

УДК 338.22
ББК 65.290.31
Э 40

Авторы-составители: Н. В. Кузнецов, канд. экон. наук, доцент;
В. В. Богущ, канд. экон. наук, доцент;
Н. Я. Скорик, ст. преподаватель;
В. В. Кузьменко, ассистент

Рецензенты: В. В. Боровцов, директор СОДО «Тимберлэнд»;
Б. И. Врублевский, канд. техн. наук, профессор
Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 4 от 14 апреля 2015 г.

Экономика и организация малого и среднего предпринимательства :
Э 40 практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : Н. В. Кузнецов [и др.]. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2016. – 120 с.
ISBN 978-985-540-321-1

Издание включает в себя планы семинарских занятий, темы рефератов и докладов, краткие теоретические сведения, задания, тесты.

Практикум предназначен для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» специализации 1-25 01 07 21 «Экономика и правовое обеспечение хозяйственной деятельности» и слушателей системы повышения квалификации и переподготовки специальности 1-25 01 79 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях».

УДК 338.22
ББК 65.290.31

ISBN 978-985-540-321-1

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2016

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Целью практикума является предоставление студентам и слушателям необходимого объема современных теоретических и практических знаний в области экономики и организации малого и среднего предпринимательства и обучение их практическим методам выполнения разнообразных аналитических и экономических расчетов.

Включенные в практикум задания позволят обучающимся приобрести системное представление о технико-экономических показателях деятельности малого и среднего предприятия, современных методах управления, методах государственного регулирования деятельности малого и среднего предпринимательства.

В процессе изучения тем и выполнения заданий обучающиеся научатся обосновывать выбор эффективных хозяйственных мероприятий и проектов; рассчитывать основные показатели, характеризующие финансово-экономическую деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства; рассчитывать налоговые обязательства организаций и предприятий малого и среднего предпринимательства.

Обучающиеся изучат нормативно-правовые акты и законы, регламентирующие деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь; методику расчета и состав основных показателей, характеризующих деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства; методы поддержки малого и среднего предпринимательства в регионе.

Издание подготовлено с учетом требований образовательного стандарта. Содержание практикума соответствует современному научному уровню, учитывает тенденции, характерные для развития инновационной экономики Республики Беларусь, изменения в нормативно-правовых материалах, регламентирующих деятельность субъектов хозяйствования.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

И ДОКЛАДОВ, КРАТКИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ, ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ

Тема 1. МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ЕГО МЕСТО В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

План

1. Предпринимательство как экономическая категория.
2. Критерии выделения малых и средних организаций.
3. Место и роль малого и среднего предпринимательства в экономике страны.
4. Преимущества и недостатки различных форм организации предпринимательства.
5. Место малого и среднего предпринимательства в современной сетевой экономике.
6. Экономисты, внесшие существенный вклад в исследование предпринимательства.
7. Признаки предпринимательства.

Темы рефератов и докладов

1. Экономическая сущность предпринимательства, субъекты предпринимательской деятельности.
2. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике Республики Беларусь.
3. Мотивы предпринимательства, права и обязанности предпринимателей.
4. Исторические этапы развития предпринимательства.
5. Законодательная база, регулирующая предпринимательскую деятельность.
6. Основные функции предпринимательства.
7. Виды предпринимательской деятельности.
8. Основные принципы организации предпринимательской деятельности.
9. Особенности современного этапа развития малого и среднего предпринимательства в Беларуси.
10. Роль малого и среднего предпринимательства в сетизации экономики.

Краткие теоретические сведения

Как экономическое явление предпринимательство возникает при наличии двух взаимодополняющих обстоятельств: организационно-хозяйственного новаторства и экономической свободы, которая в результате взаимодействия внешней среды и субъекта имеет определенные ограничения. Такие характеристики, как несение риска, владение ресурсами, лидерство, являются либо производными, либо необязательными, либо дополняющими. Для предпринимательства характерны тесная связь с рынком, кооперация и разделение труда, самокупаемость, отсутствие принуждения, свобода выбора способа действий, самостоятельность принятия решений, склонность к риску, использование, наряду с личным участием, наемного труда, ориентация на получение прибыли.

В современной литературе приводятся следующие признаки предпринимательства:

- принятие на себя ответственности (финансовой, моральной и социальной);
- владение капиталом;
- соединение и комбинирование факторов производства;
- ориентация на извлечение прибыли;
- капитализация доходов;
- включенность в рыночные отношения;
- экономическая свобода и самостоятельность;
- принятие риска;
- инициативность и творчество;
- способность преодолевать сопротивление среды;
- особое управление производством.

К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся:

- юридические лица, внесенные в Единый государственный реестр юридических лиц (кооперативы; коммерческие организации, за исключением государственных и муниципальных унитарных организаций);
- физические лица, внесенные в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели);
- крестьянские (фермерские) хозяйства.

После обобщения точек зрения на предпринимательство его можно представить как экономически свободную новаторскую деятельность, связанную с риском, ответственностью и конкурентной борьбой; имеющей целью достижение новых результатов, удовлетворение

личных и общественных потребностей.

Задания

Задание 1.1. Определите основные факторы инновационной экономики. Укажите, каким образом они влияют на создание и развитие малого и среднего предпринимательства.

Задание 1.2. Объясните, почему существует зависимость крупного бизнеса от малого и среднего предпринимательства.

Задание 1.3. На конкретных примерах объясните, какие проблемы могут возникнуть у малого и среднего предпринимательства. Укажите, какие причины могут их вызвать.

Задание 1.4. Выделите основные препятствия на пути вхождения малого и среднего предпринимательства в крупные сетевые структуры в Беларуси.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Предпринимательство – это не занятие или профессия, а уникальная способность нахождения новых комбинаций ресурсов. Данное утверждение принадлежит:

- а) Ф. Эджоурту;
- б) Й. Шумпетеру;
- в) Д. Риккардо;
- г) Р. Кантильону.

2. Преимуществами малого и среднего предпринимательства являются:

- а) высокая степень освоения рынка;
- б) возможность объединения различных подходов для решения основной задачи;
- в) высокая степень свободы при принятии решений;
- г) возможность доведения крупных инновационных разработок до конца;
- д) недостаточная степень свободы при принятии решений.

3. К социально значимым функциям малого и среднего предпри-

нимательства относятся:

- а) зарождение широкого слоя мелких собственников (среднего класса);
- б) формирование политических взглядов;
- в) расширение производства потребительских товаров и услуг с использованием местных источников сырья, непривлекательных для крупного бизнеса;
- г) разработка и внедрение технологических, технических и организационных новшеств.

4. К экономически значимым функциям малого и среднего предпринимательства относятся:

- а) формирование политических взглядов;
- б) расширение производства потребительских товаров и услуг с использованием местных источников сырья, непривлекательных для крупного бизнеса;
- в) демпфирующая функция.

5. Недостатками малого бизнеса по сравнению с крупным являются:

- а) относительная неустойчивость организаций при резком изменении экономической конъюнктуры;
- б) значительная степень отчуждения работников от результатов их труда и связанная с этим проблема разработки эффективной системы стимулирования управленческого и творческого производительного труда;
- в) конфликт интересов учредителей организации.

6. Преимуществами крупного бизнеса по сравнению с малым являются:

- а) узкая специализация, обеспечивающая наилучшую адаптацию к требованиям рынка;
- б) возможность осуществления многоцелевых исследований;
- в) высокая степень освоения рынка;
- г) высокая степень свободы при принятии решений.

7. Недостатками крупного бизнеса по сравнению с малым являются:

- а) высокая интенсивность труда;
- б) высокая степень инерционности производства, значительно повышающая степень риска при модернизации и перестройке крупного производственного процесса;
- в) высокая степень освоения рынка;

г) низкая степень конфликтности интересов.

8. Признаком предпринимательства не является:

- а) деятельность, направленная на удовлетворение личных потребностей;
- б) экономически свободная деятельность;
- в) хозяйственная деятельность, связанная с риском.

9. Основные особенности мотивации персонала малого бизнеса заключаются в следующем:

- а) имеется особая организационная структура, где каждый человек имеет узкую специализацию (монофункциональность);
- б) из-за загруженности разнообразными делами руководитель теряет контроль и не обращает внимания на должную мотивацию персонала;
- в) информация о затруднениях скрыта от сотрудников, что способствует активности и проявлению инициативы.

10. По мнению некоторых ученых, преимущества малого предпринимательства заключаются в объединении в одном лице следующих трех функций:

- а) предпринимателя, инвестора, управляющего;
- б) администратора, предпринимателя, хозяйственника;
- в) управляющего, финансового директора, предпринимателя.

11. Средний класс, согласно мнению большинства специалистов, может способствовать стабилизации жизни в обществе только при следующем условии:

- а) он удовлетворен своим положением;
- б) он составляет не менее 20% экономически активного населения;
- в) его стандарты жизни в Беларуси соответствуют стандартам жизни среднего класса в странах с развитой рыночной экономикой;
- г) число жителей, относимых к среднему классу по установленным критериям, соответствует числу жителей, относящих самих себя к среднему классу.

12. Демпфирующая функция малого и среднего бизнеса – это:

- а) формирование культуры управления, новаторства и созидания;
- б) сглаживание противоречий между наиболее обеспеченными и менее обеспеченными слоями, снижение социальной напряженности;
- в) уменьшение конъюнктурного разрыва, т. е. увеличение благосо-

стояния общества;

г) формирование широкого слоя мелких собственников.

13. Высокая интенсивность труда относится:

а) к недостаткам крупного бизнеса;

б) к достоинствам малого бизнеса;

в) к недостаткам малого бизнеса;

г) к достоинствам крупного бизнеса.

Тема 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

План

1. Роль и функции государства в регулировании малого и среднего предпринимательства.

2. Методы государственного регулирования малого и среднего предпринимательства.

3. Понятие системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

4. Формы и структуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

5. Формы, методы и технологии разработки стратегии развития и поддержки малого и среднего предпринимательства: мировой опыт.

6. Определение стратегических направлений развития малого и среднего предпринимательства.

7. Направления совершенствования системы поддержки малого и среднего предпринимательства.

Темы рефератов и докладов

1. Развитие системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь.

2. Структура системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь.

3. Формы и эффективность государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

4. Формы и эффективность негосударственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

5. Система мониторинга и оценки эффективности развития малого

и среднего предпринимательства на государственном уровне.

6. Опыт государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в странах с развитой рыночной экономикой.

7. Тенденции и формы интеграции малого, среднего и крупного бизнеса.

8. Эффективность реализации функций государства в области развития малого и среднего предпринимательства.

9. Методы государственного регулирования малого и среднего предпринимательства.

Краткие теоретические сведения

В области регулирования предпринимательства государство выполняет следующие функции:

- законодательное обеспечение формирования субъектов предпринимательства;
- создание единых правил игры;
- поддержание конкурентной среды;
- создание условий для устойчивого увеличения предложения товаров и услуг высокого качества, производимых на инновационной основе;
- стимулирование и непосредственное формирование спроса на инновационную продукцию;
- формирование и совершенствование организационной и рыночной инфраструктур предпринимательства;
- обеспечение социальной ориентации процесса развития системы малого предпринимательства.

Государственное управление – целенаправленное, организующее, регулирующее воздействие государства (через систему его органов и должностных лиц) на общественные процессы, отношения и деятельность людей с помощью различных методов и средств регулирования.

Осуществляя свои функции, государство воздействует на экономическую систему путем использования прямых и косвенных методов регулирования.

Методы прямого воздействия основаны не на самостоятельном выборе субъектов экономической системы, а на предписаниях государства.

Методы косвенного воздействия создают предпосылки для самостоятельного выбора субъектами экономических отношений предпочтительных вариантов развития, соответствующих целям экономической политики.

Косвенные методы ориентированы на создание условий для разви-

тия предпринимательства, предоставляют выбор приоритетов деятельности, снижают возможности принятия коррумпированных решений, требуют меньших административных расходов.

Прямые методы несут, как правило, адресный характер, ориентированы, прежде всего, на осуществление приоритетных направлений развития экономической системы и дают больше возможностей осуществлять контроль за бюджетными финансовыми потоками.

Система поддержки малого и среднего предпринимательства представляет собой совокупность государственных, негосударственных, общественных и коммерческих организаций, осуществляющих регулирование деятельности организаций, оказывающих образовательные, консалтинговые и другие услуги, необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров и услуг.

Целью системы поддержки малого и среднего бизнеса является создание благоприятных условий для развития предпринимательства путем оказания комплексной и адресной поддержки малым организациям в таких направлениях, как информационное, обучающее, научно-техническое, технологическое, финансовое, имущественное, оказание спектра деловых услуг, налаживание деловых контактов и кооперации, а также в прочих аспектах, потребность в которых может возникнуть у предпринимателей.

Задания

Задание 2.1. Прокомментируйте следующее высказывание:

«Лауреат Нобелевской премии М. Фридман считает, что самыми лучшими способами воздействия государства на экономику являются действия: “Не трогать бизнес!” и “Пусть рынок делает свое дело!”».

Определите, в чем состоит экономическая эффективность функционирования рынка.

Укажите, каковы пределы государственного вмешательства в рыночный процесс.

Задание 2.2. Укажите, какие возможности для совершенствования делового климата имеются у развивающихся стран и стран с переходной экономикой, не располагающих такими природными ресурсами, как нефть и газ.

Задание 2.3. Определите основные трудности развития малого и среднего предпринимательства.

Ответьте на вопросы:

1. Какие пути вы видите для решения данных проблем?
2. Что предпринимают государственные органы власти для их решения?

Задание 2.4. Укажите, почему большинство предпринимателей считают косвенные методы государственного регулирования развития малого и среднего предпринимательства более приемлемыми.

Задание 2.5. Укажите, почему прямые методы государственного регулирования развития малого и среднего предпринимательства часто дают результат, обратный ожидаемому.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Отраслевые критерии предельных уровней численности персонала для малых организаций составляют:

- а) 100 чел. в сфере промышленности;
- б) 60 чел. в сфере транспорта;
- в) 50 чел. в сфере сельского хозяйства;
- г) 20 чел. в сфере розничной торговли и бытового обслуживания населения.

2. Культура предпринимательства как проявление правовых и этических критериев (норм) включает взаимоотношения:

- а) с религиозными течениями;
- б) с политическими группировками;
- в) с государством.

3. Для того чтобы овладеть навыками корректного поведения, необходимо соблюдать:

- а) правила общения с контролирующими организациями;
- б) правила проведения деловых контактов;
- в) правила преподношения и принятия подарков.

4. Этические отношения предпринимателей с наемными работниками:

- а) оказывают особое влияние на уровень предпринимательского успеха;
- б) влияют на уровень затрат на оплату труда;

в) определяются трудовым законодательством.

5. Необходимость государственного регулирования предпринимательской деятельности обусловлена:

а) низким уровнем развития рыночной экономики в Республике Беларусь;

б) невозможностью саморегулирования рыночной системы;

в) отсутствием исторических корней у предпринимательства в Республике Беларусь.

6. К социально значимым функциям малого и среднего предпринимательства относятся:

а) появление широкого слоя мелких собственников (среднего класса);

б) формирование политических взглядов;

в) расширение производства потребительских товаров и услуг с использованием местных источников сырья, непривлекательных для крупного бизнеса.

7. Негативное влияние политической нестабильности на предпринимательскую деятельность выражается:

а) в дополнительных затратах на консультационные услуги;

б) в повышении внимания к развитию системы поддержки предпринимательской деятельности:

в) в уменьшении объема ресурсов, направляемых на поддержку предпринимательской деятельности.

8. Электронное правительство обеспечивает:

а) полную прозрачность всех принимаемых правительственными структурами решений:

б) снижение административных барьеров;

в) автоматизацию и оптимизацию принятия государственных решений.

9. Формами государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства являются:

а) предоставление бюджетных инвестиций;

б) предоставление муниципальных гарантий по обязательствам субъектов малого и среднего предпринимательства;

в) информационное обеспечение деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

10. Финансовая поддержка не может осуществляться:

- а) субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим производство и реализацию подакцизных товаров;
- б) прибыльным субъектам малого и среднего предпринимательства;
- в) субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим добычу и реализацию общераспространенных полезных ископаемых.

11. Система поддержки малого предпринимательства обеспечивает:

- а) безвозмездное субсидирование начинающим предпринимателям;
- б) право доступа организаций малого и среднего предпринимательства к закрытой для крупных организаций коммерческой информации;
- в) формирование протекционистской политики в отношении организаций малого и среднего предпринимательства в регионах.

Тема 3. СРЕДА РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

План

1. Сущность предпринимательской среды.
2. Методы анализа внешней и внутренней среды малого и среднего предпринимательства.
3. Взаимодействие малого и среднего предпринимательства со стейкхолдерами.

Темы рефератов и докладов

1. Сущность и структура предпринимательской среды.
2. Глобализация как фактор изменения сущности среды предпринимательской деятельности.
3. Особенности среды малого и среднего предпринимательства.
4. Основные составляющие внерегиональной предпринимательской среды и их характеристика.
5. Региональная среда развития малого и среднего предпринимательства, различия по регионам.
6. Особенности внутренней среды малого и среднего предпринимательства.
7. Специфические особенности среды малого и среднего предпринимательства.

нимательства в Республике Беларусь.

8. Методы анализа внешней и внутренней среды малого и среднего предпринимательства.

9. Формирование новой культуры предпринимательства, связи с общественностью.

10. Исторические аспекты предпринимательской культуры в Республике Беларусь.

Краткие теоретические сведения

Малое и среднее предпринимательство функционирует в конкретной окружающей среде, с которой оно находится в определенных связях и взаимодействиях. Ее называют внешней средой.

Формируют внешнюю среду региональной организации внерегиональные и внутрирегиональные факторы. Региональная экономика как составная часть региональной системы страны подвергается постоянному воздействию внерегиональных факторов таких как законодательство страны, центральные органы и организации, единая экономическая финансовая система страны, политическая, демографическая ситуации. Наряду с этим региональное хозяйство является комплексом хозяйствующих субъектов, функционирующих на ограниченной территории. В таком качестве региональное хозяйство представляет собой внешнюю среду для расположенных в регионе фирм и организаций.

Степень определенности внешней среды зависит от уровня информированности организаций о факторах среды в динамике (развитие коммуникаций, финансирование региональных программ, динамика и перспективы развития спроса и т. д.).

Задания

Задание 3.1. Разработайте концепцию внешних связей компании, например одной из компаний участников. Составьте список государственных органов – стейкхолдеров компании.

Задание 3.2. Сделайте SWOT-анализ развития малого предпринимательства в своем населенном пункте.

Задание 3.3. В современной литературе часто утверждается, что потребители являются главным элементом внешней среды.

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли вы с этим?
2. Возможны ли ситуации, при которых данное утверждение ошибочно?

Задание 3.4. Приведите примеры факторов, оказывающих влияние на развитие малого и среднего предпринимательства в экономическом сегменте внешней среды.

Задание 3.5. Определите, на какие сегменты внешней среды развития малого и среднего предпринимательства может оказать наиболее существенное влияние вступление страны во Всемирную торговую организацию (ВТО). Ответ обоснуйте примерами из экономики стран, недавно вступивших в ВТО.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Менеджеры должны понимать среду прежде всего:
 - а) для эффективных изменений организации;
 - б) для защиты от изменений;
 - в) для избежания изменений в среде.
2. Поставщики являются частью:
 - а) экономического сегмента внешней среды;
 - б) внешней среды прямого влияния (отраслевой среды);
 - в) общей среды косвенного влияния (внерегиональной среды);
 - г) культуры организации.
3. Изменение вкусов потребителей и системы ценностей отражается:
 - а) в экономическом сегменте;
 - б) в социокультурном сегменте;
 - в) в политико-правовом сегменте;
 - г) в технологическом сегменте.
4. Наиболее абстрактная часть среды – это:
 - а) внешняя среда косвенного влияния;
 - б) внутренняя среда фирмы;
 - в) среда прямого влияния;
 - г) вся внешняя среда.
5. Сильно меняющаяся среда является:

- а) враждебной;
- б) динамичной;
- в) стабильной;
- г) простой.

6. Фирмы, делающие бизнес в простой среде:

- а) взаимодействуют с огромным числом потребителей, поставщиков, конкурентов;
- б) имеют стабильные условия бизнеса;
- в) производят ограниченное число продуктов;
- г) не фокусируются на узком целевом рынке.

7. Внерегionalные составляющие внешней среды бизнеса – это:

- а) уровень развития логистической инфраструктуры в регионе;
- б) среднерегionalная система специального образования;
- в) политическая и демографическая ситуация.

8. Степень определенности внешней среды зависит:

- а) от степени динамичности изменений;
- б) от сложности конкретной отраслевой среды;
- в) от сложности и динамичности среды.

9. Сложность бизнес-среды определяется:

- а) числом и разнообразием поставщиков;
- б) разнообразием вкусов и уровнем сегментации потребителей;
- в) сложностью производимого продукта или услуги;
- г) всем вышеперечисленным.

10. К международным факторам внерегionalной среды относятся:

- а) курсы обмена валют;
- б) система государственного регулирования внешней торговли;
- в) ставка рефинансирования Центрального банка;
- г) политика государства в отношении иммигрантов.

