркетинга обеспечить паритет между ценой товара и покупательской способностью потребителей конкретного рынка сбыта.

**Реклама.** При организации рекламы важным является принцип ее доведения до максимального числа потенциальных потребителей при минимальных расходах организации. Выбор средств рекламы определяется ее целями и стоимостью в соответствии с предполагаемым рекламным бюджетом. По исследованиям Американской ассоциации маркетинга, в 1996г. расходы компаний на рекламу и продвижение продукции распределялись следующим образом (рис. 4.1).

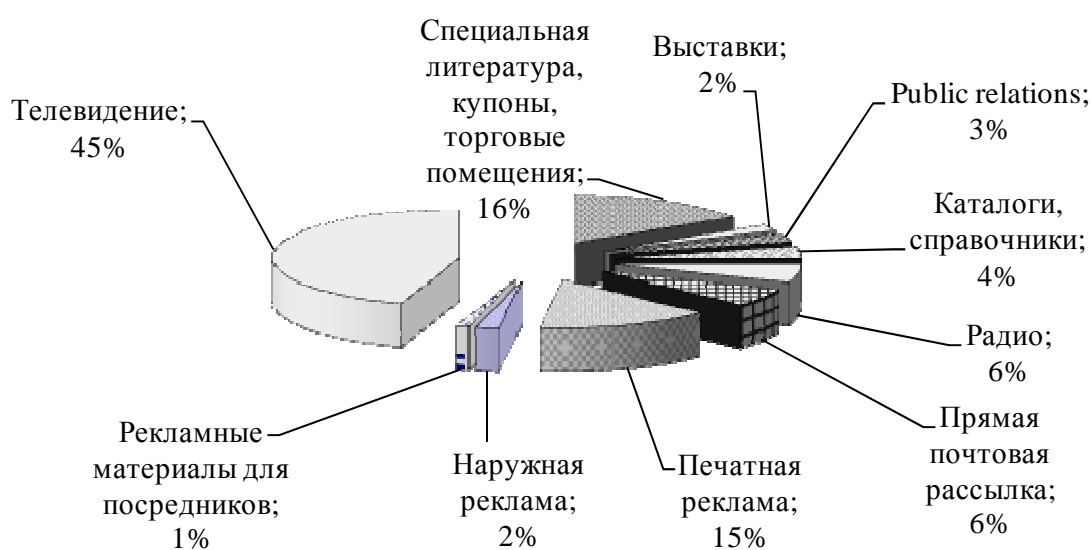


Рисунок 4.1 – Расходы компаний на маркетинговые коммуникации

Как видно из рисунка, ранее отдавалось предпочтение телевизионной рекламе. Но в связи с высокой ее стоимостью и низкой результативностью она постепенно вытесняется другими, более эффективными средствами маркетинговых коммуникаций. В настоящее время рекламный бюджет многих компаний распределяется в соответствии со следующими приоритетами: печатная реклама – 24%, прямая почтовая рассылка (директ-мейл) – 21%, выставки и ярмарки – 20%, личные продажи – 16%, наружная реклама – 13%, телевидение, кино, радио – 5%, другие виды рекламы – 1%. По некоторым исследованиям, участие предприятия в выставках-ярмарках предоставляет возможность сформировать до 25% заказов.

Важным элементом эффективной рекламы является ее периодичность, которая, как правило, находится в пределах от одного раза в неделю до одного раза в квартал. Исследования показывают, что при постоянном рекламировании один раз в неделю в течение 13 недель рекламу запоминают 63% опрошенных.

Таким образом, при планировании рекламных мероприятий в данном разделе необходимо определить наиболее эффективные средства, структуру и

бюджет на рекламную деятельность предприятия с учетом его финансовых возможностей и стратегических целей. Планирование средств на продвижение и рекламу следует осуществлять в соответствии с их эффективностью и возможностями предприятия (*приложение 7*). Расчет затрат на рекламу следует произвести исходя из существующей стоимости средств рекламы (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Стоимость некоторых видов рекламы

Наименование	Стоимость, долл. США
Телереклама (Беларусь 1, ОНТ): – прайм-тайм (19.00–22.00) – остальное время	1500–8800 <sup>*</sup> /мин 240–1000 <sup>*</sup> /мин
Бегущая строка (ТВ 3, БелМуз, ВТВ)	5,5–7
Радиореклама (Unistar, Альфа, Русское радио)	56–95/мин
Газета «Аргументы и факты» (1/10-1/1)	155–1600
Газета «Комсомольская правда» (1/8-1/1)	100–839
Наружная реклама (билборды 3х6м)	от 475/щит
Реклама в Метро (листовки А4)	0,6/шт. в сутки
Реклама на общественном транспорте (А4)	0,5/шт. в сутки
Контекстная реклама в Интернет (Яндекс, Google, Rambler)	от 0,1/клик
Создание сайта	300–4500

<sup>\*</sup> для отечественных производителей предоставляются скидки

В заключение данного раздела необходимо рассчитать бюджет расходов на реализацию планируемых маркетинговых мероприятий. Как показывает опыт зарубежного менеджмента, некоторые фирмы в быстроразвивающихся отраслях расходуют на продвижение продукции и торговой марки предприятия до 10–20% выручки от реализации. На многих крупных отечественных предприятиях этот показатель составляет, как правило, ниже 3-5%.

**Стимулирование продаж:** продажа оптовых партий со скидкой; продажа по принципу «десять плюс один» (когда при покупке десяти одинаковых единиц товара в качестве подарка дается еще одна бесплатно); продажа в кредит; розыгрыш различных лотерей и призов; предоставление дисконтных карт постоянным клиентам или SMART-карт с накопительными скидками; премии продавцам за увеличение выручки и т. п. Очевидно, что всякого рода подарки, скидки и премии должны быть подсчитаны и включены в издержки. Расчет должен доказать, что расходы на тот или иной способ стимулирования оправдываются увеличением прибыли за счет роста объема продаж.

**Сервисное обслуживание.** Если предприятие производит сложную в техническом отношении продукцию, то ему придется организовывать **сервисное послепродажное обслуживание** своего товара: установку под



ключ и гарантийный ремонт. Практика показывает, что изделия с гарантией покупаются более охотно, чем без нее. Расходы на сервисное обслуживание покрываются за счет более высокой цены на реализуемую продукцию.

#### ***Формирование общественного мнения о предприятии и товарах.***

Стратегия маркетинга предусматривает формирование положительной репутации предприятия и его товаров у общественности. В современном менеджменте данному направлению деятельности, называемому *паблик рилейшнз* (связи с общественностью), уделяется большое внимание. Можно предусмотреть такие мероприятия, как поддержание связей с представителями средств массовой информации посредством пресс-конференций, помещения информационных статей об организации в газетах, журналах, участия в телепередачах, общественной или благотворительной деятельности, продвижение фирменного стиля компании (товарный знак, логотип, фирменный блок, цвет, шрифт, одежда, гимн). Паблик рилейшнз не является прямой рекламой товара, однако формирование положительного образа предприятия в конечном итоге так же, как и реклама, способствует увеличению продаж.

Запланированный бюджет на маркетинг структурно распределяется, как правило, следующим образом: содержание специализированных подразделений – 7%, изучение спроса и другая исследовательская деятельность – 10%, разработка рекламы или оплата информации – 15%, разработка, создание упаковки и организация сбытовой сети и сервиса – 68%. Результаты расчетов затрат на маркетинг по годам реализации проекта должны быть сведены в отдельную таблицу. Конечным итогом данного раздела должна стать оценка ожидаемого уровня роста продаж на перспективу при реализации планируемых мероприятий и с учетом динамики развития рынка.

### **4.1 Формирование перспективного производственного плана**

Перспективный план производства продукции составляется исходя из целей долгосрочной стратегии развития предприятия, имеющегося внутреннего потенциала (производственной мощности), прогнозируемых изменений спроса и предложения товаров на рынке. Планирование производственной программы осуществляется в разрезе ассортимента выпускаемой продукции. В рамках крупных предприятий, выпускающих большое количество наименований продукции, разработка перспективного плана производства производится, как правило, по укрупненным товарным группам: тумбы, шкафы, наборы мебели для кухни, спальни и т. п.

При планировании производственной программы необходимо ориентироваться на выявленные долгосрочные тенденции роста объемов реализованной продукции за предыдущие годы с учетом уровня использования производственных мощностей предприятия и темпов роста спроса на рынке. Например, если мощности предприятия загружены на 70%,

то за счет маркетинговой поддержки продаж предприятие может планировать достаточно интенсивное (15–20% в год) увеличение объемов производства продукции. Как только мощности предприятия будут полностью загружены, поддерживать высокие темпы роста без модернизации производства проблематично. Поэтому с момента полной загрузки оборудования следует планировать производственную программу с более умеренными темпами роста. При планировании производства потребительских товаров учитывается рост спроса исходя из динамики реальных доходов и прироста (убыли) численности населения, ввода жилых объектов и других факторов.

В данном разделе с учетом выявленных тенденций и выбранной стратегии развития планируется выпуск продукции на ближайшие 3–5 лет сначала в натуральных единицах, а затем в стоимостном выражении с учетом прогнозируемого роста цен на продукцию предприятия.

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета).

Данный раздел может состоять из следующих подразделов:

- программа производства и реализации продукции;
- материально-техническое обеспечение;
- расчет затрат на производство и реализацию продукции.

Исходные данные по проекту оформляются в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Исходные данные по проекту

Горизонт расчета (лет)	
Ставка дисконтирования (%)	
Дата начала реализации проекта	
Валюта расчета - денежная расчетная единица проекта (белорусский рубль, свободноконвертируемая валюта (далее - СКВ)	
Официальный курс белорусского рубля за единицу СКВ на дату составления плана	
Дата составления плана	
Обоснование горизонта расчета	
Обоснование (расчет) ставки дисконтирования	

Прогнозируемые цены на продукцию приводятся в соответствии с таблицей 4.3.

Таблица 4.3 – Прогнозируемые цены на продукцию предприятия

№ п/п	Перечень продукции, рынков сбыта	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
Цена реализации единицы продукции (без НДС)*, млн. руб.						

1	Продукция А: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье					
2	Продукция Б: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье					
3	Продукция п: внутренний рынок ближнее зарубежье дальнее зарубежье					

\* Примечания:

1. Прогнозируемые отпускные цены на продукцию на протяжении горизонта расчета принимаются условно-постоянными, любое изменение должно быть обосновано в примечании к таблице либо текстовой части плана.

2. При широком ассортименте продукции указываются средневзвешенные цены по укрупненным группам продукции. При этом приводится методика расчета и расчет средневзвешенных цен.

3. Группировка по рынкам сбыта может производиться по регионам либо странам-экспортерам.

4. Прогнозируемые отпускные цены на продукцию приводятся с учетом налогов и сборов, уплачиваемых в соответствии с законодательством из выручки от реализации продукции, без включения в них НДС.

Перспективная программа производства и реализации продукции исследуемого предприятия составляется на основании проведенных маркетинговых исследований рынка, прогнозируемых цен на продукцию, с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей и оформляется в соответствии с таблицами 4.4 и 4.5.

Необходимые для расчета производственной программы важные исходные обстоятельства и планируемые показатели роста по годам реализации проекта инновационного развития предприятия, а также рынкам сбыта продукции обосновываются непосредственно по тексту или в приложении плана.

Таблица 4.4 – Программа производства и реализации продукции предприятия в натуральном выражении

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
				1	2	...	t
1	Объем производства продукции: продукция: А; Б;... п						



внутренний рынок									
ближнее зарубежье									
дальнее зарубежье									

Примечания:

1. Расчет удельного веса реализуемой продукции по рынкам сбыта производится без учета НДС.

2. Расчетная ставка НДС указывается по каждому приведенному виду продукции в зависимости от рынка сбыта. Ставки налога на добавленную стоимость установлены: в размере ноль (0) процентов для товаров, помещенных под таможенную процедуру экспорта (статья 102 Налогового кодекса Республики Беларусь)

3. При формировании отпускной цены продукции (товаров, работ, услуг) НДС (стр. 3) исчисляется по формуле:

$$\text{НДС} = \frac{\text{Цена}_{\text{без НДС}}}{100 \%} \times K_{\text{НДС}} = \frac{C + П}{100 \%} \times K_{\text{НДС}}$$

где С – себестоимость произведенной продукции; П – прибыль; К НДС – ставка налога на добавленную стоимость в процентах.

**В подразделе «Материально-техническое обеспечение»** производства излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, топливно-энергетическими и другими ресурсами.

В этом подразделе приводятся:

- перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично либо с иной периодичностью, соответствие качественным характеристикам);
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией (с указанием фактических норм расхода топливно-энергетических ресурсов и прогрессивных норм расхода топливно-энергетических ресурсов по видам продукции, установленных законодательством);
- обоснования цен (тарифов) на материальные ресурсы исходя из сложившихся тенденций роста (падения) цен в предыдущих периодах и ожидаемых изменений в перспективе на основе экспертных оценок, данных информационно-маркетинговых систем, других исследований;
- риски ресурсного обеспечения.

Обоснование экономии (роста) затрат на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы должно производиться путем сравнения в базовом периоде (году) и после ввода объекта в эксплуатацию.

Для оценки изменений сравниваются:

- удельный вес сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов в затратах на производство и реализацию продукции;
- уровень затрат на сырье и материалы, топливно-энергетические ресурсы в выручке от реализации;
- объемы использования местных видов топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы.

Расчет затрат на сырье и материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты приводится в соответствии с таблицей 4.6.

Таблица 4.6 – Расчет затрат на сырье, материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, млн. руб.

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Ставка НДС, %	Базовый период (год)			По периодам (годам) реализации проекта			
				цена	количество	стоимость	1	2	...	t
1	Сырье и материалы:									
	сырье 1									
	сырье 2									
	...									
	сырье n									
2	Итого затраты на сырье и материалы									
3	Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты:									
	изделие 1									
	изделие 2									
	...									
	изделие n									
4	Итого затраты на комплектующие изделия и полуфабрикаты									
5	Итого затрат на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты п. 2 + п. 4									
6	Сумма НДС	x	x	x	x					

Примечания:

1. Потребность в сырье и материалах (графа "количество") рассчитывается исходя из норм расхода основного сырья и вспомогательных материалов на выпуск продукции.

2. По каждому периоду (году) реализации проекта формируются графы "цена", "количество", "стоимость".

Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы приводится в соответствии с таблицей 4.7.

Таблица 4.7 – Расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы, млн.руб.

