**Экономика организации (предприятия)**

1. ***Внимательно прочитать представленный материал, выписать основные определения***
2. ***Ответить на вопросы после лекционного материала.***

***3.Найти в интернете типологию гостиниц (пять звезд, четыре, мотель и.т.д),привести примеры в Ярославле.***

**Понятие организации. Организация в условиях рыночной экономики.**

*1. Предприятие (организация) как первичное звено экономики.*

*2. Классификация предприятий (организаций)*

*3. Факторы, влияющие на эффективное функционирование предприятия (организации)*

**1. Предприятие (организация) как первичное звено экономики.**

Предприятие представляет собой хозяйствующую единицу экономической системы страны. Исключительная многогранность предприятия позволяет рассмотреть лишь определенное (ограниченное) число основных признаков и внешних связей, структурных характеристик, протекающих в ней процессов и действующих участников.

Предприятие – основное звено национальной экономики, самостоятельный хозяйствующий уставный субъект, обладающий правами юридического лица и осуществляющий производственную, научно-иссле­довательскую и коммерческую деятельность с целью получения соответствующей прибыли (доходов).

Первоначально в отечественной политике акцент был сделан на понятие предприятия как хозяйственной единицы. В настоящее время предприятие рассматривают как хозяйствующий субъект, и в статистике приводятся группировки по секторам экономики. Нельзя забывать необходимость учета вида деятельности предприятия.

Согласно изложенным положениям предприятие представляет собой хозяйствующий субъект, имеющий в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечающий по своим обязательствам этим имуществом.

При характеристике понятия предприятия важен учет цели его деятельности. В статье 50 ГК РФ указано: «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации), либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)».

**2*Классификация предприятий (организаций)***

. Каждое предприятие имеет следующие основные признаки:

– организационное единство – это организованный коллектив со своей внутренней структурой и порядком управления;

– имущественная обособленность – наличие бухгалтерского баланса;

– имущественная ответственность – предприятие несет полную ответственность всем своим имуществом по различным обязательствам;

– собственное наименование, под которым предприятие выступает в хозяйственном обороте;

– оперативно-хозяйственная и экономическая самостоятельность – предприятие само осуществляет разного рода сделки и операции, само получает прибыль или несет убытки, за счет прибыли обеспечивает стабильное финансовое положение и дальнейшее развитие производства.

**Основными признаками классификации предприятий являются:**

– отраслевая и предметная специализация. По отраслевому признаку предприятия делятся на: предприятия промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта, торговли, общественного питания и т.д.;

– структура производства. По структуре производства предприятия делятся на узкоспециализированные, многопрофильные, комбинированные, а также на вертикально интегрированные, горизонтально интегрированнные и девирсифицированные;

– размер предприятия. По размеру все предприятия делятся на три группы: малые, средние и крупные предприятия;

– организационно-правовая форма. Правовая форма предприятия представляет собой комплекс правовых и хозяйственных норм, которые определяют характер, условия и способы формирования правовых и экономических отношений между работниками и собственником предприятия, между предприятием и другими, внешними по отношению к нему хозяйствующими субъектами и органами государственной власти. Этими правовыми нормами регулируются внутренние и внешние отношения, порядок устройства и деятельность предприятий.

Российское законодательство признает наряду с индивидуальным предпринимательством такие формы, как коммерческие организации в виде хозяйственных товариществ (полных и коммандитных), обществ (с ограниченной ответственностью, акционерных), производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

***3. Факторы, влияющие на эффективное функционирование предприятия (организации)***

В условиях рыночной экономики на эффективность работы предприятия влияют самые разнообразные факторы (в данном тексте под словом «фактор» понимается движущая сила, влияющая на эффективность функционирования предприятия в условиях рынка). Их можно классифицировать по самым разнообразным признакам.

В зависимости от направленности воздействия все факторы можно объединить в две группы: позитивные и негативные. Позитивные – это такие факторы, которые благотворно влияют на деятельность предприятия, а негативные – наоборот.