11. Угрозы внешней среды могут проявляться:

- а) в виде усиливающейся дифференциации в оплате труда по сравнению с крупными городами;
- б) в виде использования зданий, помещений в связи с репрофилитированием или разукрупнением организаций;
- в) в виде интенсификации труда;
- г) в виде скорости осуществления инновационного цикла.

12. Возможности внешней среды могут проявляться:

- а) в виде усиливающейся дифференциации в оплате труда по сравнению с крупными городами;
- б) в виде оттока специалистов в крупные города;
- в) в виде интенсификации труда;
- г) в виде новых религиозных течений.

13. Экологические и природно-сырьевые факторы внешней среды – это:

- а) отсутствие в центральном районе страны в достаточном количестве сырьевых природных ресурсов;
- б) рост числа лиц без определенного места жительства;
- в) новые технологии переработки бытовых отходов;
- г) рост объемов бытовых отходов.

14. Социально-демографические факторы внешней среды – это:

- а) возможность использования работников с низким уровнем образования;
- б) большой удельный вес работников с низким уровнем квалификации на рынке труда;
- в) низкие затраты на подготовку персонала в организациях малого и среднего бизнеса.

15. Внешняя среда бизнеса имеет высокий уровень неопределенности, если фирма осуществляет бизнес:

- а) в простой, но динамичной среде;
- б) в сложной и динамичной среде;
- в) в сложной, но стабильной среде;
- г) в простой и стабильной среде.

Тема 4. ОРГАНИЗАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

План

1. Пути создания малых и средних организаций.
2. Выбор предпринимательской идеи.
3. Реструктуризация организаций: основные подходы.
4. Выбор организационно-правовой формы.
5. Порядок регистрации малых и средних организаций и лицензирование деятельности.
6. Жизненный цикл малого и среднего предпринимательства.

Темы рефератов и докладов

1. Пути создания малых и средних организаций. Основные проблемы создания малых и средних организаций.
2. Возникновение, оценка и выбор предпринимательской идеи.
3. Создание малых и средних организаций путем реструктуризации. Основные подходы, преимущества, недостатки.
4. Выбор и обоснование организационно-правовой формы организации малого и среднего предпринимательства.
5. Органы и порядок регистрации малых и средних организаций и лицензирование деятельности.
6. Обеспечение устойчивости развития организаций малого и среднего предпринимательства.
7. Особенности организации малого бизнеса без образования юридического лица.
8. Сравнительный анализ продолжительности жизни организаций различных форм собственности.
9. Роль бизнес-инкубаторов в выращивании устойчивых организаций малого и среднего предпринимательства.
10. Особенности жизненного цикла организаций малого и среднего предпринимательства.

Краткие теоретические сведения

Выделяют следующие пути создания организаций малого и среднего предпринимательства, определяемые их потребностями в области государственной поддержки:

1. *Создание организаций на базе имеющегося производства.* Ведущая роль крупных фирм заключается в том, что в современных условиях именно они обладают большими преимуществами, поскольку лучше справляются с рисками и финансовыми трудностями, имеют возможность осуществлять массовое производство, когда зачастую необходимы новые производственные мощности. Для того чтобы стать более конкурентоспособными, крупные фирмы проводят реструктуризацию, стремясь использовать достоинства малых фирм, а малые организации вступают в крупные альянсы, чтобы использовать эффект от масштаба производства.

Можно выделить следующие формы взаимодействия малого и крупного предпринимательства:

- Сателлитная форма – организация дочерних фирм, сохраняющих тесные связи с крупной организацией, юридически самостоятельных, но экономически тесно связанных с коренной структурой, образован-

ных путем реструктуризации, выведения непрофильных производств и т. д.). Данная форма взаимодействия дает преимущества обеим сторонам: крупные организации вносят элемент стабильности и плановости в работу малых фирм. Малые организации выполняют часть функций крупных организаций, несут более низкие издержки, концентрируясь на определенных **видах** деятельности.

• Интрапренерство – создание малых организаций под конкретные инновационные проекты. Взаимосвязь между университетами, крупными и малыми организациями путем создания технопарков дает возможность повысить конкурентоспособность отечественной продукции. Поддержка технопарковых структур со стороны государственных органов власти позволяет удовлетворить потребности региона и страны в целом в научно-технической продукции.

2. *Создание малых инновационных организаций при бюджетных научных учреждениях и государственных учебных заведениях высшего образования.* Данным организациям уделяется особое внимание, что связано с тем, что большинство результатов интеллектуальной деятельности в настоящее время создается за счет бюджетных средств государственными научными и образовательными организациями.

3. *Самостоятельное создание организаций (индивидуальное создание, консолидация нескольких физических лиц).*

Каждая из форм организации бизнеса предполагает наличие определенных проблем и требует использования специфических подходов при осуществлении государственного регулирования малого предпринимательства.

Задания

Задание 4.1. Укажите, какая организационная форма бизнеса была бы наиболее рациональной для фирм, ставящих перед собой следующие задачи:

- создание банка для финансирования инвестиций в строительной индустрии;
- организацию посреднической конторы по найму или сдаче жилой площади;
- формирование промышленного комплекса по добыче и обогащению руд цветных металлов;
- изготовление и продажу шерстяных изделий ручной вязки.

Задание 4.2. Укажите, какую организационную форму скорее все-

го будут стремиться придать своему бизнесу лица, обладающие уникальными профессиональными качествами (художники; писатели; врачи, использующие нетрадиционные методы медицины).

Задание 4.3. Выберите оптимальную организационно-правовую форму организации с точки зрения предпринимателя и обоснуйте выбор.

Задание 4.4. Предприниматели могут почерпнуть идеи для развития своего бизнеса из различных источников. Опишите, какие из источников и как могут быть использованы.

Задание 4.5. Проведите сравнительный анализ организационно-правовых форм для ведения предпринимательской деятельности в Республике Беларусь. Результаты анализа представьте по образцу таблицы 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ организационно-правовых форм для ведения предпринимательской деятельности в Республике Беларусь

Показатель	Полное товарищество	Товарищество на вере	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Закрытое акционерное общество (ЗАО)	Открытое акционерное общество (ОАО)	Производственный коллектив
Фирменное наименование						
Учредительные документы						
Участники						
Уставный капитал						
Ответственность участников						
Права участников						
Обязанности участников						
Процесс управления организацией						
Процесс выбытия участников						

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Сателлитная форма организации малого и среднего предпринимательства – это:

- а) организация дочерних фирм;
- б) организация филиалов;
- в) создание малых организаций под конкретные инновационные проекты;
- г) консолидация нескольких физических лиц.

2. Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) может применяться в отношении следующих видов предпринимательской деятельности:

- а) розничной торговли, осуществляемой через точки с площадью торгового зала не более 250 м²;
- б) оказания ветеринарных услуг;
- в) оказания автотранспортных услуг предпринимателями, имеющими не более 30 транспортных средств.

3. Наиболее критичным с точки зрения обеспечения текущего функционирования организации является:

- а) управление прибылью;
- б) управление финансовыми потоками;
- в) управление инвестициями;
- г) управление пассивами.

4. Ответственность по установлению финансовых отношений главный бухгалтер берет на себя:

- а) в линейной структуре организации;
- б) в дивизиональной структуре организации;
- в) в линейно-штабной структуре организации.

5. Организация финансовых служб на уровне подразделений осуществляется:

- а) на стадии становления организации;
- б) на стадии роста организации;
- в) на стадии спада (в условиях кризиса);
- г) на стадии зрелости (при создании хозрасчетных подразделений – центров финансовой ответственности).

6. Затраты времени на разработку новшества:

- а) в организации крупного бизнеса, как правило, ниже, чем в организации малого и среднего бизнеса;
- б) в организации крупного бизнеса, как правило, выше, чем в организации малого и среднего бизнеса;
- в) и размер организации не взаимосвязаны.

7. К принципам оценки стартового потенциала организации не относятся:

- а) учет как количественных, так и качественных параметров стратегии;
- б) ранжирование по важности элементов потенциала;
- в) для каждого из видов бизнеса проведение оценки потенциала с учетом использования одного элемента потенциала;
- г) при оценке действительного и стартового потенциала использование одних и тех же показателей в каждом его элементе.

8. Цель оценки соответствия действительного потенциала системе стратегий – это:

- а) сопоставление имеющихся возможностей с критичным для реализации стратегии уровнем;
- б) определение уровня стартового потенциала.

9. Организация или предприниматель могут использовать:

- а) только одну систему налогообложения;
- б) согласно своей деятельности, налог на вмененный доход;
- в) систему, рекомендуемую налоговой инспекцией;
- г) систему, установленную муниципальными органами власти.

10. Недостатками малого предпринимательства являются:

- а) значительная степень отчуждения работников от результатов их труда и связанная с этим проблема разработки эффективной системы стимулирования управленческого и творческого производительного труда;
- б) конфликт интересов основных стейкхолдеров;
- в) отсутствие необходимого информационного обеспечения.

Тема 5. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

План

1. Сущность налогообложения малого и среднего предпринимательства.
2. Общепринятая и упрощенная системы налогообложения малого предпринимательства в Республике Беларусь.
3. Анализ систем налогообложения деятельности организации.
4. Преимущества и недостатки упрощенной системы налогообложения, системы налогообложения в виде ЕНВД для отдельных видов деятельности.

Темы рефератов и докладов

1. Проблемы налогообложения малого и среднего предпринимательства.
2. Тенденции развития национального налогообложения малого и среднего предпринимательства.
3. Анализ привлекательности систем налогообложения деятельности организаций.
4. Практика применения упрощенной системы налогообложения (УСН).
5. Влияние системы налогообложения в виде ЕНВД для отдельных видов деятельности на развитие предпринимательства.
6. Системы налогообложения малого и среднего предпринимательства в странах с развитой рыночной экономикой.
7. Налогообложение малого и среднего предпринимательства в странах с высоким уровнем развития малого и среднего предпринимательства.
8. Возможности легального ухода от налогов в малом и среднем предпринимательстве.
9. Налоговые преференции для малого и среднего предпринимательства.
10. Перспективы развития налогообложения малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь.

Краткие теоретические сведения

Главные задачи, стоящие в настоящее время перед налоговой системой, включают в себя две противоречивые проблемы: повышение

собираемости налогов и ослабление налогового бремени. К числу актуальных и конъюнктурных проблем можно отнести упрощение изъятия налога, техники исчисления, учета сокращения количества инструктивного и методологического материала.

Специальные налоговые режимы используются государством в целях поддержки субъектов малого предпринимательства и развития малого бизнеса, поддержки сельскохозяйственного производителя и стимулирования отрасли сельского хозяйства, привлечения инвестиций в разработку недр и стимулирования добывающих и связанных с ними отраслей.

Суть специальных налоговых режимов сводится к замене для определенной категории малых организаций большинства федеральных и региональных налогов единым налогом, который исчисляется за отчетный и налоговый периоды.

Задания

Задание 5.1. Дайте экономическую характеристику организациям и хозяйствующим субъектам, которые не могут применять УСН.

Задание 5.2. Проанализируйте условия работы налогоплательщиков в условиях применения УСН и ЕНВД.

Задание 5.3. Укажите основное назначение и содержание главы Налогового кодекса Республики Беларусь (НК РБ), касающейся УСН.

Задание 5.4. Раскройте основное содержание главы НК РБ, касающейся системы налогообложения в виде ЕНВД для отдельных видов деятельности.

Задание 5.5. Дайте характеристику специальных режимов налогообложения, применяемых субъектами малого предпринимательства.

Задание 5.6. Организация, применяющая УСН, имеет в собственности капитальные строения в виде следующих зданий: офисное здание площадью 100 м², производственное здание площадью 650 м², складское здание площадью 280 м²; капитальные строения в виде следующих сооружений: автомобильную стоянку площадью 350 м², передаточные устройства (электросети, теплотрассу, канализацию, водопровод, сети уличного освещения).

Укажите, признается ли организация плательщиком налога на недвижимость.

Задание 5.7. Организация, применяющая УСН, имеет в собственности капитальные строения в виде следующих зданий: офисное здание площадью 150 м², производственное здание площадью 800 м², складское здание площадью 450 м²; капитальные строения в виде следующих сооружений: автомобильную стоянку площадью 420 м², передаточные устройства (электросети, теплотрассу, канализацию, водопровод, сети уличного освещения).

Укажите, признается ли организация плательщиком налога на недвижимость.

Задание 5.8. Организация арендует у физического лица объект недвижимости общей площадью 2 500 м², часть помещений которого сдает в субаренду организациям и индивидуальным предпринимателям для осуществления предпринимательской деятельности.

Укажите, признается ли организация плательщиком налога на недвижимость.

Задание 5.9. Организация с 1 января текущего года перешла на применение УСН с уплатой налога на добавленную стоимость (НДС) ежемесячно. За 9 месяцев текущего года средняя численность работников организации за январь составила 50 чел., за февраль – 60, за март – 70, за апрель – 80, за май – 90, за июнь – 100, за июль – 110, за август – 120, за сентябрь – 125 чел.

Определите среднюю численность работников организации. Укажите, соответствует ли полученная средняя численность критерию численности и сможет ли в связи с этим организация продолжать применять УСН в данном порядке.

Задание 5.10. Организация с 1 января текущего года перешла на применение УСН с уплатой НДС ежемесячно. За 10 месяцев текущего года средняя численность работников организации за январь составила 70 чел., за февраль – 80, за март – 90, за апрель – 100, за май – 110, за июнь – 120, за июль – 130, за август – 140, за сентябрь – 150, за октябрь – 160 чел.

Определите среднюю численность работников организации. Укажите, соответствует ли полученная средняя численность критерию численности и сможет ли в связи с этим организация продолжать применять УСН в данном порядке.

Задание 5.11. Организация применяет УСН с уплатой НДС ежемесячно. С 16 по 30 апреля текущего года приняты 6 работников по договору подряда.

Определите среднюю численность лиц, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам за апрель текущего года.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Ставки налога в Республике Беларусь могут устанавливаться:

- а) в рублях;
- б) в валюте;
- в) в процентах;
- г) в рублях и процентах;
- д) в рублях и валюте.

2. Величина предельного размера доходов организации, ограничивающая право организации перейти на УСН, зависит:

- а) от размера организации;
- б) от коэффициента-дефлятора;
- в) от индекса-мультипликатора;
- г) от индекса цен;
- д) от уровня инфляции.

3. Ограничения при переходе на УСН не распространяются на организации:

- а) в уставном капитале которых участие других организаций представлено более чем на 25%;
- б) уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов;
- в) средняя численность работников которых за налоговый (отчетный) период превышает 100 чел.;
- г) в форме бюджетных учреждений.

4. К организациям, не имеющим право применить УСН, относятся:

- а) организации со среднесписочной численностью до 100 чел., осуществляющие свою деятельность в сфере промышленного производства;
- б) организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся игорным бизнесом;
- в) организации со среднесписочной численностью до 100 чел., осуществляющие свою деятельность в сфере оптовой торговли;

г) организации со среднесписочной численностью до 100 чел., осуществляющие свою деятельность в сфере розничной торговли.

5. Налоговым периодом при переходе на УСН признается:

- а) календарный год;
- б) первый квартал;
- в) девять месяцев;
- г) полугодие;
- д) квартал.

6. Переход на УСН освобождает организацию от уплаты:

- а) НДС;
- б) водного налога;
- в) акцизов;
- г) налога на добычу полезных ископаемых.

7. Обмет налогообложения при соблюдении критериев отнесения организации к категории организаций, имеющих право использовать УСН:

- а) не может меняться налогоплательщиком в течение пяти лет;
- б) не может меняться налогоплательщиком в течение календарного года;
- в) не может меняться налогоплательщиком в течение трех лет;
- г) не может меняться налогоплательщиком в течение девяти месяцев;
- д) может меняться.

8. Переход на УСН не освобождает организацию от уплаты:

- а) государственной пошлины;
- б) единого социального налога;
- в) НДС;
- г) налога на имущество.

9. Цели специальных налоговых режимов для малого и среднего предпринимательства – это:

- а) привлечение инвестиций в розничную торговлю товарами широкого потребления;
- б) поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства и развития малого бизнеса;
- в) ускоренная амортизация;
- г) единовременное списание инвестиций в основные фонды.

10. Основными видами налогов общепринятой системы налогообложения являются:

- а) НДС;
- б) лицензионные платежи;
- в) налог на доходы физических лиц (НДФЛ).

11. Объектом налогообложения НДС не является:

- а) передача имущественных прав организации ее правопреемнику;
- б) ввоз товаров на таможенную территорию страны;
- в) выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;
- г) реализация товаров (работ, услуг) на территории страны.

12. Подлежат налогообложению доходы физических лиц из следующих источников:

- а) от дарителя, если даритель и одаряемый являются членами семьи;
- б) от продажи в особо мелких размерах продуктов, выращенных на приусадебном участке;
- в) страховые выплаты при наступлении страхового случая.

13. Основным условием перехода на УСН является:

- а) размер доходов от реализации для всех налогоплательщиков;
- б) размер доходов от реализации для организаций;
- в) размер доходов от реализации для индивидуальных предпринимателей;
- г) четко определенный вид деятельности для всех налогоплательщиков.

14. Наиболее распространенными системами налогообложения для малого и среднего предпринимательства являются:

- а) ЕНВД;
- б) НДФЛ;
- в) общая система налогообложения.

Тема 6. ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

План

1. Сущность модели роста Л. Грейнера.
2. Характеристика интрапренерства. Цель его внедрения в организациях.
3. Понятие и цели внутрифирменного планирования.
4. Организация деятельности малого и среднего бизнеса по внутрифирменному планированию.
5. Основные задачи, сущность и содержание внутрифирменного планирования.
6. Основные системы (формы) планирования, виды внутрифирменных планов.
7. Основные принципы и методы внутрифирменного планирования.
8. Сущность, задачи и характерные черты тактического планирования.
9. Структура, содержание и показатели тактического плана.
10. Порядок и методы обоснования тактического плана.
11. Сущность и значение тактического планирования в современных условиях.
12. Задачи и характерные черты текущего планирования организации.
13. Структура и содержание тактического плана.
14. Основные показатели текущего плана и их краткая характеристика.
15. Порядок составления текущего плана.
16. Методическое обоснование текущего планирования.
17. Основные направления совершенствования тактического планирования.
18. Планирование основных стоимостных показателей выпуска продукции.
19. Основные организационно-экономические факторы и резервы роста производственной мощности и увеличения выпуска продукции.
20. Риски неопределенности внешней среды.
21. Сущность и особенности стратегического планирования.
22. Основные этапы стратегического планирования, их содержание и порядок разработки.
23. Показатели и критерии оценки бизнес-плана, сущность и методика расчета.

Темы рефератов и докладов

1. Сущность и необходимость внутрифирменного планирования.
2. Особенности целей, задач внутрифирменного планирования для предприятий малого и среднего бизнеса.
3. Формы организации внутрифирменного планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса.
4. Цели и содержание плана стратегического развития.
5. Цели и содержание тактических планов.
6. Сценарии как метод стратегического планирования.
7. Реализация принципа непрерывности планирования.
8. Реализация принципа участия в планировании.
9. Проблемы одновременной реализации принципов гибкости и точности в планировании.
10. Современные подходы к снижению неопределенности в процессе планирования.
11. Роль и место экономической науки в становлении и развитии рыночной экономики.
12. Внутрифирменное планирование как важнейшая составляющая часть современной экономической науки и специфический вид человеческой деятельности.
13. Основные тенденции и проблемы развития промышленного производства Республики Беларусь в современных условиях.
14. Основные проблемы потребления и задачи производителя продукции в современных условиях.
15. Основные проблемы, направления и пути совершенствования текущего планирования в современных условиях.

Краткие теоретические сведения

Сущность планирования заключается в обосновании целей развития и форм хозяйственной деятельности организации, выборе наилучших способов их осуществления на основе выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска продукции (работ, услуг), установлении таких показателей производства и продаж, которые при оптимальном использовании ресурсов приведут к достижению ожидаемых количественных и качественных результатов.

Объектами планирования являются деятельность организации, используемые ресурсы, структурные подразделения.

При планировании исходят из того, что ни одна проблема не должна рассматриваться изолированно от другой, все они взаимодей-

ствуют внутри единой экономической системы, которую представляет собой организация.

В противоположность интуитивному, ситуативному принятию решений планирование представляет собой формализованную процедуру с четким алгоритмом действий.

Различают следующие основные виды планирования деятельности организации:

- Стратегическое планирование, ориентированное на долгосрочную перспективу и определяющее основные направления развития организации. Его цель – создание такого потенциала, который обеспечивает выживание организации в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

- Тактическое планирование, заключающееся в обосновании задач и средств, необходимых для достижения выработанных в процессе стратегического планирования или традиционных целей.

- Оперативно-календарное планирование, конкретизирующее показатели тактического плана с целью обеспечения повседневной плановой и ритмичной работы организации и ее подразделений.

Тактическое планирование реализуется путем разработки бизнес-планов, необходимость которых обусловлена следующими причинами:

- при разработке бизнес-плана ситуация рассматривается критически и беспристрастно, во всей полноте, что позволяет обосновать направления деятельности и снизить риски ее ведения;

- бизнес-план – официальный документ, который представляется для рассмотрения собственникам, органам управления, инвесторам и другим заинтересованным лицам;

- бизнес-план – рабочий документ, с помощью которого осуществляется более детальное планирование.