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Ставка НДС, %	Базовый период (год)			По периодам (годам) реализации проекта			
				Цена	Количество	Стоимость	1	2	...	t
1	Топливо- энергетические ресурсы (ТЭР), в том числе:									
	газ природный									
	мазут									
	прочие виды топлива (указать)									
	электрическая энергия									
	тепловая энергия									
	прочие ресурсы, приравненные к энергетическим (указать)									
2	Всего затраты на ТЭР									
3	Сумма НДС на ТЭР									

Примечания:

1. В графе "Наименование показателей" указываются виды топливно-энергетических ресурсов, потребляемых организацией.

2. Потребность в ТЭР рассчитывается, как правило, на основании ежегодно утверждаемых норм их расхода.

3. Сумма НДС на ТЭР ([стр. 7](#)) по каждому периоду (году) рассчитывается путем умножения ставки НДС на сумму затрат на ТЭР ([стр. 3](#)).

Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников предприятия оформляется по форме таблицы 4.8.

Таблица 4.8 – Расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта, млн. руб.
-------	--------------------------	----------------------	---

		средне- списочная численность, человек	средне- месячная заработная плата, тыс. руб.	расходы на оплату труда, млн. руб.	1	2	...	t
1	Персонал, занятый в основной деятельности:							
1.1	рабочие							
1.2	руководители							
1.3	специалисты и другие служащие							
2	Персонал, занятый в неосновной деятельности							
3	Итого (стр. 1 + стр. 2)							
4	Отчисления на социальные нужды							
5	Итого расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды (стр. 3 + стр. 4)							

Примечания:

1. По каждому периоду (году) реализации проекта формируются графы "среднесписочная численность, человек", "среднемесячная заработная плата", "расходы на оплату труда".

2. По [строке 4](#) заполняется только графа "расходы на оплату труда".

3. Отчисления на социальные нужды (стр.4) рассчитываются путем суммирования отчислений в фонд социальной защиты населения в размере 34% и в фонд страхования от несчастных случаев в размере 0,6 % от фонда оплаты труда.

Расчет амортизационных отчислений производится в соответствии с применяемой организацией амортизационной политикой и оформляется в соответствии с таблицей 4.9. Амортизационные отчисления учитываются в себестоимости продукции и позволяют предприятию своевременно осуществлять обновление основного капитала для обеспечения производства конкурентоспособной продукции. Сегодня во многих отраслях промышленности износ основных средств достигает 70% и более, что требует корректирования действующей амортизационной политики предприятий и применения новых методов исчисления амортизации.

Таблица 4.9 – Расчет амортизационных отчислений по предприятию

№ п/п	Наименование показателей	Годовая норма аморти- зации, %	Амортизацион- ные отчисления за базовый период (год) млн. руб.	По периодам (годам) реализации проекта			
				1	2	...	t



1	Первоначальная стоимость амортизируемого имущества на начало года <i>Стоимость ОПФ, млн. руб.</i>						
	В том числе: - зданий и сооружений - передаточных устройств - машин и оборудования - транспортных средств - прочих основных средств - нематериальных активов						
2	Амортизационные отчисления за год						

Примечания:

1. Расчет амортизационных отчислений осуществляется по каждому виду машин и оборудования в соответствии с действующим законодательством, а также прогнозируемыми сроками ввода их в эксплуатацию.

2. Первоначальная (переоцененная) стоимость - амортизируемая стоимость объектов основных средств и нематериальных активов (имущества).

3. Амортизационные отчисления (амортизация) - амортизационные отчисления от стоимости имущества, находящегося в эксплуатации.

Сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции исследуемого предприятия оформляется согласно таблице 4.10. Для анализа безубыточности выделяются условно-переменные и условно-постоянные расходы (издержки).

Таблица 4.10 – Расчет затрат на производство и реализацию продукции предприятия, млн. руб.

№ п/п	Элементы затрат	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Затраты на производство и реализацию продукции – всего					
1.1	Материальные затраты - всего					
1.1.1	В том числе: сырье и материалы ( <a href="#">стр. 2 табл. 4-6</a> )					
1.1.2	покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты ( <a href="#">стр. 4 табл. 4-6</a> )					
1.1.3	топливно-энергетические ресурсы ( <a href="#">стр. 2 табл. 4-7</a> )					
1.1.4	работы и услуги производственного характера					
1.1.5	прочие материальные затраты (указать)					
1.2	Расходы на оплату труда ( <a href="#">стр. 3 табл. 4-8</a> )					
1.3	Отчисления на социальные нужды ( <a href="#">стр. 4 табл. 4-8</a> )					
1.4	Амортизация основных средств и нематериальных активов ( <a href="#">стр. 2 табл. 4-9</a> )					
1.5	Прочие затраты – всего					
1.5.1	В том числе: налоги и неналоговые платежи					
1.5.2	платежи по страхованию					

1.5.3	лизинговые платежи					
1.5.5	другие затраты					

Примечания:

1. В условиях допущения возможности реализации всей произведенной продукции себестоимость реализованной продукции с учетом управленческих расходов и расходов на ее реализацию приравнивается к затратам на производство и реализацию продукции.

2. В статье "Прочие затраты" кроме перечисленных указываются элементы затрат, имеющие наибольший удельный вес.

В процессе подготовки данного раздела и заполнении итоговой таблицы разрабатываются и учитываются мероприятия по снижению затрат и управлению себестоимостью продукции предприятия.

### **4.3 Инвестиционный план**

Инвестиционный план разрабатывается при планировании внедрения новой техники или технологии производства, инвестировании средств в обновление основного капитала. В соответствии с проектируемыми мероприятиями в данном разделе производится расчет суммы инвестиционных затрат на приобретение основных средств с учетом реальных финансовых возможностей предприятия и наблюдаемых тенденций в приросте основного капитала в отрасли. При внедрении новой техники в инвестиционном плане просчитываются инвестиционные издержки и чистый доход от реализации проекта, сроки окупаемости затрат на внедрение.

Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость (далее - НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроизводственных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС определяет стоимость проекта.

В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, при этом первый год реализации проекта необходимо отражать поквартально.

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации проекта.

Расчет потребности в чистом оборотном капитале выполняется в соответствии с таблицей 4.11.

Таблица 4.11 – Расчет потребности предприятия в чистом оборотном капитале, млн. руб.

№ п/п	Наименование показателя	На начало базового периода (года)	На конец базового периода (года)	На конец периода (года) реализации проекта			
				1	2	...	t
1	Краткосрочные активы						
1.1	Материалы						
1.2	Незавершенное производство						
1.3	Готовая продукция и товары						
1.4	Товары отгруженные						
1.5	НДС по приобретенным товарам, работам, услугам						
1.6	Дебиторская задолженность						
1.7	Денежные средства для расчета чистого оборотного капитала						
1.8	Прочие краткосрочные активы						
1.9	Итого краткосрочные активы (сумма стр. 1.1 - стр. 1.8)						
1.10	Прирост краткосрочных активов (по стр. 1.9)						
2	Кредиторская задолженность						
2.1	Поставщикам, подрядчикам, исполнителям						
2.2	По оплате труда, расчетам с персоналом						
2.3	По налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению						
2.4	Прочая кредиторская задолженность						
2.5	Прочие краткосрочные обязательства						
2.6	Итого кредиторская задолженность (сумма стр. 2.1 - стр. 2.6)						
2.7	Прирост кредиторской задолженности (по стр. 2.7)						
3	Чистый оборотный капитал (стр. 1.9 - стр. 2.7)						
4	Прирост чистого оборотного капитала (по стр. 3)						

Примечания:

1. По строке "Денежные средства для расчета чистого оборотного капитала" указывается необходимый минимальный остаток денежных средств для осуществления текущих платежей.

2. При определении задолженности поставщикам, подрядчикам, исполнителям используется сумма материальных затрат с учетом НДС по приобретенным материальным ресурсам.

Размер краткосрочных активов определяется исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации краткосрочными активами, планируемых изменений производственной программы, а также возможностей обеспечения их оптимальной величины.

Размер кредиторской задолженности регулируется с учетом накопительного остатка денежных средств и уровня платежеспособности организации, контролируемого при составлении расчетов по коэффициенту текущей ликвидности. В случае, если коэффициенты текущей ликвидности принимают значения меньше нормативного, накопительный остаток денежных средств (кроме минимального остатка денежных средств на расчетном счете организации) должен быть использован на уменьшение кредиторской задолженности и возврат краткосрочных и долгосрочных кредитов (займов).

**Расчет потребности в чистом оборотном капитале может осуществляться на основе иной обоснованной методики.**

Сводные данные по инвестиционным затратам и источникам их финансирования по проекту (собственные, заемные и привлеченные средства, включая государственное участие) представляются в виде таблицы 4.12.

Таблица 4.12 – Общие инвестиционные затраты и источники финансирования по проекту, млн. руб.

№ п/п	Виды инвестиционных затрат и источников финансирования	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта							Всего по проекту	
			1					2	..		t
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	всего за год				
<b>I Инвестиционные затраты</b>											
1	Капитальные затраты (без НДС)										
1.1	Предынвестиционные затраты (указать)										
1.2	Строительно-монтажные работы										
1.3	Приобретение и монтаж оборудования, включая расходы по транспортировке										
1.4	Предпроизводственные и другие инвестиционные затраты										
2	Итого капитальные затраты без НДС – стоимость проекта (сумма <a href="#">строк 1.1 - 1.4</a> )										
3	НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат										
4	Прирост чистого оборотного		x	x	x	x					



части процентов по кредитам, займам										
IV. Суммарная потребность в инвестициях ( <a href="#">стр. 5</a> + <a href="#">стр. 10</a> )										

Примечания:

1. В графе "Базовый период (год)" указываются суммы инвестиционных затрат, источников финансирования и финансовых издержек по проекту за предшествующий период.

2. Прирост чистого оборотного капитала ([стр. 4](#)) определяется как разница между приростом чистого оборотного капитала, рассчитанным с учетом и без учета реализации проекта.

По источникам собственных средств организации (чистый доход, амортизация, другие собственные финансовые ресурсы) даются обоснования, подкрепленные расчетами. Наиболее приемлемой является доля собственных средств, составляющих не менее 25-30% от требуемого размера финансирования инвестиционного проекта.

В качестве источников финансирования проекта могут рассматриваться также дополнительный выпуск акций, кредиты банков, целевые займы и другие источники, не запрещенные законодательством Республики Беларусь.

По видам государственного участия в проекте указывается основание предоставления мер государственной поддержки (нормативный правовой акт, решение, распоряжение и иной распорядительный документ).

По привлекаемому долгосрочному кредиту (займу) указываются условия его предоставления в соответствии с таблицей 4.13.

Таблица 4.13 – Условия предоставления кредита по проекту

Условия предоставления кредита	Значение
Срок предоставления (лет)	
Годовая процентная ставка	
Дата начала выплаты основного долга (месяц, год) / процентов (месяц, год)	
Периодичность погашения основного долга / процентов	
Дата окончания погашения (месяц, год)	
Дополнительные условия (указать)	

Расчет погашения обязательств по привлекаемому долгосрочному кредиту (займу), а также сводный расчет погашения долгосрочных обязательств приводится в соответствии с таблицей 4.14.

Таблица 4.14 – Расчет погашения долгосрочных кредитов (займов), млн. руб.

N п/п	Наименование показателей	Базовый период (год)	По годам (периодам) реализации проекта				Всего
			1	2	...	t	
	I. По проекту						
1	Сумма получаемого кредита, займа						
2	Задолженность на начало года						x
3	Сумма основного долга						
4	Начислено процентов						
5	Начислено прочих издержек						

6	Погашение основного долга						
7	Погашение процентов						
8	Погашение прочих издержек						
8.1	В том числе: комиссия банку за обслуживание кредита						
9	Итого погашение задолженности (стр. 6 + стр. 7 + стр. 8)						
10	Задолженность на конец года						x

Примечания:

1. Таблица (4.14) составляется по каждому кредиту, займу (далее - кредит N) на основании детального графика привлечения и погашения соответствующего кредита (займа) с учетом условий, определяемых кредитным соглашением (проектом кредитного соглашения).

2. При отсутствии кредитного соглашения (проекта кредитного соглашения) указывается планируемый источник финансирования инвестиций (внутренний валютный кредит, внутренний рублевый кредит, иностранный кредит под гарантии правительства).

#### 4.4 Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности

Основная задача финансового планирования состоит в определении потребности в финансовых средствах текущего и долгосрочного характера, что позволяет обосновать реальность реализации выбранной стратегии развития, поставленных целей и задач предприятия.

Объектами финансового планирования являются:

- 1) выручка от реализации продукции;
- 2) расходование денежных средств;
- 3) формирование и использование прибыли, источники покрытия расходов;
- 4) взаимоотношения с бюджетом, банками, страховыми и инвестиционными компаниями.

Финансовое планирование осуществляется, как правило, на 2–3 года, а для крупных предприятий целесообразно рассчитать перспективные показатели на 4–5 лет. Учитывая особенности лесхоза (длительный период лесовыращивания, убыточность лесохозяйственного производства, комплексное ведение лесного хозяйства), финансовое планирование проводится на более длительный период времени, чтобы рассчитать возможный период перехода лесхоза на самофинансирование. Разбивка по периодам должна соответствовать всем предыдущим таблицам (кварталы, год, два года и т. д.).

При финансовом планировании деятельности лесхоза необходимо сделать расчет баланса доходов и расходов отдельно по лесохозяйственному производству (бюджетная деятельность) и в целом по лесхозу. Доходы по лесному хозяйству планируются с учетом перспективной расчетной лесосеки и прогнозируемых цен на древесину. В связи с тем, что на перспективу лесхозы будут осуществлять продажу древесины в круглом виде, а не на корню, попенную плату можно рассчитывать по остаточному принципу: из

стоимости лесоматериалов вычитаются издержки на лесозаготовки и вывозку лесоматериалов с учетом нормативной прибыли.

На этапе финансового планирования крайне важно определить источники денежных средств, необходимых для реализации целей.

Источниками финансирования программы развития могут быть:

- собственные средства организации;
- акционерный капитал;
- долгосрочные и краткосрочные кредиты;
- долгосрочные и краткосрочные займы;
- другие источники (например, бюджетные дотации).

Расчет прибыли от реализации продукции оформляется согласно таблице 4.15, в которой отражается ежегодно образующаяся прибыль исследуемого предприятия в рамках прогнозируемого периода реализации инвестиционного проекта.

Таблица 4.15 – Расчет прибыли от реализации продукции предприятия, млн. руб.