В зависимости от места возникновения все факторы можно классифицировать на внутренние и внешние. Внутренние факторы зависят от деятельности самого предприятия, т.е. само предприятие порождает их. Внешние факторы – это факторы, связанные с изменение конъюнктуры рынка, политической обстановки в стране и более глобальном масштабе связанные с деятельностью государства. Словом, внешние факторы не зависят от деятельности самого предприятия, но влияют на его деятельность.

Кроме того, все внутренние факторы можно разделить на объективные и субъективные. Объективные – это такие факторы, возникновение которых не зависит от субъекта управления. Субъективнее факторы, а они составляют абсолютное большинство, полностью зависят от субъекта управления, и должны быть всегда в поле зрения и анализа.

**Лекция 2.**

**Производственная структура организации**

*1. Типы, формы и методы организации производства*

*2. Понятие производственного процесса.*

*3. Производственная структура*организации*(предприятия)*

**1. Типы, формы и методы организации производства**

Производство – это процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества. Содержание производства определяет трудовая деятельность, предполагающая сам труд, предметы и орудия труда. Продукт материального производства – материальное благо, представляющее собой соединение вещества природы и труда.

Правильно организованное производство строится на следующих основных *принципах*: специализации, пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоточности и ритмичности.

Под *типом* организации производства понимают комплексную характеристику особенностей организации и технического уровня промышленного производства. На тип организации производства оказывает влияние ряд факторов: масштабность производства, уровень специализации, сложность и устойчивость изготовляемой номенклатуры изделий, обусловленной размерами и повторяемостью выпуска. Следует различать следующие типы производства: массовое, серийное, единичное и смешанное. В свою очередь серийное производство делится на мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное.

Существуют следующие *формы*организации производства: специализация, кооперирование, комбинирование.Специализация – сосредоточение (концентрация) однородного производства, которое по своему типу является массовым или крупносерийным. Специализация производства может быть: предметной (по видам продукции); технологической (по этапам производства); производственной (по видам деятельности).

 Кооперирование – прямые производственные связи между предприятиями, участвующими в совместном изготовлении определенной продукции. Различают кооперирование по отраслевому и территориальному принципам. Кооперирование по отраслевому принципу делится на внутриотраслевое и межотраслевое, а по территориальному – на внутрирайонное и межрайонное.

Комбинирование – это технологическое сочетание взаимосвязанных разнородных производств одной или различных отраслей промышленности в рамках одного предприятия-комбината. Существуют три формы комбинирования: а) последовательная переработка сырья вплоть до получения готовой продукции; б) использование отходов производства для выработки других видов продукции; в) комплексная переработка сырья (выработка из одного вида сырья различных видов продуктов).

**2. Понятие производственного процесса.**

Производственный процесс – это целенаправленное, поэтапное превращение исходного сырья и материалов в готовый, заданного свойства продукт, пригодный к потреблению или к дальнейшей обработке. Другими словами, производственный процесс представляет собой целенаправленные действия персонала предприятия, который с помощью имеющихся в его распоряжении средств производит пользующуюся спросом продукцию.

Производственные процессы на предприятии подразделяются на два вида: основные и вспомогательные. К основным относятся процессы, связанные непосредственно с превращением предмета труда в готовую продукцию. Вспомогательные процессы лишь способствуют течению основных процессов, но сами непосредственно в них не участвуют.

Производственный процесс неоднороден. Он распадается на множество элементарных технологических процедур, которые совершаются при изготовлении готового изделия. Эти отдельные процедуры называются операциями.

Операция – это элементарное действие (работа), направленное на преобразование предмета труда и получение заданного результата. Обычно она выполняется на одном рабочем месте без переналадки оборудования и совершается при помощи набора одних и тех же орудий труда.

Операции, как и производственные процессы, подразделяются на основные и вспомогательные. При основной операции предмет обработки меняет свои формы, размеры и качественные характеристики, при вспомогательной – этого не происходит. Вспомогательные операции лишь обеспечивают нормальное протекание и выполнение основных операций.