Важнейшая особенность бизнес-плана – его ориентация на рынок, исходя из особенностей которого и возможностей работы на котором (продажи продукции, оказания услуг, выполнения работ) рассчитываются показатели работы по всем направлениям деятельности от загрузки производственных мощностей и персонала до себестоимости и финансовых результатов.

Различают следующие виды бизнес-планов:

- бизнес-план развития (текущей деятельности), разрабатываемый обычно на период от 1 до 3 лет и предназначенный для обоснования деятельности организации и обеспечения ее сбалансированности, направленный на достижение текущих целей и задач, прежде всего на получение прибыли;

- бизнес-план инвестиционного проекта, разрабатываемый на период до 7 лет и представляющий собой детальное изложение целей проекта и путей их достижения, предназначенный для обоснования целесообразности осуществления инвестиций;

- бизнес-план финансового оздоровления, разрабатываемый в целях восстановления платежеспособности и поддержания эффективной деятельности организации при осуществлении процедуры санации или в процессе досудебного оздоровления.

Бизнес-план развития базируется на анализе текущего состояния организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на ее развитие, вида экономической деятельности, отрасли и экономики страны в целом в планируемом периоде. При анализе особое внимание уделяется выявлению положительных тенденций развития организации и установлению причин, негативно влияющих на результативность деятельности.

Бизнес-план развития включает следующие элементы:

- оценку текущего состояния организации с определением закономерностей и тенденций ее развития во взаимосвязи с тенденциями и приоритетами развития соответствующего вида экономической деятельности;

- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития организации на планируемый период;

- определение внутренних и внешних факторов и условий эффективного развития организации;

- установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития организации на планируемый период;

- определение и описание конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение целевых параметров развития организации.

Типичная структура бизнес-плана включает следующие основные разделы:

- резюме;

- характеристику организации и стратегию ее развития;

- описание продукции, анализ рынков сбыта и стратегию маркетинга;

- производственный план;

- организационный план;

- инвестиционный и инновационный план, источники финансирования;

- прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;

- показатели эффективности деятельности организации.

В зависимости от вида и цели составления бизнес-плана, отрасли, вида и специфики деятельности организации его структура, содержание разделов и показатели могут сильно различаться.

При прогнозировании объема продаж используются методы экспертных оценок и экономико-математического моделирования.

При применении экспертных методов дается 3 вида прогнозов: оптимистический (O), пессимистический ($П$) и вероятный (B). Прогнозируемый объем продаж ($ОП_{np}$) можно определить по следующей формуле:

$$\hat{I}_{iv} = \frac{(\hat{I} + 4 \cdot \hat{A} + \hat{I})}{6}.$$

Доверительный интервал ($ДИ$) прогнозируемого объема продаж рассчитывается по формуле

$$\Delta \hat{E} = \frac{\hat{I}_{iv} \pm (2 \cdot (\hat{I} - \hat{I}))}{6}.$$

При использовании экономико-статистических моделей устанавливаются количественные характеристики связи и взаимозависимости объема продаж от других факторов, составляется соответствующее уравнение регрессии.

Объем продаж промежуточным потребителям может быть рассчитан на основе прогноза развития отрасли-потребителя, изменения технологии и норм расхода потребляемой продукции.

Объем продаж конечным потребителям ($ОП_{np}$) может быть рассчитан по доле рынка организации по следующей формуле:

$$\hat{I}_{iv} = \frac{\hat{A}_{\delta} \cdot \hat{E}_{\delta} \cdot \hat{A}_{\delta}}{100},$$

где E_p – емкость целевого рынка в натуральном выражении, шт.;

I_p – индекс роста рынка в базовом периоде;

D_p – прогнозируемая доля рынка организации, %.

Объем продаж предметов потребления может быть рассчитан исходя из рациональных норм потребления, прогноза инфляции, доходов населения, доли рынка организации.

Производственный план содержит характеристику имеющихся основных производственных средств, загрузку производственных мощностей, анализ соответствия существующих производственных мощностей объемам производственной программы в планируемом периоде, обоснование потребности в дополнительном оборудовании, выбора поставщиков оборудования и другие мероприятия.

Среднегодовая производственная мощность ($ПМ_{ср.год}$), на основе которой часто осуществляется планирование, рассчитывается по формуле

$$\ddot{P}_{\bar{n}\delta\bar{a}\bar{i}\bar{a}} = \ddot{P}_i + \frac{(\ddot{P}_{\bar{a}\bar{a}} \cdot \dot{O}_{\bar{a}\bar{a}})}{12} - \frac{(\ddot{P}_{\bar{a}\bar{u}\bar{a}} \cdot \dot{O}_{\bar{a}\bar{u}\bar{a}})}{12},$$

где $ПМ_n$ – входная мощность (т. е. мощность на начало планового года), ед.;

$ПМ_{вв}$ – вводимая в течение года производственная мощность, ед.;

$ПМ_{выв}$ – выводимая в течение года производственная мощность, ед.;

$T_{вв}$ – время действия (бездействия) введенных мощностей, мес.;

$T_{выв}$ – время действия (бездействия) выведенных мощностей, мес.

Важнейшие факторы, оказывающие влияние на величину производственной мощности, – величина и структура основных производственных средств, уровень их износа, производительность оборудования, режим работы организации, трудоемкость изделий.

Производственная мощность рассчитывается по мощности ведущих цехов в приведенной последовательности.

Мощность машин, агрегатов и групп оборудования ($ПМ_{маш}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$\ddot{P}_{i\bar{a}\phi} = \dot{O}_{\bar{a}\delta\bar{i}\bar{v}} \cdot \dot{I}_{\delta},$$

где $\Phi_{вр.пл}$ – годовой плановый фонд времени работы оборудования, ч;

P_p – производительность оборудования, кв.

Годовой плановый фонд времени работы оборудования ($\Phi_{вр.пл}$) исчисляется по формуле

$$\dot{O}_{\bar{a}\delta\bar{i}\bar{v}} = \dot{O}_{\bar{a}\delta\delta\bar{a}\bar{a}} - \dot{O}_{\delta\bar{a}\bar{i}},$$

где $\Phi_{вр.рем}$ – годовой режимный фонд времени работы оборудования, ч;

$T_{рем}$ – затраты времени на ремонт, наладку, перемещение оборудования, ч.

Годовой режимный фонд времени работы оборудования ($\Phi_{вр.рем}$) определяется по формуле

$$\dot{O}_{\bar{a}\delta\delta\bar{a}\bar{a}} = (\ddot{A}_{\bar{e}} - \ddot{A}_{\bar{i}}) \cdot t_{\bar{n}\delta\bar{i}\bar{a}\bar{a}},$$

где D_k – количество календарных дней в году;

D_n – количество нерабочих дней в году;
 $t_{ср.сут}$ – среднее количество часов работы оборудования в сутки с учетом сокращенной продолжительности смен.

Мощность участков с однотипным оборудованием ($ПМ_{уч}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$\ddot{P}_{\sigma\pm} = \ddot{P}_{i\phi} \cdot \hat{E}_{i\phi} \cdot \hat{E}_{i\hat{a}},$$

где $K_{маш}$ – количество машин, ед.;

$K_{н.в}$ – коэффициент выполнения норм выработки.

Если в производстве используются процессы, основанные на ручном труде, то для расчета производственной мощности используется трудоемкость изделий.

Производственная программа представляет собой развернутый план производства, соответствующий производственной мощности и характеризующий объем, ассортимент, качество, а также сроки выпуска продукции в разрезе подразделений организации.

При разработке производственной программы планы подразделений основного производства составляются цепным методом в порядке, обратном ходу технологического процесса, начиная с выпускного цеха.

Распределение плана по срокам производства осуществляется на основе количества рабочих дней в плановом периоде; сроков поставки продукции потребителям; обеспечения равномерной загрузки подразделений; сроков внедрения и снятия с производства изделий; сезонности и сменности работы.

Определение потребности в сырье и материалах для производства продукции осуществляется, как правило, методом прямого счета исходя из норм их расхода на единицу продукции и планируемого объема производства.

Потребность в материалах на незавершенное производство ($ПНП$) рассчитывается исходя из норм их расхода (H_i) и планируемых остатков незавершенного производства на начало и конец планируемого периода ($НП_{н,i}$ и $НП_{к,i}$) в зависимости от стадии производственного цикла (i) по следующей формуле:

$$\ddot{P}_i = S(\ddot{P}_{\phi,i} - \ddot{P}_{i,i}) \cdot \hat{I}_i,$$

где S – количество видов изделий, в производстве которых расходуется данный материал.

Потребность в топливе и энергии на технологические цели определяется аналогично потребности в сырье и материалах для производства продукции.

Потребность в электроэнергии для работы оборудования, систем вентиляции, освещения зависит от их мощности, коэффициента использования и времени работы.

Потребность в тепловой энергии для отопления зависит от объема помещений, их тепловых характеристик, разницы температур внутри и снаружи здания, длительности отопительного периода.

Планирование запасов материальных ресурсов. Норма запасов материально-технических ресурсов в днях ($H_{з,он}$) определяется как совокупность норм следующих запасов:

- нормы транспортного запаса, определяемой расчетным временем доставки от поставщиков ($H_{мп}$);
- нормы подготовительного запаса, определяемой расчетным или нормативным временем разгрузки, приемки, складирования ($H_{подг}$);
- нормы технологического запаса, определяемой нормативным временем подготовки материала к производству ($H_{мехт}$);
- нормы текущего запаса, определяемой количеством дней между двумя очередными поставками ($H_{мек}$);
- нормы страхового запаса, определяемой расчетным временем отклонения от нормального срока поставок ($H_{сmp}$).

Норма запасов материально-технических ресурсов в днях ($H_{з,он}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$\dot{I}_{\zeta\dot{a}\dot{t}} = \dot{I}_{\delta\delta} + \dot{I}_{\pi\dot{a}\dot{a}} + \dot{I}_{\delta\dot{a}\delta\dot{t}} + \dot{I}_{\delta\dot{a}\dot{e}} + \dot{I}_{\pi\delta\delta}.$$

Норматив производственных запасов в натуральном выражении по каждому виду материальных ресурсов ($H_{нам}$) определяется произведением норматива в днях ($H_{он}$) на их однодневный расход ($M_{он}$) в натуральном выражении:

$$\dot{I}_{\dot{a}\dot{a}\delta} = \dot{I}_{\dot{a}\dot{t}} \cdot \dot{I}_{\dot{a}\dot{t}}.$$

Норматив в денежном выражении $H_{см}$ (стоимости) определяется произведением стоимости однодневного расхода сырья, основных материалов и полуфабрикатов (C_m) на норматив в днях ($H_{он}$):

$$\dot{I}_{\pi\delta} = \dot{I}_{\dot{a}\dot{t}} \cdot \tilde{N}_i.$$

Основными источниками покрытия потребности организации в материально-технических ресурсах являются:

- ожидаемые остатки материалов на начало планируемого периода, рассчитываемые исходя из фактического наличия ресурсов на складах на момент разработки плана, ожидаемого поступления и расхода до конца года;
- мобилизация внутренних ресурсов за счет уменьшения отходов, норм расхода ресурсов, сокращения их потерь и других мероприятий;
- приобретение ресурсов.

По каждому виду материально-технических ресурсов разрабатывается баланс, в котором показываются потребности в ресурсе по направлениям использования и источники их покрытия.

В разделе «Организационный план» приводится описание организационно-штатной структуры, ее кадровой политики, списочной численности работников организации, в том числе производственного и административно-обслуживающего персонала, планируемых фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы работников, в том числе производственного персонала.

Задания

Задание 6.1. Определите, насколько важно планирование в условиях роста неопределенности среды бизнеса. Укажите, имеет ли смысл разработка стратегического плана для предприятий малого и среднего бизнеса. Ответ обоснуйте мнениями известных предпринимателей.

Задание 6.2. Опишите, каким образом внедрение программы интрапренерства на предприятии может повысить его эффективность.

Задание 6.3. Предложите организационные формы реализации принципа участия в планировании для предприятий малого и среднего бизнеса.

Задание 6.4. Приведите пример конфликтных целей для снабжения, маркетинга и сбыта, производства и управления персоналом. Объясните, почему цели конфликтуют и каким образом можно их сбалансировать.

Задание 6.5. Приведите пример использования субконтрактинга в качестве метода снижения неопределенности влияния внешней среды бизнеса.

Задание 6.6. Рассчитайте объем продаж сети магазинов фирменной торговли производственной организации на планируемый год по условным данным, приведенным в таблице 2.

Таблица 2 – Исходные данные для расчета объема продаж, млн р.

Период	Прирост объема продаж
Первый	9,3
Второй	10,9
Третий	11,8
Четвертый	15,7
Пятый	16,2

Объем продаж в отчетном году составил 11 150 млн р.
Обоснуйте расчеты. Сделайте выводы.

Задание 6.7. Разработайте план объема продаж организации на основании объема продаж в отчетном году, ожидаемого в размере 16 718 млн р., прироста объема продаж на 12,3% в планируемом году; индекса цен в планируемом году, ожидаемого в размере 1,19.

Обоснуйте расчеты. Сделайте выводы.

Задание 6.8. Сумма условно-постоянных расходов в отчетном году составила 898,1 млн р., уровень дохода – 17,1%. Прибыль отчетного периода (минимальная для планируемого периода) составила 190,5 млн р.

В планируемом году уровень доходов возрастет на 0,15%. Сумма условно-постоянных расходов возрастет с учетом роста тарифов. Индекс изменения тарифов составит 1,38. Уровень условно-переменных расходов в планируемом году составит 5,98%. Целевая (плановая) прибыль запланирована в размере 262,2 млн р. Определите объем продаж товаров сети магазинов фирменной торговли производственной организации в планируемом году, обеспечивающий получение целевой прибыли организации, а также определите экономические границы ее деятельности (точку безубыточности, точку минимальной рентабельности, запас финансовой прочности).

Обоснуйте расчеты. Сделайте выводы.

Задание 6.9. Сумма условно-постоянных расходов на реализацию товаров составила 503,5 млн р. Уровень условно-переменных расходов составил 7,61%. Уровень доходов – 16,92%.

Сумма авансированного организацией капитала составила 81 млн р. (остаточная стоимость основных и собственных оборотных средств). Доля налоговых отчислений от прибыли в бюджет (с учетом внутрихозяйственных отчислений) составила 18%. Уровень минимальной рентабельности на вложенный капитал определен в размере 28%. Рассчитайте экономические границы деятельности организации на планируемый год (точку безубыточности, точку минимальной рентабельности).

Обоснуйте расчеты. Сделайте выводы.

Задание 6.10. Количество работников за смену – 65 чел., плановая трудоемкость единицы изделия – 0,45 ч, режим работы фирмы – двухсменный, продолжительность смены – 8 ч, количество рабочих дней в месяце – 22, цена единицы изделия – 35 тыс. р.

Определите объем выпуска продукции организации на предстоящий месяц в натуральном и стоимостном выражении.

Обоснуйте произведенные расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.11. Фирма выпустила продукции основного производства на сумму 340 млн р. Работы производственного характера, выполненные сторонним организациям, составили 180 млн р. Стоимость полуфабрикатов собственного производства – 165 млн р., из которых 29% использовано в собственном производстве.

Размер незавершенного производства увеличился и составил на конец года 31 млн р. Остатки готовой продукции на складах на начало года – 11 млн р., на конец года – 16 млн р.

Определите сбыт валовой, товарной и реализованной продукции организации.

Обоснуйте произведенные расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.12. Основная продукция организации запланирована в объеме 355 млн р., услуги промышленного характера – 65 млн р. Стоимость полуфабрикатов составит в плановом периоде 48 млн р., из них 22% – доля собственного производства. Размер незавершенного производства на конец периода составит 27 млн р. Остатки готовой продукции на складе на начало периода – 26 млн р., на конец периода – 21 млн р.

Рассчитайте объем реализованной, валовой и чистой продукции организации на планируемый год, если известно, что стоимость материальных затрат составляет 34% товарной продукции.

Обоснуйте произведенные расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.13. Определите основные показатели деятельности организации (товарную, валовую, реализованную продукцию, незавершенное производство) на основе данных таблицы 3.

Таблица 3 – **Исходные данные для определения основных показателей деятельности организации**

Показатель	Значение
Объем производства, шт.	17 340
Объем незавершенного производства на начало года, тыс. р.	13 200
Объем незавершенного производства на конец года, тыс. р.	20 900
Себестоимость единицы изделия, тыс. р.	1 180
Продолжительность производственного цикла, дней	18
Остатки готовой продукции на складах на конец года, шт.	90
Коэффициент нарастания затрат	0,55
Количество рабочих дней в году	237

Обоснуйте произведенные расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.14. Определите степень выполнения плана по общему объему производства и ассортименту продукции на основании данных таблицы 4.

Таблица 4 – **Исходные данные для определения степени выполнения плана по общему объему производства и ассортименту продукции**

Вид продукции	Выпуск продукции	
	по плану	фактически
А	102	108
Б	87	164
В	307	212
Г	480	445

Обоснуйте произведенные расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.15. Рассчитайте среднегодовую производственную мощность и мощность на конец года, если производственная мощность на начало года составила 322 млн р. Проведенная в организации реконструкция увеличит производственную мощность с апреля

на 60 млн р. На 1 ноября предусматривается выведение основных средств, что в свою очередь уменьшит производственную мощность на 25 млн р.

Определите возможный объем производства продукции организации, если коэффициент использования производственной мощности запланирован на уровне 0,85. Сделайте выводы.

Задание 6.16. Рассчитайте коэффициент выхода готовой продукции на планируемый год и выявите резервы роста выпуска продукции за счет более полного использования сырья. Планируемая масса сырья, которая поступит в производство, составит 890 т. Масса готовой продукции планируется в размере 385 т. Коэффициент выхода готовой продукции в отчетном году составит 0,42, средний коэффициент выхода готовой продукции по отрасли – 0,46. Обоснуйте произведенные расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.17. Определите себестоимость товарной продукции организации на планируемый год.

В отчетном году себестоимость товарной продукции составила 398 млн р., что определило затраты на 1 р. товарной продукции в размере 0,89 р.

В планируемом году затраты на 1 р. товарной продукции установлены в размере 0,77 р.

Объем производства продукции планируется увеличить на 11,5%. Обоснуйте произведенные расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.18. Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию организации в планируемом году в связи с повышением производительности труда и средней заработной платы.

Себестоимость товарной продукции фирмы в отчетном периоде составила 665 млн р.

В предстоящем году предполагается повысить производительность труда на 12%, среднюю заработную плату – на 7,5%. Объем производства возрастет на 8,3% при неизменной величине постоянных расходов.

Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции составит 29%, а постоянных расходов – 24%.

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.19. Определите себестоимость товарной продукции организации на планируемый период. Себестоимость товарной продукции

в отчетном периоде составила 93 млн р., удельный вес основной заработной платы производственных рабочих в себестоимости составляет 22%, материальных затрат – 42%. В планируемом периоде предусмотрен рост производительности труда одного работающего на 7%, средней заработной платы – на 3, а снижение материальных затрат – на 4,5%.

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 6.20. Определите изменение себестоимости продукции за счет увеличения ее выпуска в планируемом году на 26%, если планом на предстоящий год предусмотрено увеличение условно-постоянных затрат на 6,5%. Общая сумма условно-постоянных затрат составит 182 млн р., а себестоимость товарной продукции – 467 млн р.

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. После развала СССР слова «план», «планирование» стали употребляться с негативным оттенком по следующей причине:

- а) планы ассоциировались с директивами сверху;
- б) исполнение плана приравнивалось к нарушению закона;
- в) планы никогда не исполнялись;
- г) планирование требует слишком больших затрат ресурсов.

2. Планирование – это управленческая деятельность, включающая:

- а) определение целей развития;
- б) выбор оптимального пути развития для предприятия;
- в) контроль изменений окружающей среды;
- г) все вышеперечисленное.

3. В стратегическом планировании в отличие от тактического:

- а) есть сосредоточенность на данном отрезке времени;
- б) результаты решений выражены в конкретных цифровых показателях;
- в) решения касаются в основном внутренних проблем;
- г) имеется включенность совокупности глобальных идей развития фирмы.

4. Внутрифирменные планы:
а) всегда согласовываются с собственниками предприятия;
б) согласовываются с органами местного самоуправления;
в) разрабатываются по методике, утвержденной Министерством экономики Республики Беларусь;
г) могут меняться в течение планового периода.

5. Не относятся к известным принципам внутрифирменного планирования:
а) принцип научности;
б) принцип гибкости;
в) принцип непрерывности;
г) принцип участия.

6. Пятый (последний по времени) принцип внутрифирменного планирования сформулировал:
а) М. Портер;
б) И. Ансофф;
в) Б. Гейтс;
г) Э. Деминг.

7. Пример миссии организации приведен в следующем утверждении:
а) мы обеспечиваем достойные дивиденды акционерам компании;
б) мы достигнем самых высоких в отрасли темпов роста прибыли;
в) мы помогаем повысить производительность труда конторских учреждений;
г) наша цель – процветание всех наших стейкхолдеров.

8. В первую очередь должен разрабатываться:
а) финансовый план;
б) план сбыта;
в) план инвестиционной деятельности;
г) план создания производственных мощностей.

9. К третьему этапу процесса планирования относится:
а) разработка видения, миссии, комплекса целей;
б) исследование внешней и внутренней среды бизнеса;
в) стратегический анализ;
г) SWOT-анализ.