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Выручка от реализации продукции (стр. 4 табл. 4.4)					
2	Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции					
3	Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) (стр. 1 - стр. 2)					
4	Себестоимость реализованной продукции включаются: - затраты на сырье и материалы; - затраты на топливно-энергетические ресурсы; - расходы на оплату труда работников и управленческого персонала (к рассчитанному фонду оплаты труда добавляются: отчисления в фонд социальной защиты населения в размере 34% от фонда оплаты труда и 0,6% - отчисления по добровольному страхованию от несчастных случаев; - налоги включаемые в себестоимость: - налог на недвижимость (здания, сооружения) в размере 1% от стоимости недвижимого имущества (статьи 187-188 НК РБ) - земельный и экологический налоги (статьи 194-195-196 НК РБ; 206-207 НК РБ) - расходы на реализацию продукции; - амортизационные отчисления.					
5	Прибыль от реализации продукции (стр. 3 - стр. 4)					



6	Прочие доходы и расходы	x	x	x	x	x
7	Прибыль до налогообложения (стр. 5 + стр. 6)					
8	Налог на прибыль					
9	Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли					
10	Чистая прибыль (стр. 7 - стр. 8 - стр. 9) Распределение чистой прибыли (по усмотрению организации):					
10.1	- фонд накопления (развития)					
10.2	- фонд потребления (материальное стимулирование работников, решение социальных задач)					
11	Чистый доход (стр. 10 – стр.10.2 + амортизация)					
12	Погашение задолженности по долгосрочным кредитам, займам					

Примечание. За счет чистого дохода финансируются инвестиционные затраты, рассчитанные в инвестиционном плане.

Расчет налогов, сборов и платежей осуществляется в соответствии с таблицей 4.16.

Таблица 4.16 – Расчет налогов, сборов и платежей по предприятию, млн. руб.

№ п/п	Виды налогов, сборов, платежей	Налогооблагаемая база	Ставка, %	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
					1	2	...	t
1	Налоги, уплачиваемые из выручки от реализации:							
1.1	НДС, подлежащий уплате (возврату) (стр. 1.1.1 - стр. 1.1.2):							
1.1.1	НДС начисленный (стр. 3 табл. 4.4)							
1.1.2	НДС к вычету							
1.1.2.1	В том числе: по приобретенным материальным ресурсам (стр. 9 табл. 4.5 + стр. 7 табл. 4.6)							
1.1.2.2	по приобретенным прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам							
1.1.2.3	по приобретенным (ввезенным) основным средствам, нематериальным активам, выполненным строительными работами <*>							
1.2	отчисления и сборы в бюджетные целевые фонды (указать)							
1.3	акцизы							
1.4	прочие (указать)							

1.5	итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из выручки							
2	Налоги, уплачиваемые из прибыли (доходов):							
2.1	налог на прибыль							
2.2	прочие (указать)							
2.3	итого налогов, сборов, платежей, уплачиваемых из прибыли (доходов)							
3	Налоги, относимые на себестоимость:							
3.1	платежи за землю							
3.2	налог за использование природных ресурсов (экологический налог) (указать)							
3.3	отчисления в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь							
3.4	отчисления по обязательному страхованию							
3.5	отчисления в инновационный фонд							
3.6	таможенные сборы и платежи, уплачиваемые при импорте сырья							
3.7	прочие (указать)							
3.8	итого налогов, сборов, платежей, относимых на себестоимость							
4	Всего налогов, сборов и платежей (стр. 1.5 + стр. 2.3 + стр. 3.8)							

<\*> Данные заполняются по периодам (годам) принятия на учет основных средств, нематериальных активов, если действующим законодательством не установлено иное.

Примечания:

1. Все последующие изменения налогового законодательства должны быть учтены при разработке проектов.

2. В расчетах указываются иные налоги, сборы и платежи, уплачиваемые плательщиком, в зависимости от вида деятельности и условий хозяйствования. При льготном налогообложении приводится основание его применения.

Для проведения анализа ожидаемого поступления и расходования денежных средств, оценки возможности своевременного расчета с кредиторами прогнозируется поток денежных средств исследуемой организации. Расчет осуществляется на основе ранее запланированных показателей текущих доходов и расходов (выручка от реализации, затраты на производство продукции, налоги и т. п.) и инвестиционных (капитальных) затрат при осуществлении коммерческой деятельности предприятия.

Прогнозирование потока денежных средств производится путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации по периодам (годам) реализации проекта. Распределение во времени притока средств

должно быть синхронизировано с его оттоком. При этом накопительный остаток денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается). Поток денежных средств оформляется согласно таблице 4.17.

Таблица 4.17 – Расчет потока денежных средств по организации, млн. руб.

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	<b>ПРИТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>					
1.1	Выручка от реализации продукции					
1.2	Государственное участие (указать)					
1.2.1	В том числе возмещение из бюджета части процентов по кредитам, займам					
1.3	Долгосрочные кредиты, займы и другие привлеченные средства по проекту (указать)					
1.4	Существующие долгосрочные кредиты, займы и другие привлеченные средства по организации					
1.5	Краткосрочные кредиты, займы					
1.6	Прочие источники и поступления (указать)					
1.7	<b>ИТОГО ПРИТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>					
2	<b>ОТТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>					
2.1	Капитальные затраты с НДС					
2.2	Затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации)					
2.2-1	НДС по приобретенным материальным ресурсам, прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам					
2.3	Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки					
2.4	Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли (доходов)					
2.5	Расходы и платежи из прибыли					
2.6	Прирост чистого оборотного капитала					
2.7	Погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту					
2.8	Погашение процентов и прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту					
2.9	Погашение основного долга по существующим долгосрочным кредитам, займам					
2.10	Погашение процентов и прочих издержек по существующим долгосрочным кредитам, займам					
2.11	Погашение прочих долгосрочных обязательств организации					
2.12	Погашение краткосрочных кредитов, займов					
2.13	Прочие расходы в деятельности организации (указать)					
2.14	<b>ИТОГО ОТТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>					

3	ИЗЛИШЕК (ДЕФИЦИТ) ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (стр. 1.7 - стр. 2.14)					
4	НАКОПИТЕЛЬНЫЙ ОСТАТОК (ДЕФИЦИТ) ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (по стр. 3)					

Расчет потока денежных средств по организации студенты могут выполнять и в соответствии с таблицей 4.18 приложения к правилам по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (в ред. постановлений Минэкономики Республики Беларусь от 07.12.2007г. [№ 214](#), от 29.02.2012 [№ 15](#)).

#### 4.5 Юридический план

В юридическом плане обосновывается выбор организационно-правовой формы будущей организации, уточняются основные юридические аспекты коммерческой деятельности организации, особенности внешнеэкономической деятельности либо приводятся обоснования по реорганизации действующей организации, изменению ее структурных подразделений, созданию холдинга с указанием целей и задач, а также информации об изменении долей участников в уставном фонде.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указываются форма участия и доля иностранного инвестора в уставном фонде организации, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации, иные условия привлечения инвестиций.

Обоснование перспективной организационно-правовой формы ведения предпринимательской деятельности проводится в соответствии с представленными в *приложении 4* характеристиками, преимуществами и недостатками действующих в Республике Беларусь форм регистрации коммерческих предприятий.

При дальнейшей коммерциализации лесного хозяйства и преобразовании лесхозов наиболее приемлемой в ближайшее время является форма унитарного предприятия (РУП, КУП), которая позволяет сохранить целостность государственного имущества при придании лесхозу статуса коммерческой организации.

Выбрав организационно-правовую форму нового предприятия необходимо разработать требуемые учредительные документы (учредительный договор, устав предприятия), в которых обосновывается форма собственности, порядок действий учредителей по созданию предприятия, распределение уставного капитала, долей (паев, акций) учредителей и порядок их оплаты, ответственность за нарушение сроков внесения вкладов в уставной фонд, организация и компетенции органов управления, порядок входа/выхода учредителей организации. Устав предприятия приводится в приложении курсового проекта.

Далее отмечаются особенности правового обеспечения функционирования организации: законы, нормативные правовые акты, отраслевые положения, инструкции и другие документы, в формате которых осуществляется и будет происходить деятельность действующих и создаваемых предприятий.

#### 4.6 Организационный (управленческий) план

В данном разделе в соответствии с основными этапами реализации проекта дается комплексное обоснование организационно-управленческих мероприятий, обеспечивающих реализацию стратегии развития предприятия. Отдельно приводится обоснование штатной численности организации, количества вновь создаваемых и модернизируемых рабочих мест, в том числе высокопроизводительных, с выделением их в рамках реализации проекта, выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом. При этом указываются возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала, способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяются необходимая квалификация и численность специалистов, обосновывается введение многосменности в работе предприятия.

Приводится перспективная схема организационной структуры управления предприятием, описывается порядок взаимодействия различных служб и подразделений, намечается координация и контроль их деятельности, документооборот и обмен информацией в соответствии с запланированной стратегией развития бизнеса.

Главная задача организационного плана при создании нового предприятия – сформировать, а в случае уже существующей организации – произвести оценку эффективности и наметить мероприятия по совершенствованию и/или реструктуризации действующей на предприятии организационной структуры (оптимизация норм управляемости, сокращение количества уровней управления и штата, внедрение органических структур, создание проектных групп, ответственных за реализацию целевых задач в рамках механизма реализации стратегии и т. п.).

Методика оценки эффективности организационной структуры управления базируется на сравнении темпов роста численности менеджеров и затрат на их содержание с динамикой роста реализованной продукции, прибыли, рентабельности, выработки и т. п. Превышение темпов роста экономических показателей над управленческими затратами характеризует экономичность организационной структуры и повышение ее эффективности.

Показатель эффективности управления  $\mathcal{E}_y$  определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} = \frac{3_y / C_\phi}{B_{ч.п} / Ч}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_c$  – экономичность системы управления;  $\mathcal{E}_n$  – эффективность производства;  $Z_y$  – затраты на управление, руб.;  $C_\phi$  – стоимость основных и оборотных фондов предприятия, руб.;  $V_{ч.п}$  – выручка от реализации или стоимость условно-чистой продукции, руб.;  $Ч$  – численность промышленно-производственного персонала, чел.

Эффективность системы управления тем выше, чем меньше  $\mathcal{E}_y$ , так как чем ниже уровень затрат на управление и выше производительность труда, тем рациональнее и экономичнее производство.

Для определения эффективности системы менеджмента применяется также интегрированный показатель организационной структуры

$$K_{\mathcal{E}.c.y} = 1 - \frac{Q_y L_{ч.п}}{F_M E_{оф}}, \quad (2)$$

где  $K_{\mathcal{E}.c.y}$  – коэффициент эффективности структуры управления;  $Q_y$  – затраты на управление, приходящиеся на одного управленческого работника, руб./чел.;  $L_{ч.п}$  – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;  $F_M$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего), руб./чел.;  $E_{оф}$  – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу стоимости основных и оборотных фондов предприятия), руб./руб.

В соответствии с вышеприведенными формулами нужно рассчитать коэффициенты эффективности организационной структуры управления на планируемый период и сделать выводы об изменении показателей на перспективу после реализации планируемых мероприятий по реализации стратегии и совершенствованию системы менеджмента.

Определяя численность управленческого персонала следует иметь в виду, что завышение норм управляемости приводит к перегруженности в работе руководителя, существенно снижает стратегические возможности организации. При занижении норм управляемости увеличивается штат управленческого аппарата, возрастают расходы, снижается гибкость структуры к стратегическим изменениям. В среднем величина оптимальных норм управляемости составляет для руководителей высшего звена 4-7 человек, среднего звена – 7-12 человек, низового уровня управления – 15 и более человек (в зависимости от типа производства).

В данном разделе также необходимо рассмотреть вопросы:

- 1) формирования программ обучения и тренинга персонала, направленных на повышение опыта и квалификации работников и приобретение конкурентного преимущества по качеству персонала;
- 2) выработки эффективной политики мотивации и стимулирования персонала по результатам реализации стратегии;
- 3) условий труда и найма на работу, привлечения опытных специалистов.

При формировании системы управления персоналом следует исходить из того, что квалификация работников, их опыт и отношение к работе – важнейшие составляющие успеха. Особо оговариваются условия оплаты высшего руководящего звена: будет ли применяться система участия в прибылях или зависимость оплаты труда от других конечных результатов деятельности предприятия и реализации стратегии (роста объема продаж, качества продукции, экономии издержек, снижения количества брака, расширения ассортимента и т. п.). В последнее время некоторые зарубежные и отечественные предприятия сохраняют в тайне уровень оплаты труда работников (выплаты в конвертах, банковские карточки). Такая система снижает возможные трудовые конфликты по поводу распределительных отношений, но создает новые проблемы, связанные с мотивацией и продвижением по службе. Поэтому в курсовом проекте необходимо наметить мероприятия и разработать такие механизмы мотивации, которые позволяют с оптимальными затратами на управление добиться максимальных результатов и будут стимулировать инновационную деятельность сотрудников предприятия.

#### **4.7 Оценка предпринимательского риска и страхование**

В данном разделе приводится анализ основных видов рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации стратегии развития организации:

- организационные риски (возможность невыполнения основных этапов реализации проекта в установленные сроки, недостаток квалифицированного управленческого персонала);
- производственные риски (вероятность определенных сбоев в организации непрерывности процесса производства, выпуска продукции в запланированных объемах и требуемого качества);
- технологические риски (степень освоенности технологии, надежность и ремонтпригодность оборудования, наличие запасных частей, дополнительной оснастки, оснащенность инструментом, участие в монтаже и обучении приглашенных специалистов);
- финансовые риски (оценка текущего финансового положения организации, реализующей проект, вероятность неисполнения участниками проекта своих финансовых обязательств, последствия возможной неплатежеспособности других участников проекта);
- экономические риски (оценка риска снижения спроса на выпускаемую продукцию и возможность диверсификации рынков ее сбыта, устойчивость проекта к повышению цен и тарифов на материальные ресурсы, ухудшению налогового климата, вероятность увеличения стоимости строительно-монтажных работ и оборудования, возникновения неучтенных затрат и дополнительных расходов на этапе реализации проекта);

- экологические риски (вероятность нанесения вреда окружающей среде, влияние применения мер ответственности на экономическое положение инициатора проекта);

- иные риски.

По итогам проведенного анализа определяются методы снижения уровня конкретных рисков, разрабатываются соответствующие мероприятия, оцениваются затраты на их реализацию. В целях снижения предпринимательских рисков используется система страхования (имущественное, ответственности, личное) и самострахования (создание резервных фондов), хеджирования (страхование валютных рисков, а также рисков, связанных с изменением цены), диверсификации производства (инвестирование капитала в разные отрасли экономики), создание совместных предприятий, франшиза (производство или продажа товаров под известной торговой маркой с применением зарекомендовавшей себя технологии).