В зависимости от вида и назначения продукции, степени технической оснащенности и основного профиля производства различают ручные, машинно-ручные, машинные и аппаратные операции.

**3. Производственная структура организации (предприятия)**

Производственная структура **о**рганизации (предприятия ) – это состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов, отделов, лабораторий и других компонентов, составляющих единый, хозяйственный объект. Она состоит из основных и вспомогательных подразделений, обслуживающих хозяйств и непроизводственных подразделений. К цехам основного производства относятся цехи, в которых непосредственно изготовляется продукция, предназначенная для реализации потребителям. К вспомогательным и обслуживающим цехам относятся цехи, в задачу которых входит обеспечение нормальной, бесперебойной работы основных цехов (ремонт, контроль, транспорт, уборка, склады).

 **Оценка эффективности деятельности организации: материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы организации**

*1. Эффективность организации*

*2. Первый блок объективных (экономических) показателей*

*3.*Второй блок субъективных показателей

1. Эффективность организации

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Оценить эффективность работы фирмы только по ее экономическим достижениям - например, по прибыли, полученной в результате деятельности, – недостаточно. Огромную прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации работников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов. Для нас важно изучение второго, гуманного пути достижения эффективности. Эффективность организации оценивается комплексно, по показателям двух блоков.

**2. Первый блок объективных (экономических) показателей**

Первый блок включает в себя объективные (экономические) показатели:

1. Результативность. По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели.
2. Производительность. Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.
3. Продуктивность. По этому показателю оценивается количество и качество продукции.
4. Рентабельность. Это показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара.
5. Экологичность. К современному производству предъявляется требование применения экологически чистых технологий. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности промышленного предприятия.
6. Энергоемкость. Любое производство приближается к идеальному, если потребляется минимум энергии. Поэтому показатель энергозатрат, израсходованных в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

**3. Второй блок субъективных показателей**

Второй блок включает в себя субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели:

1. Трудовая, духовная и общественная активность сотрудников. Активность – это деятельностный компонент психологии людей. Трудовая активность отражается на таких показателях, как производительность труда, качество выпускаемой продукции и т.д. Активность людей в духовной сфере определяется не только уровнем их профессионального мастерства, а прежде всего творческим отношением к делу, участием в рационализаторской деятельности. Общественная активность проявляется в участии в общественно-политической жизни страны, социальных движениях, освоении новых экономических условий. Показатель активности свидетельствует об уровнях психофизической и социально-психологической жизнедеятельности сотрудников. Уровень психофизической активности оценивается в основном по величине энергозатрат работника, а социально-психологический уровень по таким параметрам, как – факт трудовой, духовной или общественной активности;

– время, затраченное на эту деятельность;

– проявление инициативы в труде, познании или общественном поведении.

2. Удовлетворенность трудовой деятельностью. Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы.

3. Относительная стабильность организации. В каждой группе образуется ядро кадровых работников, вокруг которого концентрируется остальной кадровый состав. Показатель стабильности связан с показателем текучести кадров. Определенный уровень текучести кадров - это нормальное явление для каждой организации. Если группа на протяжении долгого времени абсолютно стабильна, законсервирована, то это негативно сказывается на ее развитии, на взаимоотношениях людей, выработке новых идей и пр. Поэтому мы и говорим об относительной стабильности организации, имея в виду важность и необходимость определенной текучести кадров.

4. Сработанность организации. Этот показатель характеризует устойчивость и прочность межличностных взаимодействий. С его помощью оценивается психологическое состояние системы функционального взаимодействия сотрудников. Сработанность людей в группе говорит об отлаженных организационных и психологических механизмах их деятельности и является предпосылкой сплоченности и совместимости членов организации.