10. Внешняя среда бизнеса имеет высокий уровень неопределенности, если фирма делает бизнес:

- а) в простой, но динамичной среде;
- б) в сложной и динамичной среде;
- в) в сложной, но стабильной среде;
- г) в простой и стабильной среде.

11. Стратегические цели разрабатываются:

- а) топ-менеджерами для них же на длительный период;
- б) линейными руководителями, ими же реализуются;
- в) менеджерами среднего звена для них же.

12. Разработка принципов внутрифирменного планирования относится:

- а) к началу XX в.;
- б) к 50-м годам XX в.;
- в) к концу XX в.;
- г) к 40-м годам XX в.

13. Планирование обеспечивает:

- а) стабильность рисков деятельности;
- б) снижение потерь при неблагоприятных изменениях.

14. Вариантное планирование включает:

- а) выбор наиболее вероятного варианта развития событий и разработку плана действий;
- б) разработку варианта плана для каждого события;
- в) увеличение рисков деятельности.

15. Гибкость планирования предполагает:

- а) возможность быстрой корректировки системы планов при изменении ситуации;
- б) автоматическую корректировку плана на оставшуюся часть планового периода;
- в) замораживание плана на определенный период.

16. Тактическое планирование заключается:

- а) в выборе и обосновании средств, задач, целей и идеалов без определения временного горизонта;
- б) в обосновании задач и средств, необходимых для достижения

заранее установленных целей на среднесрочный период;

в) в разработке и обосновании целей, идеалов и средств на решение кардинальных проблем в долгосрочной перспективе;

г) в выборе средств и решении задач, которые являются традиционными для организации и установлены на краткосрочный период.

17. Разработку текущих производственных заданий отдельным цехам, участкам и рабочим местам предлагает:

а) тактическое внутрифирменное планирование;

б) стратегическое внутрифирменное планирование;

в) нормативное внутрифирменное планирование;

г) оперативно-производственное внутрифирменное планирование.

18. Главный рыночный принцип в планировании продаж – это:

а) формирование рыночной конъюнктуры на основе жизненного цикла товара;

б) продажа того, что производится;

в) производство того, что продается;

г) изучение и учет спроса потребителей на производимые товары;

д) ресурсное обеспечение производственной программы организации.

19. Стратегическая цель планирования продаж заключается:

а) в исследовании спроса на основные виды товаров и услуг, предлагаемые рынком;

б) в изучении социально-психологических особенностей и типов покупателей, их мотивации принятия решения о тех или иных товарах;

в) в обеспечении рентабельности и конкурентоспособности деятельности организации в определенных временных границах;

г) в изучении требований, предъявляемых рынком к товару;

д) в определении фирменной структуры рынка, ее емкости и основных сегментов.

20. Емкость товарного рынка – это:

а) разность между стоимостью введенных и выведенных основных средств;

б) среднегодовая стоимость произведенных товаров за анализируемый период;

в) максимально возможный объем реализации товаров в течение определенного периода времени;

г) объем валовой продукции организации за определенный период времени;

д) стоимость работ и услуг промышленного характера, которые

выполняются при непромышленном хозяйствовании организации.

21. План производства – это:

- а) определение сроков производства отдельных видов продукции;
- б) расчет и обоснование максимально возможных объемов выпуска продукции;
- в) определение планового объема выпуска продукции, которая поставляется на внутренний рынок;
- г) комплексная система научно-обоснованных заданий по выпуску необходимого количества, установленного ассортимента и соответствующего качества продукции в планируемом периоде;
- д) возможный объем производства и реализации продукции в соответствии с государственным заказом.

22. Объем валовой продукции (*ВП*) организации рассчитывается по следующей формуле (*ТП* – товарная продукция, р.; *НЗП_к* – незавершенное производство на начало периода, р.; *НЗП_н* – незавершенное производство на конец периода, р.):

- а) $ВП = ТП - (НЗП_к - НЗП_н)$;
- б) $ВП = ТП + (НЗП_к - НЗП_н)$;
- в) $ВП = ТП + (НЗП_к + НЗП_н)$.

23. Среднегодовая производственная мощность (*ПМ_{ср}*) рассчитывается по следующей формуле (*ПМ_{вх}* – входная производственная мощность, ед.; *ПМ_{вв}* – вводимая производственная мощность, ед.; *ПМ_{выб}* – выбывшая производственная мощность, ед.; *T_n* – период времени соответственно ввода и выбытия мощности, мес.):

- а) $\ddot{P}_{\bar{n}\bar{\delta}} = \ddot{P}_{\hat{a}\bar{\delta}} + \frac{\ddot{P}_{\hat{a}\hat{a}} \cdot \hat{O}_t}{12}$;
- б) $\ddot{P}_{\bar{n}\bar{\delta}} = \ddot{P}_{\hat{a}\bar{\delta}} - \frac{\ddot{P}_{\hat{a}\hat{a}} \cdot \hat{O}_t}{12}$;
- в) $\ddot{P}_{\bar{n}\bar{\delta}} = \ddot{P}_{\hat{a}\bar{\delta}} + \frac{\ddot{P}_{\hat{a}\hat{a}} \cdot \hat{O}_t}{12} - \frac{\ddot{P}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} \cdot \hat{O}_t}{12}$;
- г) $\ddot{P}_{\bar{n}\bar{\delta}} = \ddot{P}_{\hat{a}\bar{\delta}} - \frac{\ddot{P}_{\hat{a}\hat{a}} \cdot \hat{O}_t}{12} + \frac{\ddot{P}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} \cdot \hat{O}_t}{12}$;
- д) $\ddot{P}_{\bar{n}\bar{\delta}} = \ddot{P}_{\hat{a}\bar{\delta}} - \frac{\ddot{P}_{\hat{a}\hat{a}} \cdot \hat{O}_t}{12} - \frac{\ddot{P}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} \cdot \hat{O}_t}{12}$.

Тема 7. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

План

1. Основные виды конкуренции, их характеристика.
2. Виды конкуренции и их влияние на деятельность малого и среднего бизнеса.
3. Сущность и необходимость конкуренции в современной экономике.
4. Методы конкурентной борьбы. Конкурентные стратегии.
5. Примеры диверсификации.
6. Характеристика «силовой» стратегии конкуренции.
7. Сущность «нишевой» конкуренции.
8. Назначение «приспособительной» стратегии конкуренции.
9. Сущность «пионерской» конкуренции.

Темы рефератов и докладов

1. Особенности конкуренции в малом и среднем бизнесе в условиях глобализации.
2. Перспективы изменения конкурентной ситуации при вступлении Республики Беларусь в ВТО.
3. Наиболее уязвимые с позиций конкурентоспособности отрасли малого и среднего бизнеса.
4. Наиболее конкурентоспособные в условиях глобализации отрасли бизнеса.
5. Виды конкуренции и их влияние на деятельность малого и среднего бизнеса.
6. Причины невозможности совершенной конкуренции.
7. Эффективность различных методов добросовестной конкуренции.
8. Методы противодействия недобросовестной конкуренции.
9. Стратегии удовлетворения потребностей.
10. Партнерство малого и среднего бизнеса для снижения интенсивности конкуренции.
11. Сущность и особенности стратегического планирования.
12. Основные этапы стратегического планирования, их содержание и порядок разработки.

Краткие теоретические сведения

Конкуренция – соперничество между производителями товаров и услуг за рынок сбыта, завоевание определенного сегмента рынка, борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, получение наивысшей прибыли. Конкуренция – неотъемлемая часть рыночной среды, необходимое условие развития предпринимательской деятельности, центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями. Конкуренция между потребителями определяется как взаимоотношения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Суть конкуренции проявляется в том, что она, с одной стороны, создает такие условия, за которые покупатель на рынке имеет множество возможностей для приобретения товаров, а продавец – для их реализации. С другой стороны, в обмене принимают участие две стороны, любая из которых ставит свой интерес выше интереса партнера. В результате продавец и покупатель при заключении соглашения должны идти на взаимный компромисс при определении цены, иначе соглашение не состоится, а каждый из них понесет убытки.

Рыночная конкуренция – система отношений между экономически самостоятельными производителями (продавцами) товаров и услуг, стремящимися к поиску новых способов реализации их экономических интересов, условиями ее развития. Наряду с указанными, важными являются заинтересованность субъектов в росте прибыли, стимулирование создания новых предприятий в монополизированных отраслях и др.

Разные виды конкуренции и монополии зависят от определенных показателей состояния рынка. Основными показателями являются следующие:

- количество фирм (хозяйственных, промышленных; торговых предприятий, имеющих права юридического лица), поставляющих товары на рынок;
- свобода вхождения предприятия на рынок и выхода из него;
- дифференциация товаров (придание определенному виду товара одного и того же назначения разных индивидуальных особенностей (по фабричной марке, качеству, цвету и др.);
- участие фирм в контроле над рыночной ценой.

По масштабам развития конкуренция может быть:

- индивидуальной, при которой один участник рынка стремится занять свое место под солнцем (выбрать наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг);
- местной, которая происходит среди товаровладельцев какой-то территории;
- отраслевой, при которой в одной из отраслей рынка идет борьба за получение наибольшего дохода;
- межотраслевой, при которой присутствует соперничество представителей разных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей в целях извлечения большего дохода;
- национальной, при которой происходит состязание отечественных товаровладельцев внутри данной страны;
- глобальной, при которой происходит борьба предприятий, хозяйственных объединений и разных стран на мировом рынке.

По характеру развития конкуренция подразделяется на свободную и регулируемую. По методам ведения рыночная конкуренция подразделяются на ценовую и неценовую.

При ценовой конкуренции рыночные позиции соперников подрываются посредством снижения цен. Такая конкуренция происходит путем искусственного сбивания цен на данную продукцию. При этом широко используется ценовая дискриминация, которая имеет место в случае, когда данный продукт продается по разным ценам и эти ценовые различия не оправданы различиями в издержках. Ценовая дискриминация наиболее часто применяется в сфере услуг (врачей, адвокатов, гостиниц и т. д.), при оказании услуг по транспортировке продукции, реализации товара, который не поддается перераспределению с одного рынка на другой (транспортировка скоропортящихся продуктов).

При неценовой конкуренции победу одерживают путем повышения качества продукции, лучшего обслуживания покупателей и т. п.

Неценовая конкуренция посредством улучшения качества продукции получила название конкуренции по продукту. Этот вид конкуренции основывается на стремлении захватить часть отраслевого рынка путем выпуска новых товаров, которые либо принципиально отличаются от своих предшественников, либо представляют модернизированный вариант старой модели. Конкуренция, основанная на повышении качества, имеет противоречивый характер. С одной стороны, повышение качества служит способом скрытого снижения цен и расширения сбыта, с другой – качество есть субъективная оценка, которая открывает возможность фальсификации с помощью рекламы

и красивой упаковки.

Структура деятельности малого и среднего предпринимательства определяется разнообразием видов деятельности и их удельным весом (значимостью) в общем результате деятельности, которая предполагает два противоположных процесса: диверсификацию (расширение разнообразия) и специализацию (сужение разнообразия).

Уровень специализации и диверсификации деятельности малого и среднего предпринимательства может оцениваться широтой ассортимента, т. е. числом наименований выпускаемой продукции. При прочих равных условиях, чем уже ассортимент, тем выше уровень специализации и ниже уровень диверсификации производства. Очевидно, что при стабильных условиях функционирования и уровне потребностей в продукции малых и средних предприятий и регулярных потоках факторов производства предпочтительнее специализация деятельности, обеспечивающая снижение издержек производства и высокое качество продукции. Малые и средние предприятия вынуждены функционировать в нестабильных условиях внешней среды, когда возникает необходимость диверсификации деятельности, гибкого изменения структуры производства, маневрирования располагаемыми ресурсами.

При оценке конкурентоспособности продукции используются качественные показатели, которые подразделяются на классификационные, определяющие назначение, области применения и условия использования, оценочные, характеризующие качество товара, а также экономические, характеризующие затраты на приобретение и эксплуатацию товара. Конкурентоспособность оценивается в следующем порядке:

- определяется цель оценки (выявление положения изделия в ассортиментной группе, оценка перспектив сбыта, установление цены);
- формируются требования к товару и выбирается аналог для сравнения;
- определяются перечень параметров, подлежащих сравнению, их значения и весовые коэффициенты;
- рассчитываются индексы конкурентоспособности.

Единичные параметрические индексы показывают соотношение оцениваемых параметров планируемого к производству изделия и его аналога:

$$\dot{E}_{i.ai} = \frac{\dot{I}_{i\dot{e}.i}}{\dot{I}_{\dot{a}i.i}},$$

где $I_{п.е.i}$ – единичный параметрический индекс i -го параметра;
 $P_{п.и}$ – значение i -го параметра оцениваемого изделия, усл. ед.;
 $P_{ан.i}$ – значение i -го параметра изделия-аналога, усл. ед.

Параметры оцениваются в натуральных, стоимостных или условных измерителях.

Сводные параметрические индексы рассчитываются отдельно по качественным и экономическим показателям по формуле

$$\dot{E}_{i \cdot \bar{n} \hat{a}} = \frac{\sum_{i=1}^n \dot{I}_{i \cdot \bar{e} i} \cdot a_i}{\sum_{i=1}^n \dot{I}_{i \cdot \hat{a} i} \cdot a_i},$$

где $I_{п.св.}$ – сводный параметрический индекс;

a_i – весовой коэффициент значимости параметра $P_{п.и}$ (для оцениваемого изделия и изделия-аналога весовые коэффициенты должны быть равны).

Параметры оцениваются в баллах.

Решение о включении изделия в план производства принимается на основе анализа интегрального показателя относительной конкурентоспособности по формуле

$$\dot{E}_{\hat{e}} = \frac{\dot{E}_{i \cdot \bar{n} \hat{a} \hat{e} \hat{z}}}{\dot{E}_{i \cdot \bar{n} \hat{a} \hat{y} \hat{e}}},$$

где I_u – интегральный индекс относительной конкурентоспособности;

$I_{п.св.кач}$ – сводный параметрический индекс по качественным показателям;

$I_{п.св.эк}$ – сводный параметрический индекс по экономическим показателям.

Если $I_u > 1$, то считается, что оцениваемый товар превосходит аналог; если $I_u < 1$, то наоборот. Если $I_u = 1$, то считается, что товары находятся на одном уровне.

Большую роль при оценке конкурентной стратегии деятельности организации занимает анализ микросреды, который предполагает анализ ближайшего окружения организации и включает конкурентный анализ (факторы угрозы появления новых игроков), анализ потребителей (факторы зависимости от потребителей), анализ поставщиков (факторы зависимости от поставщиков) и организаций с товарами-заменами.

нителями (факторы угрозы появления продуктов-заменителей).

Анализ конкурентных сил («пять сил Портера») проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться организация в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у организации возможности увеличивать прибыль. Организация, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Модель «пять сил Портера» включает следующее:

1. *Факторы угрозы появления новых игроков.*

Риск входа на рынок потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности организации. Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух факторов:

- реакции существующих конкурентов;
- наличия барьеров для входа в отрасль.

Выделяют шесть предпосылок, создающих барьеры конкурентам для входа на рынок:

- Экономия на масштабе, формирующая абсолютное преимущество по издержкам, которое сдерживает вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками.

- Дифференциация продукта – отождествление товарной марки с организацией. Она является барьером вторжения. Новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.

- Потребность в капитале.

- Доступ к каналам распределения. Чем более ограничены каналы сбыта, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые участники вынуждены создавать собственные каналы распределения.

- Политика правительства. Правительство может лимитировать или даже вовсе исключить вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья.

- Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов, являющихся основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль. Опасения вызывает заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение. С точки зрения формирования стратегии определяющим фактором является стадия жизненного цикла отрасли.

2. *Уровень конкуренции на рынке.*

Соперничество возможно по разным параметрам (цене, качеству, ассортименту). Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько

ко активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели.

Факторами, усиливающими конкуренцию в отрасли, являются:

- рост количества конкурирующих организаций, выравнивание их по размерам и потенциалу;
- замедление спроса на продукцию;
- снижение цен и иные увеличения объемов продаж;
- лояльность потребителей к торговой марке – отношение клиента к организации (эмоционально-позитивное, индифферентное, оценочно-рациональное);
- попытки организаций улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов;
- успешность применения стратегических действий;
- большие различия между организациями-участниками;
- приобретение крупным игроком другой отрасли одной из организаций (даже слабой с последующим превращением ее в сильную);
- затраты на выход с рынка, превышающие затраты на продолжение конкурентной борьбы.

3. Факторы зависимости от потребителей.

Возможность потребителей «торговаться», степень давления с их стороны зависит от следующих факторов:

- возможности потребителей диктовать условия поставок;
- уровня конкурентной значимости воздействия между организацией и потребителями.

Возможность потребителей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. При этом под потребителями следует понимать не только конечных потребителей, но и промежуточных. Учитывая данный факт, потребители наиболее сильны в следующих ситуациях:

- поставляющая отрасль состоит из многих малых организаций, а потребителей мало;
- потребители делают закупки в больших количествах;
- отрасль зависит от отдельных потребителей в большей части своей деятельности;
- промежуточные потребители получают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью;
- для потребителей приобретения у разных организаций экономически равнозначны;
- продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг промежуточных потребителей.

4. Факторы зависимости от поставщиков.

Поставщики оказывают давление на участников рынка при заключении сделки путем увеличения цены или снижения качества товаров. Сила поставщика зависит от следующих факторов:

- способности оказывать давление на потребителя в направлении изменения условий поставок (цены и качества);

- уровня взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Мощное давление со стороны поставщиков оказывается в следующих случаях:

- продукт имеет мало заменителей, важен для организации;
- группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли;

- потребители не являются важными клиентами;

- поставщики поставляют такие продукты, при поставках которых организациям дорого переключаться с одного вида на другой;

- покупающие организации неспособны использовать угрозу вертикальной интеграции назад;

- организации дешевле обходится покупка продукции, чем ее производство.

5. Факторы угрозы появления продуктов-заменителей.

Существование полностью заменяющих продуктов формирует конкурентную угрозу, ограничивающую цены организации и ее прибыльность. Товары-заменители представляют угрозу, когда их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход к заменителям не сопряжен с чрезмерными расходами. Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли.

Таким образом, эффективность конкурентной стратегии определяется эффективностью защиты организации от влияния пяти факторов, возможностью компенсации конкурентного давления и способностью к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

Задания

Задание 7.1. Приведите примеры предприятий, работающих на рынках с различными видами конкуренции. Подтвердите ваши выводы теоретическими положениями.

Задание 7.2. Приведите примеры предприятий, использующих различные методы конкуренции. Подтвердите ваши выводы теорети-

ческими положениями.

Задание 7.3. Используя информацию по теме 7, определите, какой вид конкуренции наиболее характерен для предприятий малого и среднего бизнеса. Укажите, возможна ли монополия для этих организаций. Ответ обоснуйте примерами.

Задание 7.4. Приведите пример использования стратегии связанной и несвязанной (конгломератной) диверсификации. Определите, целесообразна ли диверсификация для предприятия малого бизнеса, к каким негативным последствиям она может привести.

Задание 7.5. Укажите стратегии расширения рынков, применимые к предприятиям малого и среднего бизнеса, а также те, которые вряд ли целесообразно использовать.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Диверсификация производства – это:
 - а) увеличение масштаба производства товаров;
 - б) расширение ассортимента товаров, производимых фирмой;
 - в) углубление специализации производства.

2. К функциям, следствиям конкуренции не относится:
 - а) ускорение научно-технического прогресса (НТП);
 - б) способ развития;
 - в) повышение эффективности хозяйственной деятельности;
 - г) управление рыночной ситуацией (поведением других игроков).

3. Признаками совершенной конкуренции являются следующие:
 - а) покупатели принимают в расчет свою способность воздействовать на рыночную цену;
 - б) два или более продавцов, обладая некоторым контролем над ценой, контролируют между собой продажи;
 - в) максимальная информированность продавцов и покупателей о товарах и ценах;
 - г) продавцы принимают в расчет свою способность воздействовать на рыночную цену.

4. Признаками несовершенной конкуренции являются следующие:

- а) наличие большого числа экономических агентов, продавцов и покупателей;
- б) однородность продаваемой продукции;
- в) два или более продавцов, обладая некоторым контролем над ценой, контролируют между собой продажи;
- г) свободный вход на рынок и выход с него.

5. Наиболее близок к совершенной конкуренции:

- а) стихийный (уличный) рынок промышленных товаров;
- б) рынок сельскохозяйственной продукции;
- в) рынок коммунальных услуг;
- г) рынок услуг сотовой связи.

6. Характеристикой ценовой конкуренции является:

- а) распространение неточных сведений о конкуренте;
- б) демпинг;
- в) незаконное использование маркировки конкурента;
- г) реклама товара, не отвечающего требованиям качества.

7. Признаком открытой монополии является:

- а) отрасль, в которой долгосрочные средние издержки минимальны в том случае, когда одна фирма обслуживает весь рынок;
- б) монополия, защищенная юридическими запретами;
- в) отрасль, в которой одна фирма обслуживает весь рынок;
- г) одна фирма, которая на некоторое время становится единственным поставщиком продукта, но не имеет специальной защиты от конкуренции.