## 5 Эффективность проекта

Оценка эффективности инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта за принятый горизонт расчета с инвестированным в него капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту. Расчет чистого потока наличности осуществляется в соответствии с таблицей 4.18.

Таблица 4.18 – Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности проекта, млн. руб.

№ п/п	Виды доходов и затрат, наименование показателей	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	<b>ОТТОК НАЛИЧНОСТИ</b>					
1.1	Капитальные затраты без НДС ( <a href="#">стр. 2</a> табл. 4.12)					
1.2	Прирост чистого оборотного капитала ( <a href="#">стр. 4 табл. 4.11</a> )					
1.3	Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту					
2	Полный отток (сумма <a href="#">стр. 1.1</a> - <a href="#">стр. 1.3</a> )					
3	<b>ПРИТОК НАЛИЧНОСТИ</b>					
3.1	Чистый доход организации с учетом реализации проекта					
3.2	Чистый доход организации без учета реализации проекта					
4	Чистый доход по проекту ( <a href="#">стр. 3.1</a> - <a href="#">стр. 3.2</a> )					



5	Сальдо потока (чистый поток наличности - ЧПН) (стр. 4 - стр. 2)					
6	То же нарастающим итогом (по стр. 5)					
7	Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования ___%)					
8	Дисконтированный отток (стр. 2 x стр. 7)					
9	Дисконтированный приток (стр. 4 x стр. 7)					
10	Дисконтированный ЧПН (стр. 9 - стр. 8)					
11	То же нарастающим итогом (по стр. 10) - чистый дисконтированный доход (ЧДД)					
12	Показатели эффективности проекта					
12.1	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) (по стр. 11)					
12.2	Простой срок окупаемости проекта (по стр. 6)					
12.3	Динамический срок окупаемости проекта (по стр. 11)					
12.4	Внутренняя норма доходности (ВНД) (по стр. 5)					
12.5	Индекс рентабельности (ИР) (по стр. 8 и стр. 11)					
12.6	Добавленная стоимость по проекту					
12.7	Добавленная стоимость на одного работающего по проекту					
13	<b>ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА</b>					
13.1	Рентабельность активов					
13.2	Рентабельность продукции					
13.3	Рентабельность продаж					
13.4	Добавленная стоимость					
13.5	Добавленная стоимость на одного работающего					
13.6	Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости, %					
13.7	Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости, %					
13.8	Уровень безубыточности, %					
13.9	Коэффициент покрытия задолженности					

Примечания:

1. По [строке 1.3](#) указывается плата за кредиты и займы, связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту.

2. По [строке 13.4](#) указывается добавленная стоимость, соответствующая выручке от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) из [таблицы 4-15](#) без учета материальных затрат из [таблицы 4-9](#) и других затрат (представительские расходы, услуги других организаций и иные затраты промежуточного потребления).

На основании чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности (доходности), внутренняя норма доходности,

динамический срок окупаемости. Для расчета этих показателей применяется коэффициент дисконтирования, который используется для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента первоначального вложения инвестиций.

**Коэффициент дисконтирования** в расчетном периоде (году) ( $K_t$ )

$$K_t = \frac{1}{(1 + D)^t}$$

где  $D$  – ставка дисконтирования (норма дисконта);  $t$  – период (год) реализации проекта.

Как правило, коэффициент дисконтирования рассчитывается исходя из средневзвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала.

Выбор средневзвешенной **нормы дисконта** ( $D_{\text{ср}}$ ) для собственного и заемного капитала может определяться по формуле

$$D_{\text{ср}} = \frac{P_{\text{ск}} \times \text{СК} + P_{\text{зк}} \times \text{ЗК}}{100},$$

где  $P_{\text{ск}}$  – процентная ставка на собственные средства;  $\text{СК}$  – доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат;  $P_{\text{зк}}$  – процентная ставка по кредиту;  $\text{ЗК}$  – доля кредита в общем объеме инвестиционных затрат.

Процентная ставка для собственных средств принимается на уровне не ниже средней стоимости финансовых ресурсов на рынке капитала.

Допускается принятие ставки дисконтирования на уровне фактической ставки процента по долгосрочным валютным кредитам банка при проведении расчетов в свободноконвертируемой валюте. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений.

Чистый дисконтированный доход (далее - ЧДД) характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке дисконтирования отдельно для каждого периода (года)) чистого потока наличности, накапливаемого в течение горизонта расчета проекта:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_t}{(1+D)^{t-1}},$$

где  $\Pi_t$  – чистый поток наличности за период (год)  $t = 1, 2, 3, \dots, T$ ;  $T$  – горизонт расчета;  $D$  – ставка дисконтирования.

При проведении расчетов в белорусских рублях, привлечении кредитов в белорусских рублях ставка дисконтирования применяется без учета прогнозируемой в Республике Беларусь инфляции.

Формулу по расчету ЧДД можно представить в следующем виде:

$$\text{ЧДД} = \text{П}(0) + \text{П}(1) \times K_1 + \text{П}(2) \times K_2 + \dots + \text{П}(T) \times K_T,$$

где ЧДД показывает абсолютную величину чистого дохода, приведенную к началу реализации проекта, и должен иметь положительное значение, иначе проект нельзя рассматривать как эффективный.

Внутренняя норма доходности (ВНД) – интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки дисконтирования, при которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций (ЧДД = 0).

ВНД определяется исходя из следующего соотношения:

$$\sum_{t=1}^T \frac{C_t - 1}{(1 + \text{ВНД})^{t-1}} = 0.$$

При заданной инвестором норме дохода на вложенные средства инвестиции оправданы, если ВНД равна или превышает установленный показатель. Этот показатель также характеризует «запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в %).

Индекс рентабельности (доходности) (ИР) определяется:

$$\text{ИР} = \frac{\text{ЧДД} + \text{ДИ}}{\text{ДИ}},$$

где ДИ - дисконтированная стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период (горизонт расчета).

Проекты эффективны при ИР более 1.

Срок окупаемости служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций и рассчитывается с момента первоначального вложения инвестиций по проекту. Различают простой срок окупаемости и динамический (дисконтированный). Простой срок окупаемости проекта - это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. **Динамический срок окупаемости в отличие от простого учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости.**

Если горизонт расчета проекта превышает динамический срок окупаемости на три и более года, то для целей оценки эффективности

проекта расчет ЧДД, ИР и ВНД осуществляется за период, равный динамическому сроку окупаемости проекта плюс один год. В таком случае за горизонт расчета Т, используемый в формулах расчета ЧДД, ИР, ВНД, принимается этот период.

Расчет прогнозируемых коэффициентов ликвидности, показателей деловой активности, структуры капитала и других показателей осуществляется на основе исходных данных [таблиц 4-4, 4-9, 4-14, 4-15, 4-17](#) и [4-18](#).

#### Коэффициент покрытия задолженности (Кпз)

$$Кпз = \frac{\text{чистый доход}}{\text{погашение основного долга} + \text{погашение процентов}}.$$

Этот коэффициент рассчитывается для каждого года погашения долгосрочных обязательств в целях оценки способности организации погасить задолженность по долгосрочным кредитам и займам. Значение Кпз должно превышать 1,3.

При расчете данного коэффициента учитывается погашение в полном объеме основного долга и процентов по всем долгосрочным кредитам и займам привлеченным организацией и подлежащим погашению в соответствующем году реализации проекта.

Рентабельность:  
активов (Ра)

$$Ра = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{итого по активам}};$$

продаж (оборота) (Рп)

$$Рп = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка от реализации продукции}};$$

реализованной продукции (Ррп)

$$Ррп = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{затраты на производство}}.$$

#### Коэффициент текущей ликвидности (Клик)

$$Клик = \frac{\text{краткосрочные активы}}{\text{краткосрочные обязательства}}.$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами  
(Кос)

$$K_{ос} = \frac{\text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства} - \text{долгосрочные активы}}{\text{краткосрочные активы}}$$

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами  
(Кфа)

$$K_{фа} = \frac{\text{финансовые обязательства}}{\text{итого по активам}}$$

где финансовые обязательства - сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств. Допустимое значение для Кфа - не более 0,85.

Коэффициент капитализации (Кск)

$$K_{ск} = \frac{\text{финансовые обязательства}}{\text{собственный капитал}}$$

Значение Кск должно быть менее 1, финансовые обязательства не должны превышать размеры собственного капитала.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) (Кфн)

$$K_{фн} = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{итого по собственному капиталу и обязательствам}}$$

Значение Кфн должно быть не менее 0,4 - 0,6.

Сроки оборачиваемости:

$$\text{сроки оборачиваемости всего капитала} = \frac{\text{итого по собственному капиталу и обязательствам}}{\text{выручка от реализации продукции}} \times 360;$$

$$\text{сроки оборачиваемости готовой продукции} = \frac{\text{готовая продукция}}{\text{выручка от реализации продукции}} \times 360;$$

$$\text{сроки оборачиваемости дебиторской задолженности} = \frac{\text{дебиторская задолженность}}{\text{выручка от реализации продукции}} \times 360;$$

$$\text{кредиторской задолженности} = \frac{\text{кредиторская задолженность}}{\text{выручка от реализации продукции}} \times 360.$$

Удельный вес финансовых обязательств к выручке от реализации продукции (Кфо)

$$\text{Кфо} = \frac{\text{финансовые обязательства}}{\text{выручка от реализации продукции}} \times 100.$$

Выручка от реализации продукции на одного работающего (Враб)

$$\text{Враб} = \frac{\text{выручка от реализации продукции}}{\text{среднесписочная численность работающих}}.$$

Добавленная стоимость на одного работающего (производительность труда по добавленной стоимости) (ДСраб)

$$\text{ДСраб} = \frac{\text{добавленная стоимость}}{\text{среднесписочная численность работающих}}.$$

Показатель ДСраб характеризует способность работников организации создать своим трудом добавленную стоимость.

Оценка данного показателя производится в сравнении с пороговыми значениями годовой добавленной стоимости в расчете на одного среднесписочного работника по основным видам экономической деятельности, установленными законодательством Республики Беларусь.

Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости (ДСфот)

$$\text{ДСфот} = \frac{\text{расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды}}{\text{добавленная стоимость}} \times 100.$$

Показатель ДСфот характеризует уровень трудоемкости добавленной стоимости.

Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости (ДСчп)

$$\text{ДСчп} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{добавленная стоимость}} \times 100.$$

Показатель ДС<sub>чп</sub> характеризует эффективность работы организации при создании добавленной стоимости по чистой прибыли.

### Сводные показатели по проекту

№ п/п	Наименование показателей	В целом по проекту	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Общие инвестиционные затраты:					
1.1	капитальные затраты без учета НДС (стоимость проекта)					
1.2	НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат					
1.3	прирост чистого оборотного капитала					
2	Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат					
3	Источники финансирования общих инвестиционных затрат:					
3.1	собственные средства					
3.2	заемные и привлеченные средства (с указанием вида)					
3.3	государственное участие (с указанием вида)					
4	Доля собственных средств в объеме инвестиций, %		x	x	x	x
5	Год выхода на проектную мощность					
6	Выручка от реализации продукции	x				
6.1	Выручка от реализации продукции (без учета НДС)	x				
7	Среднесписочная численность работающих, чел.	x				
8	Количество вновь создаваемых и (или) модернизируемых рабочих мест					
9	Выручка от реализации продукции (без учета НДС) на одного работающего	x				
10	Удельный вес экспортных поставок, %	x				
11	Показатели эффективности проекта:					
11.1	простой срок окупаемости проекта		x	x	x	x
11.2	динамический срок окупаемости проекта		x	x	x	x
11.3	простой срок окупаемости государственной поддержки		x	x	x	x
11.4	динамический срок окупаемости государственной поддержки		x	x	x	x
11.5	чистый дисконтированный доход		x	x	x	x
11.6	внутренняя норма доходности, %		x	x	x	x
11.7	индекс рентабельности		x	x	x	x
11.8	уровень безубыточности, %	x				
11.9	коэффициент покрытия задолженности	x				
11.10	добавленная стоимость на одного работающего по проекту	x				

11.11	соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости по проекту, %	x				
11.12	рентабельность продаж, %	x				
11.13	рентабельность продукции, %	x				

Согласованные во времени мероприятия по реализации проекта, включая период от первоначального вложения инвестиций и подготовительных работ до ввода в эксплуатацию проектируемого объекта и погашения обязательств по заемным средствам, отображаются в календарном графике реализации проекта, *разрабатываемом в виде временной диаграммы либо сетевого графика. При разработке данного графика указывается потребность в финансовых ресурсах для осуществления каждого мероприятия.*

## **6 Механизм реализации стратегии предприятия**

Учитывая значимость управленческой составляющей в реализации выработанных стратегий, сформулировав стратегию организации и разработав бизнес-план необходимо перейти к следующему этапу – обеспечению их реализации, то есть к самому стратегическому управлению. Если разработка предыдущих разделов должна дать конкретные ответы на вопросы: зачем делать (идея, цель; что делать ( количество и качество объекта); как делать (по какой технологии); для кого делать (потребители); с какими затратами (ресурсы); где делать (место); когда делать (время); кому делать (исполнители); что это дает (экономический, социальный и другие виды эффекта), то четкие ответы на эти вопросы подводят нас к обоснованию необходимости разработки механизма реализации стратегии предприятия в целом и структурных подразделений в частности, к ранжированию целей, факторному и ресурсному обеспечению.

Механизм реализации стратегии предполагает разработку мероприятий по реализации плана стратегического развития организации, включающего совершенствование организационной структуры, кадровое обеспечение выбранной стратегии, разработку положений о функциях структурных подразделений и должностных обязанностей работников, составление графиков выполнения работ, систему контроля за их выполнением, подготовку и принятие управленческих решений, распределение ответственных за выполнение функциональных задач с установлением конкретных сроков исполнения, выработку системы информационного обеспечения, включая и обратную связь.