Социальными психологами установлено взаимовлияние объективных и субъективных факторов. В результате серии исследований, проведенных на ряде предприятий нашей страны в 1970-1990-е годы сотрудниками кафедры социальной психологии СПбГУ, выявлены взаимосвязи объективных и субъективных показателей эффективности организаций. Так, трудовая, духовная и общественная активность работников зависит от:

– сбалансированности материального и морального стимулирования труда (оказалось, что ориентация исключительно на материальное стимулирование труда не приводит к значительному увеличению трудовой активности работников);

– наличия в организации инициативной группы людей, выдвигающей цели, отражающей интересы и потребности сотрудников, умеющей убедительно доказывать необходимость предлагаемых ими инноваций;

– возраста работников (молодые сотрудники проявляют большую общественную активность, а работники среднего возраста отличаются высокой трудовой активностью).

В свою очередь, трудовая активность сотрудников благоприятно отражается на:

– результативности и продуктивности труда;

– производительности труда;

– социально-психологическом климате;

– степени сработанности членов трудового коллектива. На удовлетворенность трудом влияют следующие факторы:

– результативность труда;

– санитарно-гигиенические условия труда;

– система организации труда;

– система стимулирования труда;

– способы выбора человеком профессии и места работы;

– престиж профессии;

– способы принятия решений, сложившиеся в организации. Сплоченность организации, характеризующаяся прочностью, единством, устойчивостью межличностных взаимоотношений, влияет на:

– производительность труда;

– продуктивность;

– уровень трудовой и общественной активности;

– текучесть кадров.

В целом исследования на промышленных предприятиях показывают, что комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены и объективные, и субъективные факторы. а именно:

1. Целенаправленность. Характеризует готовность организации к достижению целей совместного взаимодействия. Цель совместной деятельности выражает потребности, интересы, ценностные ориентации членов трудового коллектива, их идеальное представление будущего результата, что, в свою очередь, определяет средства и способы взаимодействия.

2. Мотивированность. Раскрывает причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов группы. В конкретной ситуации социального взаимодействия мотивация выполняет три психологические функции: побуждающую, направляющую и регулирующую. Побуждающая функция состоит в осознании человеком потребности в совместном с другими людьми достижении целей группы и является «пусковой кнопкой» деятельности. Направляющая функция определяет цели и способы совместной деятельности, согласованные между всеми членами группы. Регулирующая функция способствует выбору наиболее оптимальных и законных средств достижения групповых целей и удовлетворения потребностей.

3. Эмоциональность. Проявляется в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, прежде всего в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации. Возникает при переживании людьми близких по направленности и интенсивности эмоциональных состояний. Групповые эмоции выражаются в сходных способах переживания членами организации одних и тех же событий, подобии настроений, особенностях эмоциональных взаимоотношений (симпатия, антипатия, дружба и пр.). Интенсивность и направленность эмоциональности группы может оказывать стимулирующее или подавляющее влияние на его эффективность.

**.**

 ***Бизнес – планирование, цели и задачи***

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

*2. Отличие бизнес-плана от других плановых документов*

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

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

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

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

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

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

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

Основной центр бизнес-плана - помочь решить следующие основные задачи, связанные с функционированием организации:

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

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

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

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

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

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

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

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

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

*Четвертая* функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

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

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

Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

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

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

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

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

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

2. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Основной центр бизнес-плана - помочь решить следующие основные задачи, связанные с функционированием организации:

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

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

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

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

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

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

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

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

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

*Четвертая* функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

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

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

Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

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

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

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

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

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

2. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

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

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

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

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

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

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

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

 Вопросы для закрепления:

 о

1.     Понятие и классификация организаций.

2.     Организационно-правовые формы хозяйствования юридических лиц.

3.     Сущность, состав и структура основных фондов и факторы, ее определяющие.

4.  Понятие и содержание планирования на предприятии.

5.  Основные направления гос. регулирования деятельности предприятия.

6.  Сущность производственной структуры предприятия.

7.  Сущность организационной структуры предприятия.