8. К условиям и сфере применения стратегии ограниченного роста потенциала относится следующее:

- а) они используются в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями;
- б) их придерживается большинство фирм;
- в) они характерны для принципиально новых видов бизнеса, ранее не существовавших в регионе;
- г) уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

9. К условиям и сфере применения стратегии опережения потреб-

ностей относится следующее:

- а) затухает спрос по жизненному циклу спроса;
- б) предлагается новый товар потребителю после затухания спроса на старый товар;
- в) предлагается потребителю то, за что он здесь и сейчас готов платить.

10. Признаками силовой стратегии конкуренции на товарном рынке являются следующие:

- а) доминирование на рынке, ориентированность на высокую производительность и снижение издержек производства;
- б) выпуск ограниченного количества специализированной продукции высокого качества;
- в) максимально быстрое удовлетворение небольших по объему кратковременных, часто меняющихся потребностей;
- г) стратегия, ориентирующая на радикальные нововведения и привитие новых потребностей, спроса на принципиально новые товары.

11. Сущность SWOT-анализа заключается :

- а) в выработке стратегии;
- б) в определении перспектив развития бизнеса;
- в) в выявлении проблемных зон бизнеса;
- г) в политической ситуации в стране.

12. SWOT-анализ получил свое название от следующих английских слов:

- а) Strict – жесткий;
- б) Opportunities – возможности;
- в) Top – высший уровень.

13. Примерами сильных сторон предприятий малого и среднего бизнеса являются:

- а) быстрое осуществление инновационного цикла;
- б) высокая интенсивность труда;
- в) зависимость культуры от руководства организации;
- г) использование труда на условиях вторичной и неполной занятости.

14. Примерами слабых сторон предприятий малого и среднего бизнеса являются:

- а) относительно низкий уровень накладных расходов;
- б) высокая интенсивность труда;
- в) использование труда на условиях вторичной и неполной занятости;
- г) участие собственника во всех аспектах управления бизнесом.

15. Сильными сторонами менеджмента в малом и среднем бизнесе являются:

- а) максимальная иерархия;
- б) учет множества внешних факторов при принятии решений;
- в) участие собственника во всех аспектах управления бизнесом;
- г) зависимость культуры от руководства организации.

Тема 8. ФИНАНСИРОВАНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

План

1. Источники финансирования в зависимости от стадии развития малого предприятия.

2. Финансовый рынок. Общие принципы кредитования малого и среднего бизнеса.

3. Льготное кредитование малого и среднего бизнеса.

4. Кредитные риски при финансировании малого и среднего бизнеса.

5. Лизинг. Венчурное финансирование.

6. Значимость повышения финансовых результатов хозяйственной деятельности организации в современных условиях.

7. Основные показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности организации.

8. Распределение и использование прибыли организации.

9. Фонд накопления и фонд потребления, их экономическая сущность.

10. Порядок и источники образования резервных фондов организации.

11. Содержание и задачи финансового планирования.

12. Содержание основных методов составления финансового плана.

13. Баланс доходов и расходов организации.

14. Проверка финансового плана организации.

15. Финансовые результаты производства, их экономическая сущность и значение.

16. Планирование прибыли и рентабельности.

17. Распределение и использование прибыли.

18. Методика обоснования финансового плана.

19. Проверка финансового плана. Финансовая прочность хозяйствующих субъектов.

Темы рефератов и докладов

1. Структура финансового рынка.
2. Особенности региональных финансовых рынков.
3. Принципы банковского кредитования малого и среднего бизнеса.
4. Методы банковского кредитования малого и среднего бизнеса.
5. Условия льготного кредитования малого и среднего бизнеса.
6. Проектное управление инвестициями в малом и среднем бизнесе.
7. Особенности кредитных рисков в малом и среднем бизнесе.
8. Кредитные союзы как форма кооперации в финансировании.
9. Возможности и перспектива развития лизинговых компаний в Республике Беларусь.
10. Развитие венчурного финансирования в Республике Беларусь.
11. Организационно-экономические мероприятия по выполнению финансового плана организации.
12. Проблемы финансовой устойчивости организации и основные направления ее улучшения в современных условиях.

Краткие теоретические сведения

Основными способами инвестирования без участия в собственности организации являются государственное финансирование, кредитование и выпуск облигационных займов.

При государственном финансировании в роли инвестора выступает государство в лице центральных или местных органов власти. В качестве условий финансирования организаций государство обычно выдвигает требования не столько экономического, сколько политического и социального характера.

Существует несколько основных видов программ государственного финансирования:

- Прямое кредитование – выделение государством займов или ссуд непосредственно организации на условиях возвратности, срочности и (если речь идет о займах) платности.

- Выделение дотаций и субсидий, денежных средств из бюджета на невозвратной основе для полного или частичного покрытия убытков при недостаточности собственных средств либо в виде помощи.

- Предоставление гарантий по кредитам. Организация получает кредит в коммерческом банке, а государство выступает в качестве гаранта и в случае невозвращения кредита выплачивает его банку.

- Льготирование процентов по кредитам, при котором организация

получает кредит в коммерческом банке по льготной процентной ставке, а государство доплачивает банку разницу между рыночной и льготной ставкой или компенсирует некоторую часть процентной ставки.

Как правило, государственное финансирование выделяется на те проекты, которые государство считает приоритетными для развития национальной экономики, имеющими высокую социальную значимость и удовлетворяющими определенным критериям, устанавливаемым в каждом конкретном случае.

Кредитование – предоставление организации ресурсов (денежных средств или другого имущества) на условиях возвратности, срочности и платности организациями кредитно-финансовой системы, поставщиками и другими контрагентами, собственниками. Выделяют товарный и денежный кредит (заем). Денежное кредитование осуществляется кредитно-финансовой системой (банковскими и небанковскими организациями). Основные проблемы в таком финансировании – необходимость выплаты процентов за пользование средствами, которые могут быть достаточно высокими, и наличие ликвидного залога. При получении кредитов в банках требуется соблюдение четко определенных процедур, оформление пакета документов по установленной форме; у организации должна быть хорошая кредитная история.

Ссуды – предоставление ресурсов на безвозмездной основе на условиях возвратности и срочности. Источниками, как правило, являются собственники, поставщики и другие контрагенты, но возможность получения таких ресурсов значительно ниже.

Выпуск облигаций широко используется в практике работы компаний в странах с развитой рыночной экономикой.

Инвестиции с участием в собственности организации осуществляются посредством выпуска акций, продажи долей (паев) в ее уставном капитале, наращивания величины уставного фонда.

Стратегическое инвестирование предполагает получение преобладающего участия (контрольного пакета акций) в капитале, позволяющего управлять организацией и бизнесом, определять ее деятельность. Цель стратегического инвестора – в большей степени получение контроля над организацией, чтобы включить ее в свою технологическую цепочку, получить доступ к рынку ресурсов или возможность выйти со своей продукцией на рынок товаров, устранить конкурента, чем извлечение прибыли в результате работы непосредственно данной организации. Стратегическое инвестирование чаще всего имеет следствием смену руководства организации. В кризисной

ситуации рыночная стоимость организации снижается, что делает ее более привлекательной для потенциальных покупателей, а поскольку прежние собственники и руководство не смогли эффективно организовать деятельность, вариант привлечения стратегического инвестора, его денег, опыта и рыночных возможностей – целесообразный способ выхода из кризиса.

Венчурное инвестирование (от англ. venture – рискованная организация, начинание) предполагает вложение средств в перспективный, но высокорискованный бизнес с последующим выходом из него посредством продажи доли инвестора по значительно возросшей за несколько лет активного развития организации рыночной стоимости.

Если организация обладает уникальной идеей, уже существующей в виде продукта или услуги с высоким рыночным потенциалом, существует возможность привлечения венчурного капитала. Венчурная компания предоставляет финансирование, но и разделяет риск реализации проекта продвижения продукта на рынок. Венчурный капитал обычно инвестируется в те проекты, у которых нет шанса на получение банковского кредита. Его особенности – вложение средств на ограниченный срок (5–10 лет) и очень высокие требования к команде управленцев организации, что связано с проблемой доверия к тем, кто будет управлять капиталом. Венчурная компания не столько контролирует деятельность организации, сколько обеспечивает его консультационной поддержкой.

Портфельное инвестирование предполагает вложение капитала в организацию с целью получения текущих доходов (дивидендов) от ее деятельности. В этом смысле портфельное инвестирование близко к кредитованию бизнеса. Отличие состоит в том, что портфельный инвестор, участвующий в собственности, возвращает себе вложенные средства, не изымая их у организации, а продавая активы на рынке.

Достоинства и недостатки способов привлечения инвестиций приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительный анализ способов инвестирования

Способ инвестирования	Требование	Достоинство	Недостаток
Государственное финансирование	Социальная значимость организации или ее продукции; целевое использование средств; соответствие установленным требованиям	Может быть получено при неспособности кредитоваться; возможность получения средств безвозвратно, безвозмездно или по низ-	Ограничения на использование средств; трудность, а во многих случаях и невозможность получения; часто не очень значительные суммы

		кой стоимости, длительных сроков возврата	
--	--	---	--

Окончание таблицы 5

Способ инвестирования	Требование	Достоинство	Недостаток
Кредитование	Хорошая кредитная история; наличие ликвидного обеспечения	Гибкость в заимствовании и погашении кредита (заключение договора с банком в индивидуальном порядке); свобода в использовании средств	Необходимость возврата и платы за использование средств, которая может быть слишком высокой; требование к наличию залога
Выпуск облигационных займов	В разных странах различаются очень существенно от наличия обеспечения до полного отсутствия	Возможность привлечения широкого круга инвесторов; обращение облигаций на рынке; отсутствие ограничений по целевому использованию средств	Необходимость возврата полученных средств и платы за их использование, которая при низком рейтинге организации может быть очень высокой
Стратегическое инвестирование	Устойчивые позиции организации на рынке, перспективы развития бизнеса	Получение средств инвесторов на безвозвратной основе; использование знаний и опыта собственников и нового руководства	Контроль инвестора над принятием решений; высокая вероятность смены команды менеджеров; «размывание» собственности
Венчурное инвестирование	Наличие потенциала для быстрого роста	Получение средств инвесторов на безвозвратной основе; использование знаний и опыта собственников	Длительный процесс получения средств; болезненный процесс выхода инвестора из проекта; «размывание» собственности
Портфельное инвестирование	Устойчивые позиции организации на рынке; высокая доходность	Получение средств инвесторов на безвозвратной основе	Нацеленность инвестора на текущую доходность, а не на развитие организации; «размывание» собственности

Указ Президента Республики Беларусь «О привлечении и предо-

ставлении займов, деятельности микрофинансовых организаций» от 30 июня 2014 г. № 325 предусматривает совершенствование порядка осуществления деятельности по регулярному привлечению и предоставлению займов, формирование условий для дальнейшего развития предпринимательства и деловой инициативы путем внедрения дополнительных инструментов финансирования, направлен на защиту прав потребителей услуг, оказываемых микрофинансовыми организациями.

С 1 января 2015 г. данную деятельность смогут осуществлять только микрофинансовые организации (ломбарды, потребительские кооперативы финансовой взаимопомощи, общества взаимного финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства, фонды).

Микрозаймы для физических лиц на потребительские цели смогут предоставлять только ломбарды и исключительно под залог движимого имущества, предназначенного для личного, семейного или домашнего использования.

В случае невозврата микрозайма залог подлежит продаже. При этом в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь даже при недостаточности денежных средств, вырученных от продажи залога, обязательства заемщика перед ломбардом будут считаться исполненными.

Микрозаймы на цели развития предпринимательской деятельности предоставляются микрофинансовыми организациями (кроме ломбардов) лицам, которые являются собственниками имущества; учредителями (участниками) коммерческих организаций; ремесленникам; лицам, осуществляющим ведение личного подсобного хозяйства; субъектам агроэкотуризма, малого и среднего предпринимательства.

Предельный размер микрозайма составляет 15 тыс. базовых величин. Срок микрозайма, при котором предоставляется льгота по уплате подоходного налога, не ограничивается.

Потребительские кооперативы финансовой взаимопомощи могут создаваться физическими лицами, которым в соответствии с Указом предоставляется право на получение микрозаймов для развития их предпринимательской инициативы. Таким образом, потребительский кооператив финансовой взаимопомощи будет представлять собой добровольное объединение ремесленников, фермеров, субъектов агроэкотуризма, лиц, осуществляющих ведение личного подсобного хозяйства, а также собственников имущества, учредителей (участников) коммерческих организаций для оказания финансовой взаимопомощи членам этого кооператива путем предоставления микрозаймов.

Для осуществления деятельности по регулярному предоставлению

микрозаймов данные организации должны быть включены в реестр микрофинансовых организаций, который будет вести Национальный банк Республики Беларусь, а их руководители соответствовать предусмотренным требованиям к квалификации и деловой репутации.

В Указ также включены нормы, обеспечивающие защиту прав потребителей услуг (физических лиц) микрофинансовых организаций. Национальному банку Республики Беларусь предоставлено право рассматривать обращения потребителей и направлять микрофинансовым организациям предписания об устранении нарушений прав потребителя.

Задания

Задание 8.1. Приведите примеры использования различных источников финансирования предприятиями малого и среднего бизнеса, сформулируйте различия между заемными и привлеченными средствами.

Задание 8.2. Определите критерии, которые можно использовать при выборе того или иного источника финансирования.

Задание 8.3. Определите, какие источники финансирования возможны на стадии начального роста. Определите, почему бизнес-ангелы не финансируют предприятия малого и среднего бизнеса на стадии устойчивого роста.

Задание 8.4. Приведите пример использования кредитов предприятием малого и среднего бизнеса. Укажите, какой вид кредита проще всего получить.

Задание 8.5. Франчайзинг долгое время не мог получить широкое распространение в Республике Беларусь, но сейчас ситуация изменилась. Определите причины, по которым франчайзинг стал действительно заметным в малом и среднем бизнесе. Подтвердите ваши выводы примерами.

Задание 8.6. Укажите, в чем преимущества лизинга перед другими формами финансирования. Приведите примеры.

Задание 8.7. Рассчитайте операционный риск организации-импортера из Англии, которая закупила у поставщика из США товары на сумму 550 тыс. долл. США. Обменный курс доллара США и англий-

ского фунта стерлингов составил 1,62 долл. США за 1 фунт стерлингов. К тому времени, когда наступила дата платежа, обменный курс равнялся 1,58 долл. США за 1 фунт стерлингов, т. е. фунт стерлингов упал в цене по отношению к доллару.

Определите расходы импортера в связи с падением курса валюты. Укажите, как изменилась бы ситуация, если бы контракт был заключен в английских фунтах стерлингов.

Обоснуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 8.8. Рассчитайте ключевые показатели оценки и учета рисков в планировании деятельности организации на основании данных таблицы 6.

Таблица 6 – Исходные данные для расчета ключевых показателей оценки и учета рисков в планировании деятельности организации

Показатель	Сумма
Выручка от реализации, млн р.	408
Постоянные затраты, млн р.	120
Прибыль, млн р.	36
Цена, тыс. р. за 1 шт.	408
Объем реализации, шт.	1 000
Средние переменные затраты, тыс. р. за 1 шт.	249

Определите критический объем реализации, порог рентабельности, запас финансовой прочности, маржу безопасности. Сделайте вывод.

Задание 8.9. Стоимость чистых активов фирмы составляет на 1 января 85 млн долл. США.

Для составления консолидированного отчета требуется перевести доллары США в евро.

На 1 января курс валют составил 0,76 евро за 1 долл. США.

На 31 декабря курс валют составил 0,68 евро за 1 долл. США.

Определите трансляционный валютный риск французской компании, которая имеет дочернюю фирму в США.

Рассчитайте стоимость чистых активов дочерней компании на 1 января. Определите, как изменится стоимость чистых активов дочерней фирмы.

Обоснуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 8.10. Планом предусмотрены следующие основные показатели деятельности фирмы в планируемом году: выпуск продукции составит 365 млн р. общей себестоимостью 284 млн р.; остатки готовой продукции на складах на начало года – 33 млн р., а на конец года они уменьшатся на 14%; в течение года будет реализовано продукции подсобного хозяйства на сумму 22 млн р. по себестоимости 16,5 млн р.; планируемые денежные средства, полученные в виде штрафов за нарушение договорных дисциплин, составят 4,5 млн р.; планируемая плата за пользование банковскими кредитами – 41 млн р.; ставка налога на прибыль составит 18%.

Формирование фонда накопления и фонда потребления осуществляется в соотношении 2,5 : 1.

Определите фонд потребления и фонд накопления организации в планируемом году.

Обоснуйте решение, сделайте выводы.

Задание 8.11. По расчетам финансово-экономической службы потребность в чистой прибыли организации на планируемый год составит 436 млн р.

Определите необходимую сумму прибыли от реализации продукции, если ставка налога на прибыль составляет 18%, а прибыль от иной реализации и финансовых инвестиций планируется в сумме 36 млн р.

Объясните, как используется чистая прибыль организации. Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 8.12. Определите изменение прибыли в отчетном периоде по сравнению с базисным, если объем реализованной продукции в отчетном году составил 650 млн р., в базисном – 545 млн р. Прибыль от реализации продукции в базисном году составила 72 млн р.

Отношение прибыли от реализации продукции к объему реализации в отчетном и базисном периодах одинаково.

По результатам расчетов сделайте вывод.

Задание 8.13. Определите и сделайте оценку уровня прибыльности (рентабельности) продукции за 3 квартала на основании данных таблицы 7.

Таблица 7 – Исходные данные для оценки уровня прибыльности (рентабельности) продукции

Показатель	Квартал
------------	---------

	первый	второй	третий
Количество выпущенных изделий, шт.	1 900	2 400	2 200

Окончание таблицы 7

Показатель	Квартал		
	первый	второй	третий
Цена одного изделия, тыс. р.	65	65	65
Себестоимость одного изделия, тыс. р.	56	58	57

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 8.14. Используя аналитический метод на основе базовой рентабельности, проведите расчет прибыли на планируемый год на основании данных таблицы 8.

Таблица 8 – Исходные данные для расчета прибыли на планируемый год, млн р.

Показатель	Сумма
Прибыль по сравнимой товарной продукции	396,7
Влияние факторов, не учтенных в базовой рентабельности:	
экономия от снижения себестоимости продукции	114,0
рост прибыли за счет изменения структуры выпускаемой продукции	18,5
увеличение прибыли за счет повышения качества продукции	26,7
увеличение прибыли в связи с ростом отпускных цен	–
Прибыль на весь объем сравнимой товарной продукции	–
Прибыль в переходящих остатках готовой продукции на начало планируемого года	20,8
Прибыль в переходящих остатках готовой продукции на конец планируемого года	21
Прибыль от реализации сравнимой товарной продукции	
Прибыль от реализации несравнимой товарной продукции	120,0
Общая сумма прибыли от реализации продукции	

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 8.15. Определите прибыль от реализации основных средств, если выручка от реализации основных средств составила 65 млн р. при их остаточной стоимости 34 млн р. Расходы по демонтажу и реализации основных средств определены в размере 0,4 млн р.

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 8.16. Организация реализовала товар в количестве 520 ед. на сумму 840 млн р. Затраты на производство и реализацию продукции составили 422 млн р. Ставка акцизного налога – 14 000 р. за единицу продукции. Ставка налога на добавленную стоимость – 20%. Определите прибыль от реализации продукции. Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. На достартовой стадии развития используются средства, привлеченные:

- а) от родственников, друзей, основателей;
- б) от коммерческих банков;
- в) от фондовых рынков;
- г) от венчурных фондов.

2. Финансовые источники от венчурных фондов не могут быть получены:

- а) на достартовой стадии;
- б) на стадии начального роста;
- в) на стадии устойчивого роста;
- г) на стадии расширения.

3. Наиболее реальным является привлечение финансовых средств коммерческих банков:

- а) на достартовой стадии;
- б) на стадии начального роста;
- в) на стадии устойчивого роста;
- г) на стартовой стадии.

4. Стадия начального роста характеризуется тем, что практически невозможно привлечь средства:

- а) коммерческих банков;
- б) бизнес-ангелов;
- в) венчурных фондов.

5. Плата за пользование капиталом называется:

- а) заработной платой;
- б) процентом;
- в) рентой.

6. Неспособность предпринимателя оплатить долги своим кредиторам, ведущая к потере имущества и прекращению экономической деятельности, – это:

- а) убытки;
- б) банкротство;
- в) санация.

7. К косвенным видам финансирования не относятся:

- а) кредит;
- б) лизинг;
- в) франчайзинг;
- г) гарантия.

8. К источникам самофинансирования не относятся:

- а) накопленная капитализированная прибыль;
- б) уставный капитал;
- в) средства учредителей;
- г) резервный фонд.

9. К источникам заемных средств не относятся:

- а) лизинг;
- б) франчайзинг;
- в) средства, выручаемые от размещения на биржевых или внебиржевых фондовых рынках облигаций предприятия;
- г) банковские кредиты.

10. К источникам заемных средств относятся:

- а) лизинг;
- б) франчайзинг;
- в) средства акционеров;
- г) средства от размещения на фондовом рынке новых выпусков акций.

11. Особенностью франчайзинга является возможность:

- а) использовать торговую марку правообладателя;

- б) относить затраты на приобретение оборудования на себестоимость продукции;
- в) применять механизм ускоренной амортизации;
- г) осуществлять расчеты за оборудование с учетом сезонного характера деятельности предприятия.