Разрабатывая механизм реализации стратегии инновационного развития желательно заранее предвидеть возможные препятствия на пути достижения поставленных целей. Можно выделить следующие типичные причины провалов в реализации стратегии (сошлемся на исследования



*Harvard Business School*, проведенные среди 937 мировых компаний из перечня «*Global 1000*»):

– персонал не знает или не связывает стратегические цели компании со своей деятельностью (*только 5% персонала понимает стратегию своей компании*);

– распределение ресурсов в планах и бюджетах не имеет связи с реализацией стратегических целей компании;

– контроль деятельности охватывает не все важные для ведения бизнеса показатели (*только 15% показателей эффективности, используемых компаниями, связаны с необходимостью достижения стратегических целей*);

– мотивация сотрудников направлена на обеспечение текущих финансовых показателей (*только 25% менеджеров получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией*);

– программы развития бизнеса не учитывают фактора реализации стратегии компании (*только 18% внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития компании*).

Предвидя возможные причины срывов и невыполнения намеченного необходимо разрабатывать упреждающие меры по их недопущению.

Управление стратегией должно предусматривать новые критерии работы с клиентами, новые рабочие процессы, новые навыки, новые технологии и новую корпоративную культуру. Иными словами, реализация новой стратегии требует изменения во всем, в том числе и на уровне оперативной деятельности, как организации в целом, так и руководством каждым отдельным подразделением или процессом.

Организация реализации стратегических планов включает следующие вопросы:

– разработка, согласование и утверждение программы (плана), определение ответственных, сроков исполнения;

– организация учета и контроля выполнения планов;

– мотивация выполнения планов в установленные сроки на требуемом качественном уровне при оптимальных затратах;

– регулирование процесса реализации стратегических планов при появлении изменений во внешней и внутренней среде.

– гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие воздействию со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;

– возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;

– формирование системы корпоративных ценностей, отвечающих новой стратегии организации;

– изменения в системе распределения полномочий и ответственности, координации и интеграции деятельности подразделений, управленческой иерархии и степени централизации, применение новых структурно-организационных форм;

– совершенствование кадровой политики;

– изменение производственного процесса, технологий, нормативов и самого характера работы процедур учета и контроля;

Механизм реализации стратегии предприятия можно свести к разработке следующих подразделов:

**1) Стратегия развития системы менеджмента.** Должно быть описание следующих вопросов:

- анализ качества и эффективности функционирования системы менеджмента фирмы за прошлые годы (желательно не менее чем за 5 лет);

- выявление узких мест в структуре, содержании и взаимосвязях компонентов системы менеджмента фирмы;

- обоснование и согласование стратегии развития системы менеджмента, увязка с общей стратегией развития предприятия.

**2) Организация и управление процессом реализации стратегии предприятия** включает следующие вопросы:

– анализ накопленного опыта в формировании механизма реализации стратегии предприятия за предыдущий многолетний период;

– выявление узких мест в организации процессов (прежде всего в части выполнения принципов параллельности, непрерывности, прямоочности, пропорциональности, ритмичности работы отдельных подразделений), контроле и учете выполнения стратегических планов, системе мотивации, регулировании процессов;

– организация процесса реализации стратегии предприятия (обоснование этапов, сроков реализации планируемых мероприятий, определение ответственных за реализацию и исполнителей).

Организация процесса реализации стратегии должна состоять из следующих процедур:

1. Издание приказа об исполнении планового документа и доведение его до исполнителей.

2. Организационные мероприятия по выполнению плановых заданий.

3. Координация и регулирование деятельности подразделений.

4. Учет и контроль выполнения плановых заданий.

5. Мотивация выполнения плановых заданий качественно и в срок.

6. Реализация продукции, услуг.

7. Налаживание обратной связи с потребителями.

## Глоссарий

**Стратегическое видение** – концентрированное мнение руководства о перспективах и сфере деятельности предприятия, определение основных приоритетов в развитии бизнеса. Видение отвечает на вопрос: «К чему стремится организация или какой ее хотели бы видеть в будущем менеджеры или собственники?».

**Миссия** – это смысл существования и предназначение организации, формулирование ее отличительных особенностей по сравнению с конкурентами. Миссия отвечает на вопрос: «С какой целью создана компания и какими конкурентными преимуществами она обладает?».

Миссия является комплексной целью, очень важной как для внутренней, так и для внешней сфер деятельности организации. Внутри организации миссия проясняет общие ценности, дает персоналу понимание целей организации, помогает выработке единой позиции, укреплению организационной культуры, способствует идентификации сотрудников с организацией, ознакомлению с особенностями удовлетворения их социально-экономических запросов. Четкая и понятная формулировка миссии должна побуждать сотрудников к более качественному выполнению возложенных задач, а менеджеров – к совершенствованию управления.

Во внешней среде миссия способствует созданию цельного образа, детализирует статус, объясняет экономическую и социальную роль в обществе, указывает направление стратегии организации для эффективного удовлетворения запросов потребителей, создания клиентов будущих периодов. Миссия дает субъектам внешней среды представление об организации, ее корпоративной культуре, как она будет удовлетворять потребности покупателей. Клиенты должны испытывать удовлетворение от осознания того, что их потребности понятны и удовлетворены, а акционеры – понимать, что такая линия поведения обеспечивает им получение прибыли. Хорошо обоснованная миссия должна отражать общие ценности и принципы организации (философию организации).

В общих чертах формулировка миссии организации может содержать:

- определение сферы деятельности;
  - рабочие принципы организации по отношению к окружающей среде;
  - базовые ценности внутри предприятия, рассматриваемые как культура организации.
- направление и ориентиры для разработки долгосрочных и краткосрочных целей;
  - ориентацию сотрудников на достижение личных целей через представление о долгосрочных планах организации.

В формулировке миссии могут выделяться заинтересованные группы (потребители, поставщики, акционеры, сотрудники, общество), потребности которых стремится удовлетворить организация. Целенаправленная реализация миссии способствует формированию лояльного отношения

потребителей к организации, что в свою очередь и обеспечивает достижение успеха (защита от конкуренции). Миссия выступает основой для разработки стратегии развития организации.

Ошибкой многих менеджеров является формулирование миссии как способа получения максимальной прибыли. Последняя выступает внутренней проблемой организации, которая, будучи открытой системой, реализует себя, являясь полезной внешнему окружению.

Наряду с покупателями наибольшее влияние на выработку миссии оказывают интересы собственников и сотрудников, что и должно быть в ней четко отражено. По мнению Ф. Котлера при разработке и корректировке миссии должны быть учтены пять следующих факторов:

- история создания организации, в течение которой вырабатывались ее философия, формировался профиль, стиль деятельности и место на рынке;
- существующий стиль поведения и способ действий собственников и менеджеров;
- состояние социальной и экологической среды деятельности организации;
- ресурсы, которые она может использовать для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Сформированную миссию организации можно сопровождать расшифровкой, в которой указываются:

- целевые ориентиры, отражающие направленность ее деятельности и то, к чему она стремится в долгосрочной перспективе;
- сферы деятельности, отражающие предлагаемые покупателям товары и услуги, а также рынки сбыта;
- философия организации, которая характеризует ее ценности и традиции;
- возможности и способы осуществления деятельности, отражающие то, в чем организация сильна для обеспечения выживания в долгосрочной перспективе за счет технологий, техники, ноу-хау и т. д.

Примеры миссии фирм ставших эталоном их деятельности, визитной карточкой, элементом делового имиджа:

«Высокое качество продукции через постоянное развитие».

«Мы накормим Вас быстро, вкусно и недорого!» - заявила в свое время фирма Мак Дональдс.

«Самые быстродействующие компьютеры и любое программное обеспечение к ним» - гарантировала компания «Ай Би ЭМ».

«Качество, быстрота и приемлемые цены для клиентов!» - обеспечивают многие годы авиакомпания «Дельта Эйрлайнз» и Гарвардский университет.

Предназначение Marriott Hotels – предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и

взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом.

К примеру, ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев» - лидер мебельной промышленности Беларуси - может сформулировать свое стратегическое видение так: «Компания планирует повысить узнаваемость бренда на внешних рынках и стремится войти в десятку лучших и крупнейших белорусских предприятий». Миссия компании: «Укрепление позиции лидера отрасли в предложении широкого ассортимента мебельной и другой продукции лесного комплекса высокого качества по умеренным ценам за счет использования современных технологий производства, стимулирования персонала и развития социальной инфраструктуры».

**Стратегия.** Слово «стратегия» заимствовано из военной науки и произошло от греческого *strategos* ~ «искусство полководца». Другими словами, *стратегия* — это концепция достижения победы. Многие из проблем полководческого искусства, главная из которых — находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

Понятие «стратегия» как *обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей* (рис. 1.1), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реакции организации на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.



Рисунок 1.1 – Сущность и содержание стратегии организации

Стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов ее достижения. Разработать стратегию организации это значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизацию, сокращение или

комбинацию вариантов; в какие конкретно товары и рынки направлять финансовые и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано; на какой тип конкурентного преимущества ориентироваться. Основная задача стратегии – обеспечить конкурентоспособность организации и ее продукции, услуг на основе инновационных изменений в деятельности организации, адекватного реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Стратегию можно рассматривать как генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей, как программу, детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации наиболее эффективными методами. Основная задача такого плана — обеспечить нововведения и изменения в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Стратегия должна:

- синтезировать в себе технические, технологические, экологические, экономические, управленческие и другие аспекты развития объекта управления;

- интегрировать различные стороны управляемого объекта – миссию, потенциал, структуру, корпоративную культуру, систему менеджмента и др.;

- ориентировать на достижение не сиюминутных задач, а стратегических целей, обеспечивающих удовлетворение общественных корпоративных и личных интересов;

- воплощать в себе научные достижения в области экономики, техники, управления и др. наук;

- концентрировать стратегические и тактические конкурентные преимущества субъектов и объектов управления, внешней среды, знания, умения и опыт всего коллектива;

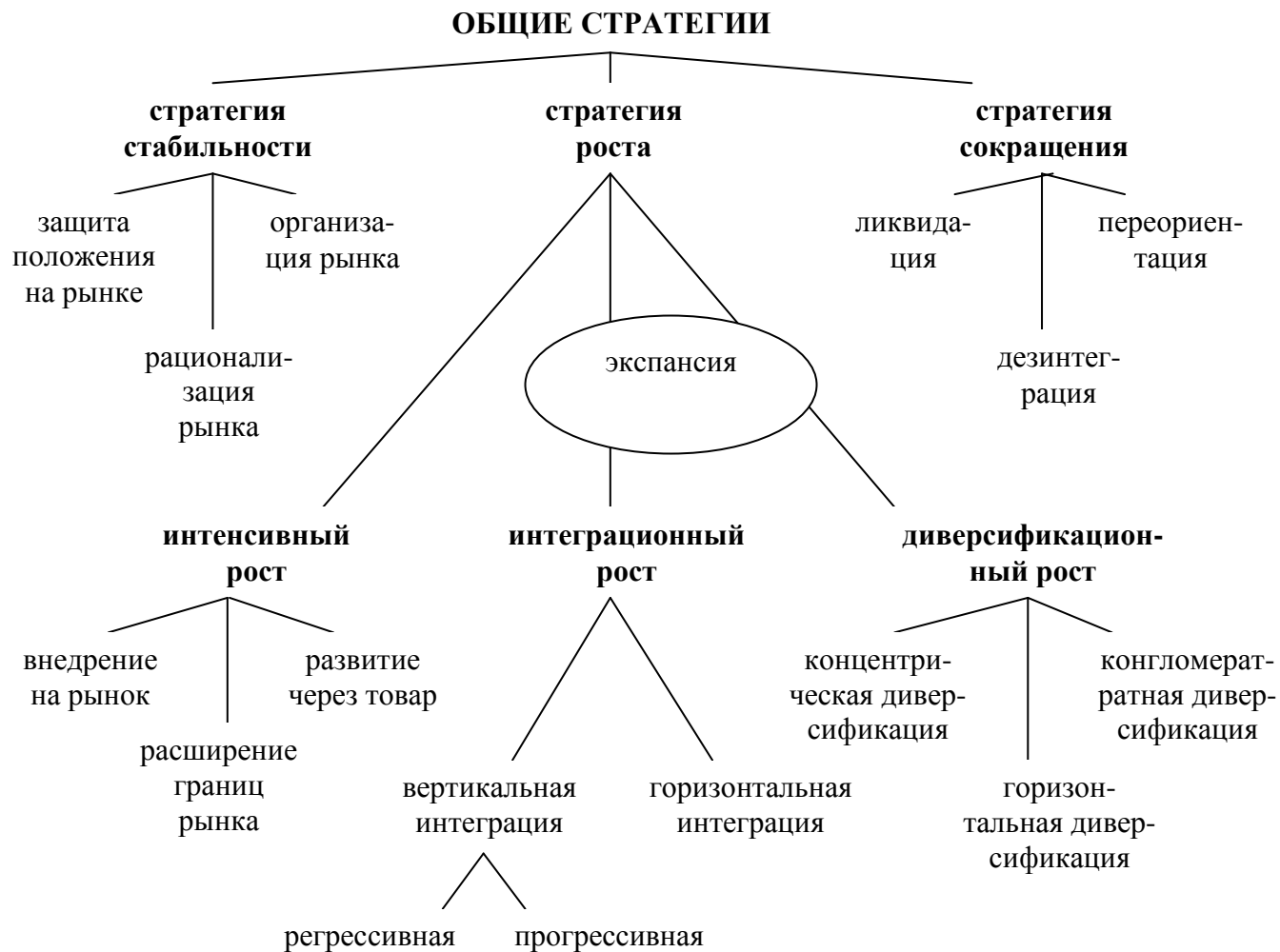
- быть умеренно рискованной.

Сформулированная стратегия – это комплекс принимаемых менеджером решений на базе основополагающих принципов и правил. Другими словами, стратегия – это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим.

Стратегия должна дать ответы на следующие вопросы: каких результатов по факторам конкурентоспособности необходимо достичь в определенный период, чтобы быть конкурентоспособным на конкретном рынке? как надо работать персоналу дальше, чтобы достичь требуемых параметров конкурентоспособности в конкретном товаре? каков прогнозный результат реализации стратегии? При этом необходимо чтобы стратегия имела конкретную направленность на достижение основной цели стратегического менеджмента заключающейся в обеспечении оптимального уровня эффективности товаров и организации в целом.

В литературе приводятся различные классификации стратегий.

**I.** М.Б. Шифрин приводит следующую схему классификации общих стратегий:



**Стратегия стабильности** сосредоточена на сохранении конкурентной позиции на рынке. Применяется компаниями, доминирующими на рынке и удовлетворенными своим положением.

**Стратегия роста** предусматривает превышение уровня развития организации над предыдущим периодом: объема продаж, доли рынка, прибыли, размера фирмы и т. п.