12. Особенностью лизинга является возможность:

- а) применять механизм ускоренной амортизации;
- б) использовать торговую марку правообладателя;
- в) пользоваться принадлежащей правообладателю охраняемой коммерческой информацией;
- г) действовать под фирменным наименованием.

13. Уровень рисков для финансирующей организации выше при использовании:

- а) венчурного финансирования;
- б) банковского кредитования;
- в) франчайзинга;
- г) лизинга;
- д) потребительского кредитования.

14. Основными формами венчурного финансирования являются:

- а) предоставление кредита;
- б) приобретение простых акций;
- в) предоставление гарантии;
- г) приобретение торговой марки.

15. Фонды венчурного капитала могут существовать в форме:

- а) ОАО;
- б) ЗАО;
- в) товарищества на вере;
- г) потребительского кооператива.

16. Маржинальная прибыль характеризует:

- а) сумму балансовой (или валовой) прибыли, уменьшенную на сумму налоговых платежей за ее счет;
- б) разницу между всей суммой чистого дохода организации и всей суммой ее текущих затрат;
- в) сумму валового дохода организации, уменьшенную на сумму налоговых платежей за его счет за вычетом суммы переменных затрат;
- г) сумму дохода от продажи изношенных или неиспользуемых ви-

дов основных средств и нематериальных активов.

17. Основными принципами финансового планирования являются:

- а) непрерывность и преемственность;
- б) определение приоритетных звеньев в финансовых планах;
- в) всемерное повышение качества и конкурентоспособности продукции;
- г) способность организации за счет собственных средств покрыть средства, включенные в активы;
- д) координация и увязка финансовых планов с планами экономического и социального развития.

18. Баланс доходов и расходов состоит из следующих разделов:

- а) доходы и поступления средств;
- б) расходы и отчисления средств;
- в) платежи в бюджет;
- г) производственное развитие;
- д) социальное развитие;
- е) ассигнования из бюджета.

19. В расходную часть баланса доходов и расходов организации включаются следующие статьи:

- а) резервный фонд;
- б) амортизация;
- в) производственное развитие;
- г) социальное развитие;
- д) долгосрочный кредит.

Тема 9. ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

План

1. Ценообразование малого и среднего бизнеса.
2. Возможность наличия в Республике Беларусь рентабельного функционирования предприятия малого и среднего бизнеса, работающего честно, в соответствии со всеми установленными нормами и нормативами.
3. Управление затратами малого и среднего бизнеса.
4. Сущность и структура бизнес-плана инвестиционного проекта.

5. Основные показатели оценки эффективности инвестиционных проектов и методика их расчета.

Темы рефератов и докладов

1. Цели, задачи, факторы ценообразования.
2. Особенности ценообразования на предприятиях малого и среднего бизнеса.
3. Методы ценообразования, преимущества и недостатки отдельных методов.
4. Методы калькулирования себестоимости продукции.
5. Определение безубыточного объема производства.
6. Бюджетирование как метод управления издержками.
7. Цели и задачи финансового менеджмента.
8. Методы финансового менеджмента.
9. Особенности инвестиционной политики предприятия малого и среднего бизнеса.
10. Методы оценки инвестиционных проектов.
11. Политика ценообразования и порядок формирования цены в современных условиях.

Краткие теоретические сведения

Процесс ценообразования включает следующее:

- выявление ценообразующих факторов (рыночная среда, государство, потребители, НТП и др.);
- постановку целей ценообразования (максимизация прибыли, выживание, лидерство организации на рынке и др.);
- выбор метода ценообразования;
- разработку ценовой стратегии и установление цены.

Выделяют 4 основных метода ценообразования, для каждого из которых рекомендуется собственная область применения:

- Ценообразование на основе издержек, применяемое при установлении цены на принципиально новые товары, для разовых заказов, образцов, малых партий, для товаров, спрос на которые устойчиво превышает предложение. Ценообразование на основе издержек применяется, когда большинство организаций пользуется этим методом.
- Ценообразование с ориентацией на уровень конкуренции, используемое на олигополистических рынках с высокой осведомленностью о ценах конкурентов.
- Ценообразование с ориентацией на спрос, чаще всего необходимое на рынках с высоким уровнем конкуренции.
- Параметрические методы ценообразования, применяемые при

широком и глубоком ассортименте, больших объемах продаж, массовом производстве.

Ценовая стратегия зависит от степени новизны товара. Для товаров, уже известных на рынке, цены устанавливаются одним из вышеперечисленных методов. Для новых товаров целесообразно применять одну из следующих базовых стратегий ценообразования:

- стратегию проникновения на рынок;
- стратегию «снятия сливок».

В случае необходимости разработки бизнес-плана инвестиционного проекта приводится информация о его наличии и принятых решениях по нему. Отражаются направления прикладных исследований и разработок, планируемые результаты инновационной деятельности организации.

Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности – обоснование оптимального варианта управления деятельностью организации, позволяющего получить наилучший финансовый результат. Назначение финансового планирования состоит в определении на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала.

Финансовый план включает следующие расчеты и обоснования:

- баланс доходов и расходов;
- прибыль от реализации продукции;
- чистую прибыль и направления ее использования;
- поток денежных средств.

В этом разделе также освещаются вопросы имущественной и организационно-правовой реструктуризации, если в планируемом периоде намечается изменение формы собственности либо доли собственников в совместном капитале организации.

Планирование финансов организации заключается в определении объема и направлений поступления и расходования денежных средств.

Финансовый план составляется в виде баланса доходов и расходов и состоит из следующих разделов:

- доходы и поступления средств;
- расходы и отчисления средств;
- платежи в бюджет;
- ассигнования из бюджета.

Рекомендуется следующая последовательность разработки финан-

сового плана:

- анализ финансового положения организации;
- планирование доходов и поступлений;
- планирование расходов и отчислений;
- свод и проверка плана.

Для разработки финансового плана необходимо наличие следующих источников информации:

- плана производства и продаж;
- плана по себестоимости;
- плана инвестиций и инноваций;
- плана материально-технического обеспечения;
- плана по труду и заработной плате;
- норм и нормативов расхода ресурсов, налогов, отчислений и платежей;
- условий расчета с поставщиками, покупателями и другими субъектами хозяйствования.

Планируются доходы и поступления организации, важнейшими источниками которых являются выручка от реализации; прирост устойчивых пассивов; кредиты, займы и ссуды; средства от продажи активов и финансовых операций; уставный капитал; внешние инвестиции; безвозмездная помощь государства или других организаций.

Конечный финансовый результат деятельности организации – прибыль, которая включает в себя прибыль от реализации продукции, инвестиционной деятельности, финансовой деятельности.

Прибыль от реализации продукции. Планирование прибыли от реализации (P_p) может производиться методом прямого счета по каждому виду продукции, а также с использованием данных, полученных при планировании себестоимости. Планирование прибыли от реализации (P_p) можно осуществлять по следующей формуле:

$$\dot{I}_p = \frac{\dot{O}_{i\bar{e}} \cdot (100 - C_{1\bar{e}} \cdot \dot{O}_{i\bar{e}})}{100},$$

где $ТП_{пл}$ – плановая товарная продукция;

$Z_{1p, ТП_{пл}}$ – затраты на 1 р. товарной продукции.

Прибыль от инвестиционной деятельности. Рассчитывается результат от операций с имуществом организации, участия в уставном капитале других организаций, причитающихся к получению процентов, прочих доходов по инвестиционной деятельности.

Прибыль от финансовой деятельности. Рассматриваются возможности получения доходов от различной финансовой деятельности.

Размер амортизационных отчислений рассчитывается исходя из восстановительной стоимости основных фондов и норм амортизационных отчислений.

Прирост устойчивых пассивов (остатка кредиторской задолженности, постоянно находящейся в распоряжении организации) целесообразно планировать в минимальных размерах.

Направления и пропорции использования финансовых ресурсов. Конкретные направления и пропорции использования финансовых ресурсов определяются органами управления организации или ее собственниками на основе действующего законодательства (в частности, состав затрат и налоговых платежей определяется согласно Особенной части НК РБ). Планирование расходов и отчислений обычно проводится по следующим направлениям:

- покрытие затрат на производство и реализацию продукции;
- формирование фонда накопления, в том числе финансирование капиталовложений, пополнение собственных оборотных средств, финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), финансирование модернизации оборудования, затраты капитального характера по повышению качества и совершенствованию организации производства;
- формирование фонда потребления, в том числе строительство и содержание объектов социальной инфраструктуры, премирование работников по специальным системам премирования и другие выплаты, не включаемые в себестоимость;
- формирование резервного фонда;
- выплата дивидендов;
- другие цели, в том числе выплата процентов по просроченным и отсроченным кредитам, расходы на благотворительные цели, расходы, превышающие нормативы отнесения на себестоимость.

При планировании финансов составляют сметы фондов накопления и потребления.

Свод и проверку финансового плана осуществляют с целью выяснения и увязки объема доходов и расходов с определением источников финансирования и направлений использования средств.

При распределении доходов по направлениям использования на покрытие расходов в первую очередь направляются собственные средства. При их недостатке планируется привлечение средств из внешних источников.

Итоги по каждой статье затрат и в целом по организации должны быть равны сумме источников финансирования. При достижении баланса показатели таблицы разнятся по соответствующим разделам финансового плана.

Показатели эффективности деятельности организации. Раздел «Показатели эффективности деятельности организации» должен содержать комплексную систему основных финансовых показателей работы организации:

- объем производства продукции;
- выручка от реализации продукции;
- себестоимость реализованной продукции;
- прибыль от реализации продукции;
- чистая прибыль;
- рентабельность продаж;
- показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность организации (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами).

В этом разделе устанавливают целевые показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития. К таким показателям относятся чистая прибыль и рентабельность продаж.

Процесс планирования инвестиций – логическое продолжение стратегического планирования деятельности организации. Данный процесс осуществляется в 3 этапа:

- оценка выбранной стратегии;
- разработка бизнес-планов инвестиционных проектов;
- сводное планирование инвестиций.

В результате оценки выбранной стратегии определяются «узкие места» и разрабатывается система мероприятий по их преодолению, сведенная в план инноваций.

Сводное планирование инвестиций предусматривает определение по каждому инвестиционному проекту и в целом по организации следующих показателей:

- общих объемов инвестиций на планируемый период всего, в том числе по годам жизненных циклов проектов;
- структуры инвестиций по направлениям использования;
- источников финансирования;
- денежных потоков;
- конечных финансовых результатов;
- показателей эффективности.

Программно-целевой метод. Планирование инвестиций основано

на использовании программно-целевого метода. При этом разрабатывается несколько взаимосвязанных видов документов:

- инвестиционный проект, служащий документом, отражающим увязанный по ресурсам, срокам и исполнителям комплекс научно-исследовательских, проектно-конструкторских, организационно-экономических и других мероприятий по решению поставленной задачи;
- бизнес-план, представляющий собой детальное изложение целей проекта и путей их достижения, предназначенное для обоснования инвестиций (может быть частью инвестиционного проекта, заменять его или включать в себя несколько проектов);
- технико-экономическое обоснование проекта, содержащее инженерно-конструкторские, технологические и строительные решения, а также экономическое обоснование выбранного способа осуществления проекта и его преимущества в сравнении с альтернативными вариантами.

Стадии крупных проектов могут разбиваться на этапы и очереди.

Этап – одна из последовательно осуществляемых частей какой-либо стадии проекта.

Очередь – вводимая в эксплуатацию часть проекта при возможности его реализации по частям.

Разработка бизнес-планов регламентируется Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденными постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158.

Основными принципами и подходами к разработке бизнес-плана инвестиционного проекта являются следующие:

- при выполнении финансово-экономических расчетов необходимо использовать методы имитационного моделирования и дисконтирования, позволяющие оценивать влияние изменения исходных параметров проекта на его эффективность и реализуемость;
- нужно приводить аргументированные обоснования по всем исходным данным, используемым в финансово-экономических расчетах бизнес-плана (в том числе по объемам производства и реализации продукции, прогнозируемым ценам на продукцию и материальным ресурсам, инвестиционным затратам и источникам финансирования, амортизационной политике);
- при составлении таблиц, прилагаемых к бизнес-плану, за базовый год необходимо принимать последний отчетный год;
- при решении вопроса о новом строительстве необходимо учитывать проведенные в рамках обоснования инвестиций альтернативные расчеты и обоснования возможного размещения производства;

- для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства, необходимо выполнять расчеты налогов, сборов и платежей в бюджет и внебюджетные фонды без предоставления льгот и при предоставлении льгот, а также выпадающих доходов государства и сроков окупаемости государственной поддержки;

- нужно составлять бизнес-план на весь срок реализации проекта.

Горизонт расчета должен охватывать средневзвешенный нормативный срок службы основного технологического оборудования, планируемого к приобретению в рамках реализации проекта, а также период с момента первоначального вложения инвестиций по проекту до ввода проектируемого объекта в эксплуатацию. В случае если срок возврата заемных средств равен либо превышает период от первоначального вложения инвестиций по проекту до окончания средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования, планируемого к приобретению в рамках реализации проекта, горизонт расчета устанавливается на срок возврата заемных средств плюс 1 год.

Особенность бизнес-плана инвестиционного проекта – использование специфических показателей оценки эффективности, связанных с определением эффективности инвестиций. Возможно использование и других показателей для определения эффективности хозяйственной деятельности (фондоотдачи, уровня безубыточности, различных показателей оборачиваемости и рентабельности и др.) и оценки финансового состояния (величины собственных оборотных средств, коэффициента текущей ликвидности, коэффициента финансовой независимости и др.).

При расчете группы показателей оценки эффективности инвестиций учитывается изменение стоимости денег с течением времени посредством операции дисконтирования.

Чистая приведенная стоимость (ЧПС) (Net present value, NPV) проекта (чистый дисконтированный доход, чистая приведенная ценность) характеризует интегральный эффект от реализации проекта и представляет собой оценку сегодняшней стоимости потока будущих доходов в сравнении со стоимостью инвестиций. Чистая приведенная стоимость рассчитывается по следующей формуле:

$$\times \tilde{I\ddot{N}} = \frac{\overset{\circ}{S} \times \check{I\ddot{I}}_t}{(1 + \check{A})^t},$$

где T – горизонт расчета, мес.;

t – год реализации проекта, $t = 0 \dots T$;

$ЧПН_t$ – чистый поток наличности (денежных средств, полученных в результате реализации проекта) в t -м году, р.;

D – ставка дисконтирования (норма дисконта), выраженная в виде десятичной дроби, %.

Чистый поток наличности (денежных средств, полученных в результате реализации проекта) ($ЧПН_t$) в t -м году рассчитывается по следующей формуле:

$$\times \ddot{I} \quad \hat{I}_t = \dot{I}_t - \hat{I}_t,$$

где \dot{I}_t – приток денежных средств в t -м году, р.;

O_t – отток денежных средств в t -м году, р.

Норма дисконта (D) рассчитывается исходя из средневзвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала. Средневзвешенная норма дисконта (D_{cp}) для собственного и заемного капитала определяется по формуле

$$\ddot{A}_{\text{н\ddot{o}}} = \frac{(D_{\text{н\ddot{e}}} \cdot \tilde{N}\hat{E} + D_{\text{з\ddot{e}}} \cdot \zeta\hat{E})}{100},$$

где $P_{ск}$ – желаемая процентная ставка доходности по собственным средствам;

$СК$ – доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат, р.;

$P_{зк}$ – процентная ставка по заемным средствам;

$ЗК$ – доля заемных средств в общем объеме инвестиционных затрат, р.

Процентная ставка по собственным средствам 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 свободно конвертируемой валюте. Может также учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений.

Показатель $ЧПС$ дает прогнозную оценку изменения стоимости

организации в случае принятия инвестиционного проекта на момент его окончания, но в «сегодняшних» деньгах. Он имеет стоимостное выражение, поэтому его можно суммировать по различным проектам, сравнивать ЧПС того или иного проекта.

Критерий эффективности проекта – наличие положительного значения этого показателя, т. е. $ЧПС > 0$.

Внутренняя норма доходности (ВНД) (Internal rate of return, IRR) инвестиций (внутренняя норма прибыли, внутренняя норма рентабельности) – значение ставки дисконтирования, при которой $ЧПС = 0$. ЧПС рассчитывается по следующей формуле:

$$\times \ddot{I}\tilde{N} = \frac{\overset{\circ}{S} \times \ddot{I}\tilde{I}_{t-1}}{(1 + \hat{A}\tilde{I}\ddot{A})^{t-1}},$$

где $ЧПН_{t-1}$ – чистый поток наличности (денежных средств, полученных в результате реализации проекта) в t -м году, р.

Внутренняя норма доходности показывает ожидаемую доходность проекта и, следовательно, максимально допустимую стоимость капитала, привлекаемого для реализации проекта. Если проект выполняется за счет заемных средств, внутренняя норма доходности характеризует максимальный процент, под который можно взять кредит, чтобы получить прирост, а не снижение стоимости организации при реализации проекта. При заданной (желаемой) инвесторами норме доходности на вложенные средства инвестиции оправданы, если внутренняя норма доходности равна или превышает ее. Инвестиции оправданы, если $ВНД > СК$.

Этот показатель также характеризует «запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между внутренней нормой доходности и ставкой дисконтирования в процентном исчислении.

Проект принимается, если внутренняя норма доходности выше некоторой пороговой величины, а чем больше значение внутренней нормы доходности, тем менее рискованным будет проект.

На практике внутреннюю норму доходности легче всего рассчитать методом подбора значений.

Индекс рентабельности инвестиций (ИРИ) (Profitability index, PI) показывает доходность инвестиций по чистому потоку наличности. Индекс рентабельности инвестиций рассчитывается по следующей формуле:

$$\dot{E}\dot{D}\dot{E} = \frac{\left(\frac{\dot{S} \cdot \times \dot{I} \dot{I} \quad t}{(1 + \ddot{A})^t} \right) + \left(\frac{\dot{S} \cdot \dot{E} \quad t}{(1 + \ddot{A})^t} \right)}{\frac{\dot{S} \cdot \dot{E} \quad t}{(1 + \ddot{A})^t}},$$

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

Проект считается эффективным при $ИРИ > 1$.

Чистая приведенная стоимость и индекс рентабельности инвестиций – взаимосвязанные показатели. Если $ЧПС > 0$, то и $ИРИ > 1$. Однако в отличие от $ЧПС$ $ИРИ$ характеризует не абсолютный доход, а относительную доходность, отдачу инвестиций на единицу вложенных средств. Этот относительный показатель удобно использовать при составлении портфеля инвестиций.

Срок окупаемости (Payback Period, PP) показывает, через какой период времени инвестиции возвратятся в виде чистого дохода. Срок окупаемости служит для определения степени риска реализации проекта и ликвидности инвестиций.

Простой срок окупаемости (PCO) – период времени, по окончании которого чистый объем поступлений перекрывает объем инвестиций в проекте. PCO рассчитывается по следующей формуле:

$$\dot{I}\dot{N}\dot{I} = \dot{i} \quad \text{если} \quad \left(\frac{\dot{S} \times \dot{I}\dot{I} \quad t}{(1 + \ddot{A})^t} > \frac{\dot{S} \cdot \dot{E} \quad t}{(1 + \ddot{A})^t} \right),$$

где n – срок окупаемости инвестиций, лет.

Динамический срок окупаемости (DCO) учитывает изменение стоимости капитала с течением времени и показывает реальный период окупаемости. Динамический срок окупаемости рассчитывается по дисконтированным показателям по следующей формуле:

$$\ddot{A}\dot{N}\dot{I} = \dot{i} \quad \text{если} \quad \left(\frac{\dot{S} \times \dot{I}\dot{I} \quad t}{(1 + \ddot{A})^t} > \frac{\dot{S} \cdot \dot{E} \quad t}{(1 + \ddot{A})^t} \right),$$

При возможности реализации нескольких альтернативных проектов проводятся их анализ для выбора наилучшего способа вложения средств и оптимизация распределения инвестиций.

Как было показано выше, эффективность инвестиций может быть оценена с помощью чистой приведенной стоимости (*ЧПС*), внутренней нормы доходности (*ВНД*), индекса рентабельности инвестиций (*ИРИ*), простого и динамического срока окупаемости (*ПСО* и *ДСО*), при определении которых учитываются стоимость капитала и изменение стоимости денег с течением времени. Эти показатели эффективности инвестиций взаимосвязаны следующим образом:

- если $ЧПС > 0$, то $ВНД > СК$ и $ИРИ > 1$;
- если $ЧПС < 0$, то $ВНД < СК$ и $ИРИ < 1$;
- если $ЧПС = 0$, то $ВНД = СК$ и $ИРИ = 1$.

Тем не менее эти взаимосвязи и одинаковые тенденции изменения не означают, что отсутствует необходимость расчета всех показателей. Каждый из них раскрывает отличную от других характеристику результатов вложения инвестиций. Поэтому в зависимости от того, на что ориентируется инвестор (абсолютную величину дохода, уровень отдачи вложений, их безопасность или скорость окупаемости), он будет использовать соответствующий показатель или комбинацию показателей при выборе проекта из ряда альтернативных.

Альтернативными считаются проекты, которые не могут быть реализованы одновременно. Одна из основных причин такой ситуации, с одной стороны, наличие и возможность выбора различных направлений развития бизнеса, а с другой – ограниченность финансовых и иных ресурсов, необходимых для работы по всем этим направлениям.

Показатели, которые характеризуют денежные потоки и эффективность инвестиций по нескольким альтернативным проектам, приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Виды альтернативных проектов

Движение денежных средств	Годы реализации проекта					Показатели эффективности инвестиций			
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	<i>ЧПС</i> , усл. ед.	<i>ИРИ</i> , усл. ед.	<i>ВНД</i> , %	<i>ДСО</i> , лет
Проект 1									
Приток	–	1 000	1 000	1 500	1 500	–	–	–	–
Отток	2 000	–	–	–	–	–	–	–	–
Сальдо потока	–2 000	1 000	1 000	1 500	1 500	3 000	2,50	81	2

Окончание таблицы 9

Движение денежных средств	Годы реализации проекта					Показатели эффективности инвестиций			
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	ЧПС, усл. ед.	ИРИ, усл. ед.	ВНД, %	ДСО, лет
Проект 2									
Приток	–	1 400	1 200	1 100	1 000	–	–	–	–
Отток	2 000	–	–	–	–	–	–	–	–
Сальдо потока	–2 000	1 400	1 200	1 100	1 000	2 700	2,35	75	1,5
Проект 3									
Приток	–	1 300	1 300	1 300	1 300	–	–	–	–
Отток	2 000	–	–	–	–	–	–	–	–
Сальдо потока	–2 000	1 300	1 300	1 300	1 300	3 200	2,60	77	2,5

В таблице 9 представлены дисконтированные показатели денежных потоков, выраженные в условных единицах. Будем исходить из следующих допущений:

- при расчете второго и третьего проектов применялась ставка дисконтирования на уровне 15%, а при расчете первого проекта – 25% (например, из-за более высокой степени риска, связанного с его реализацией);
- для любого из трех проектов величина инвестиций одинакова и составляет 2 000 усл. ед.; инвестиции осуществляются одновременно.

Как следует из таблицы 9, все три проекта удовлетворяют критериям эффективности (имеют положительную ЧПС, ИРИ > 1 и ВНД, превышающую стоимость капитала) и могут быть приняты к реализации. Если эти проекты альтернативны, то из них необходимо выбрать какой-то один. Из трех рассмотренных альтернативных вариантов наилучшим по чистой приведенной стоимости и рентабельности инвестиций будет третий проект (3 200 усл. ед. и 160% соответственно), по динамическому сроку окупаемости (ДСО) – второй проект (1 год и 6 месяцев), а по внутренней норме доходности – первый проект (81%).

С точки зрения развития бизнеса в качестве наилучшего варианта может быть принят третий проект, потому что он дает наибольший прирост экономического потенциала организации. С точки зрения скорости возврата вложенных средств может быть принят второй

проект, потому что он обеспечивает окупаемость инвестиций на 6 месяцев быстрее, чем первый проект, и на 11 месяцев быстрее, чем третий. Возвращенные в более ранние сроки средства могут быть реинвестированы и способны принести дополнительный доход за оставшееся время. Внутренняя норма доходности в рассмотренном примере значительно превышает стоимость капитала, а по всем трем проектам различия не столь существенны, поэтому в данном случае этим показателем можно пренебречь. При приблизительно равных условиях наилучшим считается проект, приводящий к наибольшему увеличению стоимости организации.

Оптимизация распределения инвестиций по нескольким инвестиционным проектам производится, когда имеется несколько независимых и привлекательных проектов, которые не могут быть реализованы одновременно из-за недостатка финансовых средств. Выделяют пространственную и временную оптимизацию.

Пространственная оптимизация касается отбора группы проектов, которые следует принять к осуществлению.

В случае если проекты могут быть реализованы по частям, рассматриваются соответствующие этим частям величины инвестиций и потоков наличности. Принимается следующая последовательность действий:

- для каждого проекта рассчитывается индекс рентабельности инвестиций, проекты ранжируются по степени его убывания;
- отбираются один или несколько первых проектов, которые в совокупности могут быть профинансированы в полном объеме;
- очередной проект принимается в том объеме (части), в котором он может быть профинансирован.

Если проекты не могут быть реализованы по частям, оптимальную комбинацию находят путем последовательного рассмотрения всех возможных вариантов их сочетания. Выбирается такой вариант, при котором суммы инвестиций будет хватать для осуществления группы проектов, а их совокупная приведенная стоимость будет максимальной.

Временная оптимизация касается распределения проектов по времени (последовательности) их реализации. По каждому проекту рассчитывается индекс относительных потерь чистой приведенной стоимости в случае, если проект будет отсрочен на один год. Проекты с наименьшими значениями индекса могут быть отложены на другое время.

Расчет индекса относительных потерь представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет индекса относительных потерь

Проект	ЧПС, усл. ед.	Коэффициент дисконтирования	ЧПС с учетом откладывания проекта на год, усл. ед.	Потеря ЧПС	Величина отложенных на год инвестиций, усл. ед.	Индекс относительных потерь
1-й	3 000	0,8000	2 400	600	2 000	0,3000
2-й	2 700	0,8696	2 348	352	2 000	0,1760
3-й	3 200	0,8696	2 783	417	2 000	0,2085

В зависимости от доступного объема средств принимается решение о реализации проектов в следующей последовательности: первый, третий, второй. Если имеется 4 000 усл. ед., второй проект может быть отложен на 1 год с наименьшими потерями.

Если организация работает с убытком, то возникает потребность в антикризисном управлении организацией.

Антикризисное управление организациями заключается в разработке и реализации комплекса мер по предотвращению и преодолению кризисов в их деятельности, предпринимаемых собственниками, органами управления, менеджерами или другими заинтересованными лицами. Эти меры могут применяться как в ходе реализации процедур банкротства, принимая форму плана санации, так и до возбуждения дела в суде с целью предотвращения банкротства (досудебное оздоровление), принимая форму плана финансового оздоровления.

Финансовое оздоровление может осуществляться в соответствии с Временными методическими рекомендациями по разработке плана финансового оздоровления, утвержденными 8 июня 1998 г. Комитетом по санации и банкротству при Министерстве государственного имущества Республики Беларусь.

Цель разработки плана – восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности организации. Предлагается следующая структура плана финансового оздоровления:

- общая характеристика организации;
- анализ финансового состояния организации;
- рынок и конкуренция;
- деятельность в сфере маркетинга организации;
- мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности;
- план производства;
- финансовый план;
- краткие итоговые сведения по плану финансового оздоровления.

План для конкретной организации может разрабатываться либо по всем разделам, либо по отдельным разделам, подразделам и таблицам в зависимости от ее финансового положения, внутренней организации, целей и задач финансового оздоровления.

Финансовое оздоровление при банкротстве осуществляется в форме санации – процедуры конкурсного производства, предусматривающей переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

Основные способы, сроки и другие аспекты проведения санации регламентированы Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (далее – Закон о банкротстве) от 13 июля 2012 г. № 415-З.

Санация – это процедура банкротства, осуществляемая в целях обеспечения стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановления платежеспособности должника. Механизмы санации включают в себя систему финансовых, экономических, производственных, технических, организационных, правовых и других мероприятий, которые способны обеспечить сокращение задолженности, покрытие убытков, формирование в достаточном объеме финансовых ресурсов, улучшение структуры капитала, достижение прибыльности, повышение уровня ликвидности, платежеспособности и конкурентоспособности организации.

Санация вводится хозяйственным судом на основании решения собрания кредиторов либо по собственной инициативе на срок, не превышающий 18 месяцев. По ходатайству собрания кредиторов и (или) управляющего срок санации может быть сокращен или продлен, но не более чем на 12 месяцев, а по ходатайству государственного органа, согласованному с Советом Министров Республики Беларусь, – не более чем на 5 лет.

Для восстановления платежеспособности должника могут приниматься следующие меры:

- ликвидация дебиторской задолженности;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника (унитарной организацией либо учредителями (участниками) должника или иными третьими лицами);
- предоставление должнику финансовой помощи в порядке, установленном законодательством;
- реперофилитрование производства;

- закрытие нерентабельных производств;
- продажа части имущества должника;
- уступка требования должника;
- предоставление отсрочки и (или) рассрочки уплаты налогов, сборов;
- продажа организации-должника как имущественного комплекса;
- размещение в установленном порядке дополнительного выпуска акций должника, оплата которых может быть осуществлена только денежными средствами.

Имеются и ограничения. В частности, при санации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, имеющих государственные или международные заказы, запрещаются переход права собственности на организацию как имущественный комплекс или ее значимую часть, принадлежащие должнику, за исключением перехода их в собственность Республики Беларусь или ее административно-территориальной единицы; репрофилирование или закрытие производства, связанного с выполнением соответствующего заказа.

Санация осуществляется на основании плана – официального документа, требования к которому установлены законодательством.

Статьей 121 Закона о банкротстве установлено, что при наличии оснований для проведения санации управляющий на основании анализа хозяйственной (экономической) деятельности и анализа финансового состояния и платежеспособности должника должен разработать план санации должника и представить его на утверждение собранию кредиторов не позднее 75 дней со дня опубликования объявления об открытии конкурсного производства. План санации должника, имеющего государственные и (или) международные заказы, согласовывается управляющим с государственным органом, государственной и (или) международной организацией, разместившими такие заказы.

План санации государственной организации-должника согласовывается управляющим с государственным органом, в подчинении (составе) которого находится должник, или который осуществляет управление принадлежащими Республике Беларусь акциями (долями в уставном фонде) должника. План санации утверждается собранием кредиторов.

План санации должен быть направлен на удовлетворение требований кредиторов, улучшение финансового состояния, восстановление платежеспособности должника. План санации должен содержать следующие разделы:

- общая часть;
- анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния;

- организация производства и управления;
- маркетинг и сбыт;
- производство и снабжение;
- технология;
- кадры;
- финансы.

План санации по усмотрению разработчика может содержать и другие разделы.

Необходимо отметить, что жестких требований по структуре и содержанию планов финансового оздоровления (санации) нет. Они разрабатываются примерно так же, как и в обычном бизнес-плане развития организации с заполнением аналогичных таблиц, но с учетом необходимости осуществления изменений, направленных на существенное повышение эффективности работы по всем направлениям.

Главные отличия планов финансового оздоровления (санации) от бизнес-планов развития состоят в следующем:

- основной задачей плана финансового оздоровления (санации) является восстановление платежеспособности, и поэтому важнейшие целевые показатели относятся к группе финансовых коэффициентов (платежеспособность и финансовая устойчивость), а не финансовых результатов (прибыль и рентабельность);
- период, на который разрабатывается план финансового оздоровления (санации), может составлять до 5 лет (для текущего плана – 1 год);
- план финансового оздоровления (санации) обычно разрабатывается в условиях кризисной ситуации, сопровождающейся серьезными ограничениями по времени и ресурсам, и поэтому часто требует серьезных изменений в деятельности организации, а не косметических усовершенствований.

Особенности планирования финансового оздоровления (санации) проявляются также в содержании финансовых разделов планов. Так как планы финансового оздоровления (санации) разрабатываются в условиях неплатежеспособности, имеющей или приобретающей устойчивый характер, при планировании финансов кроме обычных расчетов и форм проектного баланса, расчета прибылей и убытков проводятся расчеты и составляются дополнительные (модифицируются традиционные) формы. К дополнительным формам относятся следующие:

- реестр требований кредиторов;
- расчет движения денежных потоков и накопления доходов для расчетов с кредиторами;
- график погашения требований кредиторов с учетом очередности;
- расчет уровня безубыточности.

Реестр требований кредиторов в соответствии со ст. 90 Закона о банкротстве ведется управляющим нарастающим итогом с момента открытия конкурсного производства, а очередность требований определяется согласно ст. 141–146 Закона о банкротстве. В реестре требований кредиторов указывается следующая информация:

- имя, данные документа, удостоверяющего личность, для физического лица – кредитора (наименование – для юридического лица – кредитора);

- почтовые адреса кредиторов;
- банковские реквизиты кредиторов (при их наличии);
- размер требований кредиторов к должнику;
- очередность удовлетворения каждого требования кредиторов;
- дата внесения каждого требования кредиторов в реестр;
- основания возникновения требований кредиторов;
- информация о погашении требований кредиторов, в том числе о сумме погашения;

- процентное отношение погашенной суммы к общей сумме требований кредиторов данной очереди;

- дата погашения каждого требования кредиторов.

Расчет движения денежных потоков и накопления доходов для расчетов с кредиторами позволяет охарактеризовать операции, связанные с образованием источников финансовых ресурсов и их использованием, в том числе для расчетов с кредиторами.

Однако расчеты с конкурсными кредиторами необходимо конкретизировать по срокам (по годам и кварталам или месяцам) и, желательно, по кредиторам, для чего разрабатывается график погашения требований конкурсных кредиторов.

Как показывает практика, при уже наступившей устойчивой неплатежеспособности ситуация в организации, как правило, носит критический характер: значительное снижение объемов производства и продаж, убыточность деятельности, длительные простои, очень большая доля заемного капитала, невозможность расплатиться по долгам в течение длительного времени, увеличение текучести кадров, конфликты руководства, сокращение персонала. Выйти из такого положения очень проблематично, поэтому успешных примеров санации не так много. Гораздо проще предотвратить банкротство, начиная принимать соответствующие меры заблаговременно, при появлении первых признаков ухудшения положения организации, для чего необходимо планировать и осуществлять действия как на оперативном, так и на стратегическом уровне управления.

Финансовое оздоровление и санацию организации целесообразно осуществлять в 3 этапа:

- анализ кризисной ситуации, диагностика причин несостоятельности;
- оперативные меры, которые могут дать быстрые результаты, воздействуют на наиболее поддающиеся корректировке сферы деятельности;
- мероприятия стратегического характера, предполагающие существенные преобразования и направленные на достижение устойчивости организации в долгосрочном периоде.

Цель анализа – выявление признаков кризиса, а также оценка действий органов управления по руководству деятельностью организации. При диагностике должен быть установлен не только сам факт наступления кризиса, но и выявлены его причины для того, чтобы определить возможности и направления выхода организации из кризиса, обосновать решение о ее санации или ликвидации.

В результате проведения анализа и диагностики может быть определена стадия развития организации, а она сама отнесена к одной из следующих групп:

- вновь созданные или растущие организации (работающие в новых или растущих отраслях), причины кризиса которых преимущественно внутренние;
- организации в стадии зрелости (функционирующие в стабильных отраслях), причины кризиса которых преимущественно внутренние;
- организации в стадии увядания и градообразующие организации (работающие в устаревающих или жестко регулируемых государством отраслях), причины кризиса которых преимущественно внешние.

Идентификация группы, к которой относится организация, и выявление причин кризиса дает возможность определить необходимость принятия мер по выведению ее из кризиса или ликвидации. Основным критерий, позволяющий принять решение о санации, а не ликвидации организации, – потенциальная способность существующего бизнеса генерировать доходы либо появление новых источников финансирования для поддержания деятельности или реализации программы трансформации.

При разработке плана финансового оздоровления необходимо исходить из того, что в процессе антикризисного управления должны быть достигнуты такие важнейшие цели, как восстановление платежеспособности должника, предоставление ему возможности дальнейшей деятельности, повышение конкурентного статуса организа-

ции, вывод ее на новый уровень развития.

Цель финансово-бюджетной политики организации – построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей организации.

Система управления финансами в организации состоит из финансового, налогового и управленческого учета и является частью экономической политики организации. Стратегия и тактика финансово-бюджетной политики организации должны быть взаимосвязаны.

Поскольку организация как субъект хозяйствования является самостоятельной и располагает собственными финансовыми ресурсами, то она вправе самостоятельно определять свою финансово-бюджетную политику.

Главной задачей при принятии управленческих решений в организации является переход к управлению финансами на основе анализа финансово-экономического состояния организации с учетом постановки стратегических целей ее деятельности, отвечающих рыночным условиям, и поиска путей их достижения.

Основными стратегическими задачами разработки финансово-бюджетной политики организации являются:

- максимизация прибыли;
- оптимизация структуры капитала организации и обеспечение ее финансовой устойчивости;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния;
- обеспечение инвестиционной привлекательности;
- создание эффективного механизма управления;
- использование рыночных механизмов привлечения финансовых средств.

В связи с этим необходимо выполнить следующие мероприятия в области управления финансами:

- провести рыночную оценку активов;
- разработать меры по снижению неденежных форм расчетов;
- провести анализ положения организации на рынке и выработать стратегию развития организации;
- провести инвентаризацию имущества и осуществить его реструктуризацию.

Следует помнить, что при разработке эффективной системы управления финансами возникает серьезная проблема совмещения интересов организации и наличие достаточного уровня денежных средств, необходимых для разработки и внедрения указанной системы и одновременного сохранения уровня платежеспособности.

К основным направлениям разработки финансовой политики орга-

низации относятся:

- анализ финансово-экономического состояния;
- разработка учетной и налоговой политики;
- выработка кредитной политики;
- управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью;
- управление издержками, включая выбор амортизационной политики;
- выбор дивидендной политики.

Необходимо иметь в виду, что на анализе финансово-экономического состояния организации строится вся ее финансово-бюджетная политика. Основой для проведения данного анализа является квартальная и годовая бухгалтерская отчетность.

В связи с этим планово-экономической службе целесообразно периодически проводить анализ структуры издержек производства.

В целях создания предпосылок для эффективной аналитической работы и повышения качества принимаемых финансово-экономических решений необходимо определить и организовать отдельный управленческий учет затрат по следующим группам:

- переменные затраты, которые увеличиваются либо уменьшаются пропорционально выпуску продукции (затраты на приобретение сырья и материалов, потребление электроэнергии, транспортные расходы и пр.);
- постоянные затраты, изменение которых не зависит от объема выпуска продукции (амортизация, проценты по кредиту, арендная плата, затраты на содержание аппарата управления и пр.);
- смешанные затраты, имеющие как переменную, так и постоянную часть (текущий ремонт оборудования, почтовые расходы и пр.).

Необходимо помнить, что иногда довольно непросто разделить переменные и постоянные затраты, так как они могут содержать в себе элементы как одних, так и других. Для этого в организации должен быть проведен углубленный операционный анализ (анализ безубыточности, текущий функционально-стоимостной анализ и анализ на будущие периоды). Для точного распределения затрат в организации должна быть выверенная учетная политика.

Таким образом, на основе бизнес-плана, сформированного с учетом анализа финансово-экономического состояния организации, вырабатываются и принимаются решения в системе управления и его финансами.

Финансовая стратегия – это генеральный план по обеспечению ор-

ганизации денежными средствами. Финансовая стратегия организации охватывает все стороны ее деятельности и включает оптимизацию основных и оборотных средств, управление капиталом, распределение прибыли, безналичные расчеты, налоговый менеджмент, политику в области ценных бумаг.

Финансовая стратегия организации реализуется благодаря перспективному финансовому планированию, ориентированному на достижение заданного уровня основных параметров деятельности организации: объема продаж и себестоимости, прибыли и рентабельности, финансовой устойчивости и платежности, ценовой конкурентоспособности. Финансовая стратегия организации подразделяется на оперативную; стратегию выполнения отдельных стратегических задач или стратегию достижения частных стратегических целей.

Оперативная финансовая стратегия конкретизирует генеральную финансовую стратегию на более коротком периоде времени и реализует определенную часть поставленных в генеральной стратегии целей. Оперативная финансовая стратегия разрабатывается на квартал, месяц и определяет стратегию текущего маневрирования финансовыми ресурсами. Оперативная финансовая стратегия нацелена на контроль расходования средств и мобилизацию внутренних резервов.

Стратегия выполнения отдельных стратегических задач или стратегия достижения частных стратегических целей не имеет ограничений по охватываемому планированием периоду времени, но ограничена решением одной стратегической задачи или частной стратегической цели.

Стратегия достижения частных целей заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели. Она «накладывается» на генеральную или оперативную финансовую стратегию, не противореча поставленным в них целям.

Главной целью финансовой стратегии является обеспечение организации необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами.

Финансовая стратегия организации в соответствии с главной стратегической целью обеспечивает:

- формирование финансовых ресурсов и централизованное стратегическое руководство ими;
- выявление решающих направлений и сосредоточение на их выполнении усилий, маневренности в использовании резервов финансовым руководством организации;
- создание и подготовку стратегических резервов;
- учет экономических и финансовых возможностей самой органи-

зации и ее конкурентов;

- определение главной угрозы со стороны конкурентов, мобилизацию сил на ее устранение и умелый выбор направлений финансовых действий;

- маневрирование для получения преимущества по достижению решающего превосходства над конкурентами.

Финансовая тактика определяет способы и пути решения локальных задач, конкретного этапа развития организации путем своевременного изменения финансовых связей, перераспределения денежных ресурсов между отдельными видами расходов. При условии относительно стабильной финансовой стратегии финансовая тактика организации может отличаться гибкостью, обеспечивая быстрое реагирование на изменения рыночной конъюнктуры (спроса и предложения на ресурсы, товары и услуги).

Задания

Задание 9.1. Приведите примеры использования различных методов ценообразования на предприятиях малого и среднего бизнеса, оцените целесообразность применения того или иного метода ценообразования для конкретного случая.

Задание 9.2. Укажите, как изменилась доступность финансовых ресурсов по источникам финансирования инвестиционных проектов в последние годы в связи с изменениями в финансовой политике государства. Ответ подтвердите примерами.