**Стратегия сокращения** — это, по сути, стратегия отступления. Сокращение может означать путь рационализации и переориентации производства

**Стратегии создания конкурентных преимуществ** (Базовые конкурентные стратегии)

**II. Томпсон, Стрикленд** в своем учебнике «**Стратегический менеджмент**» приводит следующую классификацию базовых конкурентных стратегий, которые лежат в основе большинства современных стратегических подходов в конкуренции (наступательные и оборонительные стратегии, стратегии вертикальной интеграции, диверсификации). Выбор конкурентной стратегии осуществляется в зависимости от уровня покупательской способности потребителей и масштабов деятельности самой компании.



Рисунок 3 – Выбор конкурентной стратегии в кризисный период

*Конкурентная стратегия* – это совокупность стратегических инициатив, подходов и действий менеджмента, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества, заключающегося в превосходстве конкурентов по количеству клиентов и в возможности противодействовать влиянию конкурентных сил.

*Базовые конкурентные стратегии* подразделяются:

**1) Стратегия лидерства на основе издержек** – достижение наименьших в отрасли производственных издержек за счет роста масштаба деятельности и эффекта кривой опыта. Стратегия применяется на рынках с низкой покупательской способностью (потребители преимущественно чувствительны к изменению цены товара). Производитель стремится стать поставщиком самых дешевых в отрасли товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей, повышая свою долю рынка.

Создание внутреннего конкурентного преимущества может быть достигнуто более высокой производительностью и эффективной системой управления издержками, использованием превосходства в издержках как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства. Используются преимущества, обусловленные эффектами масштаба и опыта, тщательным контролем издержек, высоким технологическим уровнем производства, более сильной мотивацией персонала, привилегированным доступом к дешевым источникам сырья. Эти преимущества проявляются при изготовлении стандартной продукции массового спроса.

Для реализации этого вида стратегии разрабатывается и реализуется комплексная программа снижения или экономии затрат на всех стадиях производственного и управленческого процесса, обеспечения стратегического, тактического и оперативного контроля за образованием издержек со стороны всех уровней менеджмента.



**2) Стратегия дифференциации** – максимальное расширение ассортимента продукции и предложение уникальных (новых) товаров или услуг. Стратегия применяется на рынках с высокой или выше среднего покупательской способностью населения (развитые страны) и предполагает достижение производителем лидерства в качестве и ассортименте товаров.

Программа действий направлена на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров конкурентов с целью привлечения большего количества покупателей. Стратегия предполагает предоставление покупателям более ценного и широкого товарного предложения по сравнению с конкурирующими предприятиями на основе:

- придания продукции свойств, снижающих затраты потребителя (потребление электроэнергии, топлива, расход сырья, численность обслуживающего персонала и др.);

- повышения эксплуатационных характеристик продукции (срок службы, производительность, мощность, возможность модернизации, многофункциональность, гарантийные обязательства и т. п.);

- удовлетворения нематериальных запросов потребителей (дизайн, цвет, оригинальность, комфортабельность, престижность марки и т. п.).

Реализация стратегии дифференциации позволяет получить дополнительную надбавку к цене за индивидуализированные свойства продукции; увеличить объем продаж за счет дополнительных групп покупателей, ориентированных на потребление индивидуализированной продукции; добиться приверженности потребителей торговой марке предприятия за счет уникального товарного предложения.

**3) Стратегия наилучшей стоимости (оптимальных издержек)** сочетает в себе стратегию снижения издержек со стратегией дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости должна обеспечить необходимое качество продукции с меньшими, чем у конкурентов, издержками. Сочетает конкурентные преимущества как от низких затрат, так и от дифференциации. Стратегическая цель предприятия заключается в том, чтобы стать производителем с низкими издержками продукции или услуг со свойствами выше среднего в отрасли, а затем использовать преимущества низких издержек для сбивания цен на изделия конкурентов со сравнимыми свойствами. Данный подход привлекателен в связи с широкой дифференциацией потребителей по уровню покупательской способности и ожиданий относительно ассортимента и качества товаров на рынках с переходной экономикой. Как правило, эти стратегии ориентированы на средние слои общества.

**4) Стратегия концентрации** – достижение наименьших издержек либо лидерство в качестве или ассортименте продукции в рамках выбранного целевого сегмента рынка (товары для молодежи, детские товары, спортивная одежда или обувь, офисная мебель, мебель для кухни и т.д.). Основная цель стратегии – удовлетворение потребностей выбранного сегмента с большей эффективностью, чем конкуренты, обслуживающие более широкий

рыночный сегмент. Позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом. Предпочтительный вариант развития небольших фирм с ограниченными ресурсами.

Компания может защитить себя от внешних угроз доброжелательным отношением потребителей и способностью первоклассного обслуживания покупателей на выбранном сегменте рынка. Стратегия концентрации эффективна, если компания способна обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов или меньшие издержки для выбранного сегмента по сравнению с конкурентами, работающими на весь рынок.

**Стратегия брендинга** означает комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе брендинга – продвижении его бренда (англ. *brand* – клеймо, торговая марка) на рынке. Сильный бренд – это источник *марочного капитала*, который определяется стоимостью дополнительных денежных потоков, возникающих благодаря узнаваемости торговой марки компаний.

Развитие марочного капитала – основная задача топ-менеджмента компании. Фирмы с узнаваемой торговой маркой оцениваются фондовыми биржами значительно дороже стоимости их активов. Например, *Grand Met* отдала 1,2 млрд. \$ за компанию *Heublein* только за право распоряжаться торговой маркой «Smirnoff» на территории США. Узнаваемую торговую марку берут или сдают в аренду, продают лицензии на ее использование.

**Стратегия инноваций.** Инновации – это мощный ресурс развития. Еще Цицерон сказал: «Там, где ничего не происходит, скоро произойдет крах». В современном менеджменте инновационная деятельность – одна из главных узловых проблем стратегического характера. Значение инноваций постоянно возрастает. Успех организации определяется эффективностью инновационной деятельности. В рыночной экономике инновации представляют собой наисовременнейшее оружие в конкурентной борьбе. Компании, пренебрегающие инновационной деятельностью беззащитны перед динамичными конкурентами. Будущее – за теми организациями, которые быстро и эффективно осваивают результаты научно-технического прогресса, ориентированы на постоянные обновления и нововведения. Американский ученый Дж. Козметский считал, что «управление ... происходит в двух направлениях: стимуляция возникновения новых идей и практическое внедрение новаций и открытий».

**III. Стратегии сохранения и укрепления конкурентоспособности.** В зависимости от масштабов деятельности, жизненного цикла отрасли и рыночных позиций фирм выделяют: оборонительные стратегии, наступательные стратегии, стратегии вертикальной интеграции, стратегии диверсификации.

**1) Оборонительные стратегии** – это совокупность стратегических действий менеджмента, направленных на защиту имеющегося конкурентного преимущества предприятия и удержание достигнутых конкурентных позиций (доли рынка) в долгосрочной перспективе.

*Целью оборонительной стратегии* является снижение риска быть атакованным, ослабление последствий предпринятых наступательных действий и оказание влияния на конкурентов с целью переноса их внимания на других соперников. Создание надежной защиты и реализация оборонительной стратегии требуют значительно меньших затрат по сравнению с наступательными стратегиями. Выделяют два основных типа оборонительных стратегий – блокирование атак конкурентов и предупредительные действия.

**2) Наступательные стратегии.** Агрессивное поведение (снижение цен), направленное на обеспечение роста доли рынка за счет конкурентов основа применения стратегии: лидерство в издержках, наличие дополнительных финансовых ресурсов для поддержки компании при наступлении (снижение цен ниже себестоимости). Обеспечивают повышение уровня конкурентоспособности предприятия, увеличение масштабов его деятельности и доли рынка. Используются следующие основные подходы наступательных стратегий: преодоления сильных сторон конкурента; наступления на слабые стороны конкурента; одновременного наступления на нескольких фронтах; обходных маневров; «партизанские» наступления; превентивные действия (стратегии упреждающих ударов).

**3) Стратегии вертикальной интеграции** – это процесс создания новых или приобретения существующих предприятий в целях более широкого охвата отраслевой цепи издержек на всех стадиях производства и реализации продукции. Вертикальная интеграция расширяет конкурентный горизонт компании в той же отрасли за счет увеличения области деятельности компании в обеспечении сырьем либо в направлении продажи готовой продукции конечным потребителям. Стратегия вертикальной интеграции может быть нацелена на полную (участие во всех звеньях отраслевой цепи издержек) или частичную интеграцию (контроль некоторых звеньев отраслевой цепи затрат).

**4) Стратегия диверсификации:**

- родственной диверсификации: создание или покупка новых производств (предприятий) в своей отрасли, продвижение товаров под известной торговой маркой. Преимущество в издержках, ценах;

- неродственной диверсификации: создание или покупка предприятий в различных отраслях, продвижение товаров под известной торговой маркой. Диверсификация капитала позволяет снизить предпринимательские риски. Предполагает выход за рамки отраслевой технологической цепочки, используя возможности, открывающиеся вне зоны традиционной деятельности фирмы, т.е. за пределами отрасли. Такое направление оправдано, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности. На Западе большое количество фирм, начавших свою деятельность в качестве узкоспециализированных предприятий, с течением времени сталкиваются с необходимостью диверсификации.

**Мониторинг внешней среды** – это постоянное наблюдение за процессами в экономике, политике, экологии, технологиях, обществе для выявления тенденций и условий, которые могут повлиять на состояние отрасли и создать новые возможности или угрозы для дальнейшего развития. Мониторинг среды дополняется разработкой сценариев развития и методом экспертных оценок, что позволяет расширить горизонты планирования и повысить объективность прогнозов.

**Стратегическая карта** – это графическое изображение групп конкурирующих предприятий с примерно одинаковыми стратегиями и положением на рынке либо объединенные по таким общим признакам, как: ассортимент, соотношение цена/качество, каналы распространения, целевые рынки, применяемые технологии, уровень обслуживания и техническая поддержка.

**Стратегические цели:** если миссия задает общие ориентиры деятельности, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде стратегических целей. Таким образом, стратегия и стратегические цели являются этапом на пути к реализации миссии организации.

Цели являются исходной точкой планирования, определяют построение организационных отношений и систему мотивации, а также процесс контроля и оценки труда работников, подразделений, организации в целом. Принято выделять долгосрочные цели, достижение которых предполагается к концу стратегического цикла, и краткосрочные цели, реализуемые либо к концу производственного цикла, либо к концу текущего финансового года. Последние являются более детализированными, так как призваны ответить на вопросы: кто, что и когда должен выполнять.

Для большинства организаций, ориентированных на получение прибыли, характерны четыре сферы установления стратегических целей: доходы организации; работа с клиентами; потребности и благосостояние сотрудников, социальная ответственность.

Организации устанавливают свои цели по следующим направлениям:

- прибыльности, отражаемой в рентабельности, доходе на одну акцию;
- положению на рынке, описываемом показателями доли контролируемого рынка, объема продаж, доли отдельных продуктов в общем объеме продаж;
- производительности, выражающейся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей и т. д.;
- финансовым ресурсам, характеризующим структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т. п.;
- мощности организации, характеризующейся размером занимаемых площадей, количеством единиц техники, объемом финансовых ресурсов;
- разработке, производству продукции и обновлению технологии, которые описываются по величине затрат на выполнение проектов в области

НИОКР, срокам введения в действие нового оборудования, срокам и объемам производства продукции, срокам введения нового продукта и его качеству;

- изменениям в организации и управлении, проявляющимся в установлении заданий по срокам организационных изменений;
- человеческим ресурсам, описываемым наличием и текучестью кадров, уровнем их квалификации, количеством прогулов и т. п.;
- работе с покупателями, отражающей гарантийные сроки, сервисное и торговое обслуживание клиентов, число жалоб с их стороны, а также удовлетворенность товарами и услугами;
- оказанию помощи обществу, проявляющемуся в объеме благотворительности.

В организациях краткосрочные цели разрабатываются из долгосрочных, выступая конкретизацией и детализацией последних. Важно правильно построить иерархию целей, когда каждое подразделение, достигая своих целей, вносит свой вклад в общее дело.

Важными для стратегического управления являются:

- цели роста организации, которые отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации;
- цели быстрого роста, которые обосновывают необходимость и возможность получения «быстрых денег»;
- цели стабильного роста, когда организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка;
- цели сокращения, которые выдвигаются при необходимости развиваться более медленными темпами или сократить долю на рынке.

**Определение цели** – это более конкретный, чем миссия, уровень ориентации организации.

Чтобы цели вели к эффективным решениям и действиям они должны быть:

- конкретными и измеримыми;
- ориентированными во времени. Для обеспечения долгосрочных целей вырабатываются средне- и краткосрочные цели, определяющие, когда должен быть достигнут результат;
- реалистичными;
- сопоставимыми и взаимно поддерживающими. Цели подразделения должны соответствовать цели организации. Например, цели отдела маркетинга должны быть согласованы с производственными возможностями организации.

Цели организации могут быть экономического и неэкономического характера.

Неэкономические цели в основном связаны с социальными задачами и призваны учитывать социальную ответственность организации перед обществом, (создание рабочих мест, благотворительная помощь;

трудоустройство безработных, инвалидов, молодых людей), экологические, природоохранные и др.

Экономические цели могут быть количественными и качественными (увеличение к 2015 г. объема продаж на 20%, прибыли – на 30 %, достижение организацией технологического лидерства в отрасли и др.).

Цели необходимо дополнить четко сформулированными задачами для их достижения.

Примеры стратегии, стратегических целей и задач.

**Компания Siemens** в качестве основной стратегии выбрала стратегию глобального технического лидерства в большинстве видов осуществляемой деятельности, причем активно присутствуя на большинстве рынков мира.

### **Компания Marks & Spencer**

#### ***Стратегия***

Наша стратегия заключается в ускорении развития бизнеса за пределами страны и использовании новых возможностей роста в Великобритании.

Мы будем открывать новые магазины в британских городах, обеспечивая потребителям дополнительные удобства при совершении покупок в привлекательной атмосфере и безопасной обстановке.

Мы будем продолжать инвестиции – в обучение сотрудников, технологии и складскую инфраструктуру, которая поддерживает наш бизнес, таким образом, чтобы качество наших магазинов соответствовало качеству товаров как основы нашей репутации.

#### ***Ценнейшие активы:***

- 1) благожелательное отношение и доверие общественности;
- 2) лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней;
- 3) доверие и сотрудничество с нашими поставщиками.

#### ***Принципы компании:***

- 1) предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества;
- 2) побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества;
- 3) обеспечение сотрудничества с поставщиками при контроле качества в соответствии с самыми высокими стандартами;
- 4) укрупнение магазинов, что позволит представлять в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобства для наших покупателей;
- 5) построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщиками и сотрудниками.

#### ***Цель***

Marks & Spencer намеревается превратиться в крупнейшего в мире по объему продаж розничного торговца и добиться глобального признания своей торговой марки.

## **Ценности**

Приоритет XXI в. – *обслуживание потребителей.*

Ключ к успеху в производстве и торговле одеждой, мебелью для дома и продуктами питания – *качество.*

Мы выступаем за *социально ответственный* бизнес.

## **Задачи**

Наша задача заключается в продолжении расширения бизнеса.

Наша задача состоит в производстве качественных продуктов питания с помощью методов, которые не нарушают природного равновесия.

Задачи компаний, входящих в группу **Shell** – эффективный, ответственный, прибыльный бизнес в нефтяной, газовой, химической и других отраслях, участие в поисках и разработке альтернативных источников энергии. Компании группы Shell стремятся к высоким стандартам деятельности и сохранению долгосрочных позиций на соответствующих рынках.

Компания **Volvo** – достойное место среди ведущих автомобильных производителей, новые товары и услуги должны отвечать требованиям безопасности, охраны окружающей среды и качества.

**Caledonian Paper pic** – подразделение финской промышленной группы UPM-Kuttene Group. Один из элементов ее стратегии – так называемые «наши ценности». Цель заявления о ценностях компании – предоставление любой заинтересованной стороне информации о том, что представляет собой организация, что могут ожидать от нее работники, потребители или поставщики.

Высочайшее качество через инновации  
Забота и уважение для потребителей и индивидов  
Обязательства по вознаграждению  
Признание успеха  
Действия только в интересах компании  
Обязательства через участие  
Достижения через работу в команде  
Наша цель – образцовая практика

## **Примеры типовых целей организации**

<b>Ключевая область</b>	<b>Описание цели</b>
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, отношение прибыли к объему продаж (коэффициент чистой прибыли) и др.
Положение на рынке	Может описываться следующими понятиями: доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша
Инновации	Определяют новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и т. д.) и могут выражаться как в

	денежных, так и в других показателях
Продукция	Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к конкретному изделию (ассортименту изделий) цели могут быть связаны с выведением нового товара на рынок или снятия с производства
Финансовые ресурсы	Могут быть выражены движением денежной наличности, структурой капитала, выпуском ценных бумаг, оборотным капиталом, выплатой дивидендов
Производственный потенциал	Можно описать с помощью таких показателей, как: производственные мощности, постоянные затраты, единицы продукции в натуральном и денежном выражении
Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности, может выражаться любым количеством целей
Персонал	Цели могут определять выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, ориентированных на участие в решении острых социальных проблем (экология, безработица)

**Инновации** это созданные, осваиваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции и услуг, а также организационные решения административного, производственного, коммерческого, экономического, социального, финансового, юридического и иного характера, обеспечивающие в результате их внедрения и последующего практического применения положительный эффект для субъектов экономической деятельности.

**Типы инноваций:** продуктовые инновации; процессные инновации.

**Продуктовые инновации** охватывают создание, внедрение и практическое использование новых или усовершенствованных продуктов. Продуктовые инновации иначе принято называть инновационной продукцией.

Продуктовые инновации подразделяют на:

**Базисные инновации** реализуют крупные изобретения и становятся основой формирования новых поколений и направлений техники.

**Улучшающие инновации** (микроинновации). Улучшают отдельные производственные или потребительские параметры выпускаемых моделей техники и применяемых технологий на основе использования мелких изобретений.

**Псевдоинновации** (или рационализирующие инновации) направлены на частичное улучшение *устаревших* поколений техники и технологий. Обычно усиливают отставание на техническом и технологическом уровнях.

**Процессные инновации** – это освоение новых или значительно усовершенствованных технологий, технологических процессов, товаров, форм и методов организации производства. Следует отметить различия американской и японской систем инноваций: в США 1/3 всех инноваций относится к процессным, а 2/3 – к продуктовым; в Японии обратное соотношение.



### ***По уровню новизны различают:***

**Радикальные инновации.** Относят продукцию принципиально новую по сравнению с существующей, а также продукцию, предназначенную для удовлетворения ранее не удовлетворявшихся потребностей. Радикальные инновации обладают значительным коммерческим потенциалом, характеризуется высокой конкурентоспособностью и имеет большой спрос на рынках сбыта.

**К разряду модифицирующих инноваций** относится обновленная продукция, обладающая улучшенными или новыми дополнительными свойствами по сравнению с существующей.

По целевому изменению инновации разделяются на технологические, производственные, экономические, торговые, социальные и инновации в области управления.

### **Экономическая теория различает пять типов инноваций:**

- введение нового продукта;
- введение нового метода производства;
- создание нового рынка;
- освоение нового источника поставки сырья или полуфабрикатов;
- реорганизация структуры управления.

Классификация инноваций по функциональным признакам

**Реактивные.** Обеспечивают выживание, реакция на преобразования, осуществляемые конкурентом.

**Стратегические.** Внедрение их носит упреждающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ в перспективе

**Ориентирование на существующие потребности, которые не удовлетворены полностью или частично.**

**Ориентирование на формирование новых потребностей, вкусов и интересов людей, их запросов.**

Сущность инновационной деятельности состоит в организации инновационного процесса, начиная с выработки идеи и доведения ее до производства инновационного продукта, процесса, услуги.

**Инновационный процесс** – это процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании. То есть, начинаясь с идеи, он проходит стадии новшества, нововведения и инновации.

**Инновационный процесс** – это совокупность научно-технических, технологических и организационных изменений, осуществляющихся в процессе реализации инноваций, а период создания, распространения и использования нововведений называют инновационным циклом.

Основа инновационного процесса – процесс создания и освоения новой техники и технологий.

**Техника** – совокупность вещественных факторов производства (средств и предметов труда), в которых материализованы новые знания и умения человека.

**Технология** – совокупность приемов и способов изготовления и применения техники и преобразования природных веществ в продукты промышленного и бытового применения.

**Инновационная деятельность** – деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры, улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках.

Инновационная деятельность, связанная с капитальными вложениями в инновации, называется инновационно-инвестиционной деятельностью.

Инновационная деятельность понятие более широкое, чем инновационный процесс. Наряду с инновационным процессом, инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, которые в своей совокупности приводят к инновациям.

К разновидностям основных видов инновационной деятельности относятся:

а) **научно-техническая деятельность;**

б) **подготовка и организация производства,** охватывающие приобретение производственного оборудования и инструмента, изменения в них, а также в процедурах, методах и стандартах производства и контроля качества, необходимых для создания нового технологического процесса;

в) **предпроизводственные разработки,** включающие модификации продукта и технологического процесса, переподготовку персонала для применения новых технологий и оборудования;

г) **маркетинг новых продуктов,** предусматривающий виды деятельности, связанные с выпуском новой продукции на рынок, включая предварительное исследование рынка, адаптацию продукта к различным рынкам, рекламную кампанию;

д) **приобретение не овеществленной технологии** со стороны в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, торговых марок, конструкций, моделей и услуг технологического содержания;

е) **приобретение овеществленной технологии** – машин и оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением продуктовых или процессных инноваций;

ж) **производственное проектирование,** включающее подготовку планов и чертежей для определения производственных процедур, технических спецификаций.

**В основе инновационной деятельности лежит научно-техническая деятельность (НТД),** тесно связанная с созданием, развитием, распространением и применением научно-технических знаний во всех областях науки и техники.

**Инновационную деятельность следует рассматривать как эволюцию научно-технического прогресса (НТП), проникающего во все сферы социально-экономической жизни общества и являющегося в «гуманитарном исполнении» конструктивной опорой его устойчивого развития.**

В НТП органически соединяются наука как творческая деятельность в духовной сфере, направленная на получение нового знания, и техника как один из важнейших компонентов материальной культуры.

Интеллектуальная экономика – это хозяйственная система, развитие которой основано на интеллектуальном капитале, материализованном в высоких технологиях, культуре производства и образе жизни, информационно-организационных структурах, определяющих новое качество экономического роста.

Различие между НТП и инновационным процессом состоит в том, что научно-технический прогресс имеет преимущественно «ресурсно-машинное» выражение, а инновационный процесс – информационно-управленческое наполнение. Афоризм «кто владеет информацией, тот владеет миром» наиболее емко раскрывает новое структурное содержание НТП и роль в нем информационного продукта.

**Инновационная деятельность закрепляет синтез науки и техники, превращает науку в непосредственную производительную силу, определяет интеллектуальную собственность как базовую систему социально-экономических отношений.**

**Интеллектуальный капитал** определяют:

– человеческий капитал – совокупность знаний, навыков, способностей людей, приложенных к выполнению текущих задач; моральные ценности, культура труда и общий подход к делу;

– структурный капитал: техническое и программное обеспечение трудового процесса, организационная структура, а также все то, что позволяет работникам реализовать свой умственный потенциал;

Интеллектуальный капитал должен стать главным критерием оценки деятельности предприятий и учреждений, поскольку только он определяет конкурентоспособность создания новых ценностей в условиях постиндустриального общества.

Уже сегодня в конечном потреблении промышленно развитых стран преобладают высокотехнологические товары. Продукция традиционных технологий, как правило, неконкурентоспособна, поскольку в структуре издержек производства представлена высокая доля материальных затрат.

О стратегическом планировании:

«Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня» (П. Друкер).

«Для полного совершенства надо, чтобы подготовка была труднее самого дела» (Ф. Бэкон).

«Кто не знает, куда идти, очень удивится, попав не туда» (М. Твен).

Практика показывает, что лишь 5% всех фирм разрабатывают стратегию, но именно они получают прибыль выше среднеотраслевой (М.Б. Шифрин).

## Литература

1. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. – М.: Вильямс, 2003. – 368 с.
2. Боумэн, К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
3. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Пер. с нем. – М.: "Интерэксперт", 1995. – 344 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Стратегическое управление. Учеб. для вузов по напр. и спец. "Менеджмент". 2-е изд., перераб. и доп. –М.: Гардарика, 1998. –292с.
5. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. –М.: ИНФРА-М, 2003. – 352 с.
6. Глушаков, В. Е. Общий менеджмент: пособие для преподавателей и специалистов системы образования / В.Е. Глушаков. – Минск: РИВШ, 2007. – 108 с.
7. Демидовец, В.П. Предпринимательский менеджмент: методические указания по курсовому проектированию для студентов спец. Менеджмент. – Минск: БГТУ, 2005. – 56 с.
8. Демидовец, В.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – Минск: БГТУ, 2006. – 220 с.
9. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2ч. Ч.1. Стратегическое планирование. –Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 312 с.
10. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.; Питер, 1999.
11. Кэмпбелл Э., Саммерс Л. Стратегический синергизм. –СПб.: Питер, 2003. –416с.
12. Неверов, А.В. Менеджмент: учеб. пособие / А.В. Неверов, Е.Е. Вершигора. – Минск: Амалфея, 2008. – 495 с.
13. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
14. Уваров В.В., Пятибратов И.Н. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. Учебное пособие по специальности «Менеджмент». – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001 – 283 с.
15. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2002. – 448 с.
16. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. 2-е изд.. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с. (Серия «Учебное пособие»).

Учреждение образования «Белорусский государственный  
технологический университет»

Факультет инженерно-экономический  
Кафедра менеджмента и экономики природопользования  
Специальность 1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
КУРСОВОЙ РАБОТЫ**  
по дисциплине «Менеджмент» на тему:  
«Разработка инновационной стратегии развития предприятия»

Руководитель работы \_\_\_\_\_ Ф.И.О. преподавателя  
Курсовая работа выполнена \_\_\_\_\_ Ф.И.О. студента

Работа защищена с оценкой \_\_\_\_\_  
Дата защиты работы «\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 г.

Минск, 2013

Рисунок 1 – Пример оформления титульного листа

**Реферат**

Курсовая работа написана на \_\_ страницах и включает \_\_ таблиц, \_\_  
рисунков, \_\_ литературных источников.

**ЛЕСНОЙ (СТРОИТЕЛЬНЫЙ, ХИМИЧЕСКИЙ) КОМПЛЕКС, АНАЛИЗ,  
СТРАТЕГИЯ, ПЛАН, РАЗВИТИЕ, ИННОВАЦИИ, ПРОИЗВОДСТВО,  
МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ФИНАНСЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Целью настоящей курсовой работы является разработка инновационной  
стратегии развития ОАО «Минскмебель» на 2013-2015 гг. с учетом  
прогнозируемой динамики рынка и ресурсных возможностей предприятия.

При реализации поставленной цели решены следующие задачи: сделан  
системный анализ рынка и деятельности исследуемого предприятия за 2002-  
2012гг., разработана инновационная стратегия развития ОАО «Минскмебель» и  
комплекс маркетинговых, производственных, инвестиционных, управленческих  
и финансовых мер по ее реализации.

Рисунок 2 – Пример оформления реферата

Исходные данные для курсового проектирования

Наименование показателей	Год		
	2002	...	2012
<b>Производственно-хозяйственная деятельность</b>			
1. Объем производства продукции в натуральном выражении, в том числе по видам продукции (м <sup>3</sup> , кг, тонны, шт.):			
- лесное хозяйство (пиловочник, балансы, тарник, пиломатериалы, продукция побочного пользования и т.д.)			
- стройматериалы (керамическая плитка, тротуарная плитка, бордюрный камень, кирпич, цемент и т.п.)			
- нефтехимия (бензин, дизтопливо, керосин, масла и т.п.)			
2. Объем производства в стоимостном выражении (тыс. руб.), в том числе по видам продукции:			
- пиловочник: хвойный, лиственный			
- балансы: хвойные, лиственные			
- пиломатериалы: необрезные и обрезные, половая доска			
- ...			
3. Максимальная производственная мощность предприятия			
4. Использование производственной мощности, %			
5. Товарная продукция в действующих ценах, тыс. руб.			
6. Себестоимость товарной продукции, тыс. руб. в том числе по статьям затрат:			
- сырье и материалы			
- покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты			
- топливо, энергия			
- фонд оплаты труда			
- отчисления на социальное страхование			
- налоги, включаемые в себестоимость			
- амортизационные отчисления			
- прочие расходы			
7. Общие затраты на производство продукции, тыс.руб. в том числе, постоянные затраты			
переменные затраты			
8. Затраты на 1 рубль товарной продукции, коп.			
9. Коэффициент износа основных фондов, %			
10. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.			
<b>Финансово-экономическая деятельность</b>			
11. Выручка от реализации продукции, тыс. руб			
12. Затраты на производство товаров и оказание услуг			
13. Прибыль от реализации, тыс. руб			
14. Доходы (убытки) от прочей реализации, тыс. руб			
15. Внереализационные доходы (убыток), тыс. руб			
16. Балансовая прибыль (убыток), тыс. руб			
17. Распределение прибыли после уплаты налогов:			
- фонд потребления, тыс. руб			
- фонд накопления, тыс. руб			
- резервный фонд (инновационный, инвестиционный)			

Наименование показателей	Год		
	2002	...	2012
17. Рентабельность продукции, %			
18. Рентабельность продаж, %			
19. Рентабельность предприятия, %			
20. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб			
21. Средняя продолжительность 1 оборота, дней			
22. Количество оборотов в году			
23. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, %			
24. Коэффициент текущей ликвидности (не менее 2,0)			
25. Коэффициент обеспеченности обязательств активами, %			
Маркетингово-сбытовая деятельность			
26. Объем реализованной продукции, тыс. руб			
27. Остатки продукции на складе, тыс. руб/%			
28. Реализация по рынкам сбыта продукции			
- внутренний рынок, %			
- страны СНГ, %			
- страны дальнего зарубежья, %			
29. Новые виды продукции, тыс. руб (или %)			
30. Ширина ассортимента (количество товарных групп)			
31. Глубина ассортимента (количество видов товаров внутри товарной группы)			
32. Размеры оптовых скидок, % от суммы			
33. Бюджет на рекламу и продвижение товаров, тыс. руб			
34. Удельный вес маркетинговых затрат в выручке, %			
35. Виды рекламной деятельности:			
- реклама на телевидении, тыс. руб			
- реклама на радио, тыс. руб			
- реклама в газетах, журналах, тыс. руб			
- наружная реклама, тыс. руб			
- Интернет-реклама, тыс. руб			
- другие виды рекламы и продвижения, тыс. руб			
36. Затраты на создание собственного сайта, тыс. руб			
37. Интернет продажи, тыс. руб			
38. Численность персонала маркетинговой службы, чел.			
39. Заработная плата специалистов по маркетингу, тыс. руб.			
Организационная структура управления			
40. Схема (с указанием численности работников в отделах)			
41. Общая численность работающих на предприятии, чел			
- руководителей, чел			
- служащих, чел			
- рабочих, чел			
42. Фонд оплаты труда по предприятию, тыс. руб			
- руководителей			
- служащих			
- рабочих			
43. Средняя заработная плата, тыс. руб			
- руководителей			
- служащих			

Наименование показателей	Год		
	2002	...	2012
- рабочих			
44. Текучесть кадров (уволено/общую численность), %			
45. Затраты на содержание управленческого аппарата (зарплата, командировочные, служебный транспорт, офисная техника и т.д.)			
Анализ внешней среды предприятия			
46. Количество конкурентов в регионе			
47. Территориальная удаленность конкурентов, км			
48. Доля рынка конкурентов по товарной продукции, %			
49. Широта ассортимента конкурентов (выше, ниже)			
50. Качество продукции конкурентов (выше, ниже)			
51. Свойства товаров конкурентов (лучше, хуже)			
52. Стоимость товаров конкурентов (выше, ниже)			
53. Наличие глобальных конкурентов в отрасли (ТНК)			
54. Каналы распределения продукции конкурентов			
55. Используемые методы продвижения в отрасли			
56. Описание основных потребителей продукции фирмы			
57. Рост численности народонаселения, % (+, -)			
58. Прогнозируемый рост спроса на продукцию отрасли, %			
59. Темпы роста товарной продукции отрасли, %			
60. Количество предприятий в отрасли			
61. Уровень конкуренции в отрасли (высокий, низкий)			
62. Количество поставщиков у предприятия-производителя			
63. Уровень конкуренции среди поставщиков			
64. Процентные ставки по кредитам, %			
65. Прогнозируемый рост потребления на мировом рынке			
66. Динамика мировых цен на продукцию отрасли			



Дополнительные исходные данные для разработки стратегии развития  
лесохозяйственного учреждения (лесхоза)

Наименование показателей	Год		
	2002	...	2012
1. Общая лесопокрытая площадь лесхоза, га			
- леса I группы, га			
- леса II группы, га			
2. Количество лесничеств			
3. Характеристика лесного фонда			
- средний прирост, м <sup>3</sup> /га			
- средний запас, м <sup>3</sup> /га			
4. Возрастная структура лесов, га/м <sup>3</sup>			
- молодняки			
- средневозрастные насаждения			
- приспевающие			
- спелые и перестойные			
5. Породная структура лесхоза, %			
- сосна			
- ель			
- береза, осина...			
6. Расчетная лесосека, м <sup>3</sup>			
- по главному пользованию			
- по промежуточному пользованию			
7. Фактическое лесопользование, м <sup>3</sup>			
- по главному пользованию			
- по промежуточному пользованию			
8. Лесной доход (Форма №3-лх), тыс.руб			
- попенная плата (стр.114+115+131+140+141)			
- штрафы, неустойки за лесонарушения (стр.133+134+135)			
- прочие поступления (стр.132+136)			
9. Собственные средства (Форма №3-лх), тыс.руб.			
- продажа лесопродукции (стр.111)			
- услуги транспорта и тракторов (стр.112)			
- за семена и посадочный материал (стр.113)			
10. Расходы на ведение лесного хозяйства, тыс.руб.			
- Лесохозяйственные работы			
- Лесокультурные работы			
- Лесозащитные работы			
- Противопожарные мероприятия			
- Гидромелиоративные работы			
- Общепроизводственные расходы			
- Содержание лесохозяйственного аппарата			

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Характеристика организационно-правовых форм предприятий,  
действующих в Республике Беларусь

Наименование	Минимальный уставной фонд (УФ)	Размер УФ на момент регистрации	Учредительные документы	Количество участников	Ответственность учредителей	Управление предприятием	Особенности
1	2	3	4	5	6	7	8
Индивидуальное предпринимательство (ИП)	-	-	Нет	Не более 3 физических лиц	Полная имущественная	Единоличное	Упрощенная процедура регистрации, возможность льготного налогообложения
Полное товарищество	любой	100%	Договор	Не менее 2-х товарищей	Имущественная пропорционально доле в уставном фонде	По общему согласию всех участников или простым большинством голосов	В фирменном наименовании должны быть указаны имена учредителей, полными товарищами не могут выступать физические лица
Товарищество на вере (коммандитное)	любой	100%	Договор	Не менее 1-го товарища и вкладчика	У товарищей – имущественная, у вкладчиков – в пределах вклада	Аналогично полным товариществам (вкладчики не принимают участия в управлении)	Вкладчиками могут быть физические лица, коммерческие и некоммерческие организации
Унитарные предприятия (УП)	любой	100%	Устав предприятия	Один учредитель: физическое или юридическое лицо,	Собственник не отвечает по обязательствам УП	Единоличный орган управления, уполномоченный собственником имущества. Имущество передается предприятию	РУП, КУП, ЧУП – республиканские, коммунальные и частные унитарные предприятия. Имущество УП является неделимым.

				госорган		на правах оперативного управления (РУП) или хозяйственного ведения (другие УП)	Местонахождением ЧУП может являться жилое помещение (квартира, дом)
Производственные кооперативы (ПК)	любой	100%	Устав предприятия	Неограничено	Согласно уставу, но не менее величины полученного годового дохода в ПК	Система управления аналогична АО, только создание наблюдательного совета не обязательно	Участниками ПК могут являться только физические лица, принимающие личное трудовое участие в его деятельности. Передача пая третьим лицам означает их прием в члены ПК и возможна только по решению общего собрания
Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)	любой	100%	Учредительный договор, Устав предприятия	Ограничено законодательством	Дополнительная ответственность не менее 50 базовых величин	Двухуровневая система управления: общее собрание, исполнительный орган. Исполнительный орган может быть единоличным (директор) или коллегиальным (правление)	В фирменном наименовании должно содержаться название предприятия и слова «общество с дополнительной ответственностью»
Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	любой	100%	Учредительный договор, Устав	Ограничено законодательством	В пределах доли вклада в уставной фонд	Двухуровневая система управления: общее собрание, исполнительный орган. Исполнительный орган может быть единоличным (директор) или	В фирменном наименовании должно содержаться название предприятия и слова «общество с ограниченной ответственностью»

						коллегиальным (правление)	
Закрытое акционерное общество (ЗАО)	Не менее 100 базовых величин	100%	Устав предпри ятия	Органи-чено законодател ьством	В пределах стоимости принадлежащих акций	Двухуровневая система управления: общее собрание, исполнительный орган. Исполнительный орган может быть единоличным (генеральный директор) или коллегиальным (правление, дирекция)	ЗАО не праве проводить открытую подписку на акции неограниченному кругу лиц. Акционер может отчуждать свои акции только с согласия других акционеров, которые имеют преимущественное право на их выкуп
Открытое акционерное общество (ОАО)	Не менее 400 базовых величин	100%	Устав предпри ятия	Неогра- ничено	В пределах стоимости принадлежащих акций	Трехуровневая система управления: общее собрание, наблюдательный совет, исполнительный орган. Исполнительный орган: единоличный (генеральный директор) или коллегиальный (правление, дирекция)	Публичные организации, которые должны публиковать в СМИ годовой отчет, баланс. ОАО проводит открытую подписку на акции неограниченному кругу лиц. Акционер имеет право отчуждать свои акции без согласия других акционеров

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

## Виды и краткая характеристика основных стратегий развития предприятий

	Наименование	Сущность стратегического подхода	Конкурентные преимущества	Использование
Стратегия	лидерства в издержках	Достижение наименьших в отрасли производственных издержек за счет роста масштаба деятельности и эффекта кривой опыта	Лидерство в издержках, цене и доли рынка	На рынках с низкой покупательской способностью (чувствительных к цене)
	дифференциации продукции	Максимальное расширение ассортимента продукции и предложение уникальных (новых) товаров или услуг	Лидерство по качеству и ассортименту товаров, уникальные свойства продукции	На рынках со средней и высокой покупательской способностью населения
	концентрации на целевом рынке	Достижение наименьших издержек либо дифференциации продукции на выбранном целевом сегменте	Лидерство по цене или качеству товара на целевом сегменте	На выбранном целевом сегменте рынка (товары для молодежи, обеспеченных покупателей и т.д.)
	вертикальной интеграции	Создание собственного производства сырья материалов или торговых предприятий, фирменных магазинов, обслуживающих основное	Контроллинг издержек и лидерство в цене	В рамках одной отрасли, достижение эффекта масштаба и синергии
	наступления	Агрессивное поведение (снижение цен), направленное на обеспечение роста доли рынка за счет конкурентов	Лидерство в издержках, дополнительные фонды	При достаточности ресурсов
	обороны	Удержание достигнутых конкурентных позиций (доли рынка)	Более низкие расходы на защиту от конкуренции	При ограниченности ресурсов
	родственной диверсификации	Создание или покупка новых производств (предприятий) в своей отрасли, продвижение товаров под известной торговой маркой	Преимущество в издержках, ценах, ассортименте	В рамках одной отрасли, достижение эффекта масштаба и синергии
	неродственной диверсификации	Создание или покупка предприятий в различных отраслях, продвижение товаров под известной торговой маркой	Диверсификация капитала в разных отраслях	Снижение предпринимательского риска

## Механизм формирования и реализации стратегии развития лесхоза



## Эффективность различных средств рекламы и продвижения

Информационные средства	Преимущества	Недостатки
Телевидение	Широкий охват аудитории, высокая частота обращений, большие творческие возможности, одновременное зрительное и слуховое воздействие, выбор демографической группы, развлекательный характер	Высокая стоимость производства и времени вещания, «густота» рекламных объявлений (роликов), резкое сокращение числа зрителей летом, длительный подготовительный период, «краткая жизнь» объявления
Газеты	Возможность выбора географического региона, гибкость, возможность широкого охвата, регулярность выхода рекламных объявлений, несезонный характер спроса, быстрое исполнение рекламы	Ограниченность цветового исполнения, непостоянное качество, короткая «продолжительность жизни», часто – невнимательное чтение, неудобство зрительного восприятия из-за «густоты» текста, низкая возможность выбора демографической группы, редкие случаи повторного чтения
Журналы	Богатые типографические возможности, регулярность рекламных обращений, возможность выбора демографической группы, местных и региональных рынков, авторитет и доверие	Ограниченные возможности демонстрации, меньшая способность привлекать внимание, чем у других СМИ, долгий подготовительный период, относительно высокие издержки
Радио	Низкие издержки, высокая частота, быстрота предоставления времени вещания, незначительные сезонные колебания в составе аудитории, широкое распространение портативных приемников	Отсутствие визуальных возможностей, «краткая жизнь» объявлений, «густота» рекламных объявлений, привычка людей использовать радио в качестве звукового фона и не замечать рекламных сообщений
Прямые почтовые отправления	Возможность полного охвата определенной области, регулярность рекламных обращений, выборочное обращение к потенциальным клиентам, гибкость формы и стиля, абсолютный контроль над процессом выпуска и количеством объявлений, «точечное» воздействие на целевую аудиторию и более высокая результативность, меньший удельный вес стоимости рекламы в общих продажах	Высокие издержки в расчете на один выпуск (одного клиента), длительные сроки доставки, отсутствие издательской поддержки выпуска, трудности с получением нужного списка адресатов, сопротивление потребителей

Интернет-реклама и продажи	Выход на другие региональные и национальные рынки, широкий охват клиентов внутри сети Интернет, возможность выбора демографической группы, относительно низкие издержки, возможность поддержания прямых контактов с потребителями, визуальная демонстрация товара	«Густота» объявлений, игнорирование рекламных сообщений, сложности с получением адресата, трудности охвата аудитории вне сети Интернет, низкий авторитет и доверие
----------------------------	---	--

## МЕНЕДЖМЕНТ

Составители:

**Неверов Александр Васильевич**  
**Метельский Александр Иванович**  
**Демидовец Виктор Павлович**

Редактор и компьютерная верстка: Метельский А.И., Демидовец В.П.

Подписано в печать    2013. Формат 60 x 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
 Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.  
 Усл. печ. л.    .    Уч.-изд. л.    .  
 Тираж    экз. Заказ    .

Учреждение образования  
 «Белорусский государственный технологический университет».  
 220050. Минск, Свердлова, 13а.  
 ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2005.

Отпечатано в лаборатории полиграфии учреждения образования  
 «Белорусский государственный технологический университет».  
 220050. Минск, Свердлова, 13.  
 ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2005.