Задание 9.3. Известно, что топ-менеджерами предприятий чаще становятся успешные руководители служб маркетинга и продаж, реже – руководители финансовых служб. Укажите возможную причину этой тенденции.

Задание 9.4. Определите различия между требованиями, предъявляемыми к знаниям, умениям, навыкам, опыту главного бухгалтера и финансового директора.

Задание 9.5. Рассчитайте, как изменение цены повлияет на критический объем производства организации в планируемом году. Цена на изделие в текущем году составляет 20 млн р. Постоянные и переменные издержки соответственно равны 180 млн р. и 18 млн р. В планируемом году предполагается увеличение цен на 9%.

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 9.6. Рассчитайте изменение себестоимости продукции организации в планируемом году по сравнению с отчетным за счет изменения материальных затрат и цен. Расход материалов в планируемом году планируется снизить на 16,5%, а цены на материалы планируется повысить на 6,5%. В отчетном периоде затраты на данный материал составляли 47% себестоимости продукции.

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 9.7. В планируемом году организация намерена изменить объем производства продукции. Затраты на сырье и материалы в планируемом году возрастут на 39%. Остальные переменные затраты, приходящиеся на единицу изделия, останутся неизменными.

Совокупные затраты на единицу продукции увеличатся на 1 746 тыс. р. Общие постоянные расходы не изменятся. В отчетном году общие затраты на производство единицы изделия составили 11 320 тыс. р., в том числе постоянные – 3 084 тыс. р. Удельный вес затрат на сырье и материалы в отчетном году в структуре себестоимости составлял 67%. Определите изменение объема производства продукции с учетом изменения совокупных затрат.

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 9.8. Рассчитайте запланированный процент снижения себестоимости сравнимой товарной продукции организации в планируемом году на основании данных, представленных в таблице 11.

Таблица 11 – **Исходные данные для расчета запланированного процента снижения себестоимости сравнимой товарной продукции организации в планируемом году**

Вид продукции	Производство продукции, т		Полная себестоимость 1 т продукции, тыс. р.	
	за отчетный период	за планируемый период	за отчетный период	за планируемый период
А	825	1 015	19	17
Б	75	225	7	6
В	45	125	4	4

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 9.9. Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию организации в планируемом году в связи с по-

вышением производительности труда и средней заработной платы.

Себестоимость товарной продукции фирмы в отчетном периоде составила 510 млн р. В предстоящем году предполагается повысить производительность труда на 12% и среднюю заработную плату на 7%. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции – 26%. Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 9.10. Определите величину будущих доходов (*ЧДД*) фирмы, наращивая стоимости инвестиций и денежных поступлений для каждого из трех вариантов пятилетних инвестиционных проектов на основании данных, представленных в таблице 12.

Таблица 12 – Основные характеристики проектов, млн р.

Варианты	Чистые денежные потоки (<i>ЧДП</i>)					Сумма	Инвестиционные вложения (<i>ИВ</i>)
	в 1-м году	во 2-м году	в 3-м году	в 4-м году	в 5-м году		
1-й	195	295	395	495	595		1 095
2-й	595	495	395	395	295		1 245
3-й	495	495	495	495	495		1 395

Обоснуйте выбор варианта инвестирования с учетом реинвестирования. Ставка реинвестирования – 17%. Обоснуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 9.11. Определите планируемый доход (*ЧДД*), внутреннюю норму доходности (*ВНД*) и коэффициент (индекс) доходности (*ИД*) для инвестиционного проекта с суммой инвестиционных вложений (*ИВ*) в размере 1 085 млн р. Период освоения проекта составляет 5 лет.

Предлагаемые денежные поступления (*ЧДП*) в первом году составили 700 млн р., во втором – 605, в третьем – 505, в четвертом – 405, в пятом – 305 млн р. Ставка дисконтирования – 17%. Обоснуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 9.12. Определите плановую сумму и составьте график лизинговых платежей организации по годам. По договору лизинга организация получила оборудование на 6 млн р. Срок лизинга – 5 лет.

Норма амортизационных отчислений – 11% годовых, процентная ставка по кредиту – 23% годовых, комиссионные вознаграждения – 7% в год. Другие расходы составляют 495 тыс. р. НДС – 20%. Обос-

нуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 9.13. Организация для реализации инвестиционного проекта стоимостью 165 млн р. планирует привлечь 110 млн р. заемного капитала (кредит банка под 17% годовых). Остальные средства – собственный капитал (прибыль остающаяся в распоряжении). Доходность альтернативных вложений – 18%. Рассчитайте стоимость капитала инвестиционного проекта (норму дисконта).

Обоснуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 9.14. На основании данных таблицы 13 представьте обоснование жизнеспособности реального инвестиционного проекта, рассчитав следующие показатели: чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс (коэффициент) доходности (ИД), срок окупаемости инвестиций (СО), внутреннюю норму доходности инвестиций (ВНД).

Таблица 13– Основные характеристики проектов

Объем инвестируемых средств, млн р.	Время эксплуатации проекта, лет	Сумма чистого денежного потока, млн р.					
		всего	в том числе				
			за 1-й год	за 2-й год	за 3-й год	за 4-й год	за 5-й год
8 300	5	13 500	4 100	3 100	3 100	2 100	1 100

Основной источник инвестиционных ресурсов – кредит банка под 16% годовых. Обоснуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 9.15. С целью обоснования бизнес-плана на планируемый период фирме необходимо выбрать наиболее предпочтительный вариант вложения средств исходя из ожидаемой нормы прибыли.

При вложении капитала в мероприятие А из 180 случаев была получена следующая прибыль:

- в 15 случаях в размере 310 млн р.;
- в 70 случаях в размере 360 млн р.;
- в 95 случаях в размере 410 млн р.

При вложении капитала в мероприятие Б из 230 случаев была получена следующая прибыль:

- в 134 случаях в размере 330 млн р.;
- в 72 случаях в размере 310 млн р.;
- в 24 случаях в размере 500 млн р.

Сделайте вывод.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Прибыль — это:
 - а) доход, полученный от реализации товара;
 - б) разница между выручкой и затратами на производство товаров;
 - в) разница между розничной и оптовой ценой товара.

2. К финансовой области относится следующая цель организации:
 - а) повышение производительности труда рабочих на 5% по сравнению с прошлым годом;
 - б) создание сети из 15 филиалов организации в регионах;
 - в) доведение удельного веса новых продуктов в ассортименте до 10% в третьем квартале;
 - г) обеспечение удвоения стоимости бизнеса в течение трех лет.

3. Методом снижения уровня неопределенности бизнеса является:
 - а) вертикальная интеграция;
 - б) маркетинговые исследования;
 - в) контрактные отношения с партнерами;
 - г) диверсификация бизнеса.

4. Программное обеспечение разработки инвестиционного проекта — это:
 - а) 1С. Бухгалтерия;
 - б) Project Expert;
 - в) SAP R4.

5. Финансирование — это:
 - а) формирование денежных средств;
 - б) использование (вложение) денежных средств.

6. В состав внутренних источников финансирования входят:
 - а) прибыль;
 - б) банковские кредиты;
 - в) безвозмездная финансовая помощь из бюджетных источников.

7. В состав внешних источников финансирования входят:

- а) небанковские кредиты;
- б) средства от страхования деятельности;
- в) доходы от финансовой деятельности.

8. Не является способом прямого финансирования:

- а) предоставление кредита;
- б) лизинг;
- в) безвозмездная финансовая помощь.

9. Источником самофинансирования являются:

- а) средства, выручаемые от размещения на биржевых или внебиржевых фондовых рынках облигаций предприятия;
- б) средства от размещения на фондовом рынке новых выпусков акций;
- в) накопленный амортизационный фонд;
- г) ссуда.

10. К источникам привлеченных средств относятся:

- а) средства, выручаемые от размещения на биржевых или внебиржевых фондовых рынках облигаций предприятия;
- б) накопленный амортизационный фонд;
- в) уставный капитал;
- г) средства от размещения на фондовом рынке новых выпусков акций.

11. К источникам заемных средств относятся:

- а) средства, выручаемые от размещения на биржевых или внебиржевых фондовых рынках облигаций предприятия;
- б) средства акционеров-учредителей (участников);
- в) франчайзинг;
- г) средства от размещения на фондовом рынке новых выпусков акций.

12. Финансовая структура организации не включает центры:

- а) прибыли;
- б) доходов;
- в) затрат;
- г) управления финансами.

13. К современному этапу развития финансового менеджмента относится выделение:

- а) функции финансового планирования;
- б) элементов системы финансового менеджмента;

в) взаимосвязей элементов менеджмента.

14. Задачей финансового менеджмента не является:

а) формирование достаточных для развития предприятия финансовых ресурсов;

б) поиск новых источников финансирования на денежных и финансовых рынках;

в) использование новых финансовых инструментов;

г) управление основными производственными издержками.

15. К общим разделам финансового менеджмента не относится:

а) общий финансовый анализ и планирование;

б) управление активами;

в) управление финансами в условиях банкротства;

г) структура капитала и дивидендная политика.

16. Целями финансового менеджмента на стадии стабилизации деятельности организации являются:

а) цели финансового менеджмента в стадии стабилизации деятельности организации;

б) обеспечение финансовой гибкости;

в) оптимизация риска осуществляемых мероприятий.

17. Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования:

а) численности производственных рабочих, производительности труда и фонда заработной платы на краткосрочную перспективу;

б) стратегического плана развития организации, освоения новых видов деятельности, возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов;

в) спроса, предложения и цены на товары народного потребления в условиях конкуренции;

г) заданий государственного заказа и заказов рыночных потребителей на производство и реализацию продукции;

д) каналов сбыта продукции в соответствии с заключенными контрактами.

18. К централизованным инвестиционным источникам относятся:

а) амортизационные отчисления;

б) мобилизация внутренних резервов деятельности организации;

в) прибыль от основной деятельности;

г) целевые долгосрочные кредиты банка;

д) бюджетные ассигнования.

19. Показатель, который характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием разницы между всеми годовыми оттоками и притоками реальных денег, накапливаемых в течение временного горизонта расчета проекта, – это:

- а) чистый дисконтированный доход;
- б) коэффициент дисконтирования;
- в) внутренняя норма доходности;
- г) индекс доходности;
- д) срок окупаемости.

20. Предпринимательский риск – это:

- а) финансовая защита на случай увечья, пожара, аварии и пр.;
- б) возможность получения как положительного, так и отрицательного результата;
- в) возможность получения отрицательного или нулевого результата;
- г) сфера предпринимательства, связанная с вложением финансовых ресурсов;
- д) отсутствие полной и достоверной информации об условиях реализации плана.

21. К внутренним механизмам профилактики рисков относятся:

- а) диверсификация;
- б) безусловная франшиза;
- в) условная франшиза;
- г) страхование по системе первого риска;
- д) страхование по действительной стоимости.

Тема 10. ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

План

1. Основные виды инноваций.
2. Экономическое соотношение риск-доходность.
3. Структуры поддержки малого инновационного предпринимательства. Их характеристика.
4. Виды рисков при развитии малого инновационного бизнеса.
5. Различия в соотношении риск-доходность по отраслям для предпринимателей. Методы снижения риска в Республике Беларусь.
6. Сущность предпринимательских рисков и необходимость их ис-

следования в современных условиях.

7. Виды предпринимательских рисков и их идентификация.
8. Методы оценки и планирования рисков.
9. Пути профилактики и страхования рисков.
10. Неопределенность и риски в планировании, их виды, идентификация.
11. Методы оценки, нейтрализация и снижение хозяйственных рисков.
12. Содержание и задачи плана инноваций.
13. Основные этапы разработки плана инноваций.
14. Сущность, значение и принципы планирования НТП.
15. Содержание и порядок разработки плана технического и организационного развития.
16. Расчет экономической эффективности организационно-технических мероприятий ускорения НТП.

Темы рефератов и докладов

1. Роль и место инноваций в развитии малого и среднего бизнеса.
2. Место малого и среднего предпринимательства в реализации инновационного развития экономики Республики Беларусь.
3. Формы и методы поддержки малого и среднего бизнеса в инновационной сфере.
4. Эффективность технополисов в инновационных проектах и программах.
5. Структура и функции технопарков.
6. Проблемы и перспективы создания и функционирования технопарков в Республике Беларусь.
7. Проблемы и перспективы создания и функционирования бизнес-инкубаторов в Республике Беларусь.
8. Бизнес-ангелы и их роль в развитии инноваций на базе малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь.
9. Риски в инновационной предпринимательской деятельности.
10. Методы снижения рисков инновационной предпринимательской деятельности.
11. Сущность и значение риск-менеджмента как системы управления рисками в условиях рыночной неопределенности.

Краткие теоретические сведения

При формировании инновационного плана организации указыва-

ются сведения о планируемых или выполняемых НИОКР, опытно-технологических работах (сроки выполнения, ожидаемые результаты, источники финансирования); приводятся мероприятия по повышению инновационной активности организации, в том числе по развитию изобретательской и рационализаторской деятельности, экономическому стимулированию инноваторов.

Инновационное развитие организации может характеризоваться удельным весом новой продукции в объеме промышленного производства, долей сертифицированной продукции в объеме промышленного производства, степенью износа активной части основных промышленно-производственных средств, долей инновационной продукции в объеме промышленного производства, созданием и сертификацией систем менеджмента качества, долей затрат на оборудование, инструмент и инвентарь в инвестициях в основной капитал.

Инновации – нововведения, влекущие за собой качественные изменения в деятельности организации. При планировании инноваций вначале определяются идеи, причем очень важно вовлечь в этот процесс весь персонал организации. Затем формулируются и отбираются идеи, превращающиеся таким образом в четко оформленные проекты нововведений (заявки на разработку бизнес-планов).

Проекты группируются по следующим направлениям:

- новое строительство;
- развитие существующего производства;
- сокращение издержек;
- качество продукции;
- расширение коммерческих операций;
- совершенствование хозяйственного механизма и т. д.

Оценка целесообразности включения в план того или иного проекта производится на основе расчета его экономической эффективности. Сгруппированный комплект заявок и будет планом инноваций.

К основным рискам, которым подвержена платежная система, относятся системный, расчетный (риск ликвидности и кредитный риск), операционный и правовой риски.

Присущие платежной системе риски могут распространяться, постепенно перерастая в системный риск.

Системный риск может возникнуть в случае, если один или несколько участников не в состоянии выполнить обязательства, что в свою очередь препятствует завершению остальными участниками расчетов в установленные сроки. В такой ситуации возможна цепная реакция, причем неспособность платежной системы завершить расчеты может привести к существенным неблагоприятным последствиям для экономики в целом, потере юридическими и физическими лицами

доверия к платежной системе.

Расчетный риск в платежной системе объединяет риск ликвидности и кредитный риск. Платежная система должна обеспечивать завершенность расчетов как минимум к концу дня зачисления платежа, при необходимости в течение операционного дня или в режиме реального времени.

Риск ликвидности не подразумевает неплатежеспособности участника платежной системы, так как не исключается возможность выполнения им платежных обязательств через некоторое время.

Проблемы ликвидности одного участника платежной системы могут привести к изменению позиций других участников и возникновению системных проблем.

Платежная система должна иметь правила и процедуры, позволяющие своевременно проводить расчеты (предотвращать возврат, аннулирование или задержку в проведении расчетов по обязательствам в тот же день), а также определять процесс пополнения ресурсов ликвидности, которые могут использоваться при возникновении непредвиденных ситуаций для продолжения безопасного функционирования платежной системы.

Кредитный риск может возникать из текущих и (или) потенциальных рисков.

Платежная система должна ограничивать (снижать) свои кредитные риски, определять правила и процедуры полного покрытия кредитных потерь, которые возможны в результате невыполнения обязательств ее участниками. Используя залоговое обеспечение и другие финансовые ресурсы для покрытия кредитных рисков, платежная система ограничивает (снижает), а в некоторых случаях исключает такие риски.

При операционном риске недостатки информационных систем или внутренних процессов, ошибки персонала или мошенничество, сбои или нарушения в управлении системой вследствие внешних событий могут приводить к задержкам в расчетах, финансовым потерям, сокращению, ухудшению или прекращению работы платежной системы, а в некоторых случаях и к системным рискам. Причинами возникновения операционного риска являются как внутренние (недостаточные средства контроля за процессами в системе и процедуры по ограничению (снижению) рисков, недостаточно тщательный подбор персонала), так и внешние (сбои в работе провайдеров услуг, форс-мажорные обстоятельства (природные катастрофы, террористические акты и т. д.) источники.

Правовой риск в платежной системе может возникать при несовер-

шенстве законодательства, регулирующего функционирование платежной системы. Следовательно, платежная система должна иметь прочную нормативную правовую базу, регулирующую порядок авторизации и управления платежной системой, надзора и наблюдения за ней, использования финансовых инструментов, определения завершенности расчетов (момента, когда платеж становится безотзывным и окончательным), проведения взаимозачетов, предоставления залогового обеспечения, установления неплатежеспособности и упорядоченного прекращения функционирования платежной системы.

Принципами для инфраструктур финансового рынка для платежных систем определены также общий коммерческий, депозитарный и инвестиционный риски.

Под общим коммерческим риском понимаются риски и потенциальные убытки, возникающие в результате функционирования платежной системы и не связанные с невыполнением обязательств ее участниками. Названный риск подразумевает любое потенциальное ухудшение финансового положения платежной системы вследствие снижения ее доходов или убыточности. Такое ухудшение может быть вызвано различными коммерческими факторами, включая принятие неправильных решений, непредвиденные расходы денежных средств или чрезмерно высокие операционные расходы. Коммерческие убытки также могут возникать в результате реализации других рисков, например правового (при предъявлении судебных исков), инвестиционного, влияющего на ресурсы платежной системы, и операционного (в случае мошенничества) рисков.

Депозитарным риском (риском хранения) является риск потери активов (денежных средств и ценных бумаг), находящихся на хранении в организации, вследствие несостоятельности, халатности, мошенничества, неудовлетворительного управления данной организацией. Активы, используемые платежной системой для поддержания своих оборотных или основных фондов или предоставленные участниками в обеспечение своих обязательств перед платежной системой, должны храниться в организациях, являющихся объектами надзора или регулирования со стороны центрального банка. Платежная система призвана защищать собственные активы и активы своих участников, ограничивать (снижать) риск потерь в них, обеспечивать возможность своевременного доступа к этим активам.

Инвестиционный риск представляет собой риск потерь, возникающий при инвестировании платежной системой собственных ресурсов или ресурсов, предоставленных ее участниками. Политика инвестирования должна соответствовать общей стратегии управления

рисками. Принимая инвестиционные решения, платежная система не должна допускать, чтобы стремление к получению прибыли снижало уровень ее финансовой надежности и ухудшало качество управления риском ликвидности и кредитным риском.

Процесс управления рисками состоит из следующих этапов:

- Определение целей управления рисками.
- Оценка (идентификация, анализ и оценивание) риска.

На данном этапе составляется подробный перечень рисков, основанный на событиях, связанных с отклонением в работе платежной системы.

Анализ риска предусматривает определение его причин и источников, вероятности возникновения негативных последствий (размеров возможных потерь).

- Выбор способов реагирования на риск. Производится путем сравнения их эффективности с целью минимизации возможного ущерба в будущем.

Способами реагирования на риск являются:

- уклонение от риска посредством отказа от начала либо продолжения деятельности, в результате которой возникает риск;

- сохранение риска (принятие риска либо его увеличение (при необходимости) до величины, не превышающей допустимого уровня);

- ограничение (снижение) риска (уменьшение вероятности возникновения риска и (или) размеров возможного ущерба при наступлении неблагоприятных событий);

- передача риска (разделение риска с другой стороной или его передача другой стороне (аутсорсинг)).

- Разработка (выбор) стратегии управления рисками и ее реализация. Предусматривает подготовку комплекса мероприятий, направленных на прогнозирование существенных рисков и способных оказать негативное влияние на работу платежной системы, а также определение способов управления этими рисками с целью защиты от больших потерь.

Для реализации стратегии управления рисками разрабатывается план мероприятий, создается необходимая ресурсная база, проводится подготовка (повышение квалификации) персонала.

- Мониторинг, контроль (оценка достигнутых результатов) и корректировка стратегии управления рисками. Осуществляется посредством сопоставления целей стратегии с полученным результатом. Результат, при котором цели стратегии достигнуты либо полученные показатели превышают прогнозные (ожидаемые), считается положи-

тельным; результат, при котором цели стратегии не достигнуты или достигнуты частично, – отрицательный. При получении отрицательного результата проводится детальный анализ стратегии, по итогам которого разрабатываются корректирующие мероприятия либо новая стратегия.

Стратегия управления рисками корректируется с учетом изменения факторов, влияющих на риски (законодательство, программно-техническая инфраструктура, организационная структура платежной системы). Возможно расширение области ее применения на ранее не охваченные или вновь возникающие системы.

Задания

Задание 10.1. Из рассмотренной в данной теме классификации инноваций выберите четыре любые и приведите примеры соответствующих инноваций, осуществленных в организациях малого и среднего бизнеса.

Задание 10.2. Определите, на какой стадии жизненного цикла предприятия малого и среднего бизнеса наиболее необходимы организационные инновации.

Задание 10.3. Укажите, почему в России, в отличие от большинства стран с развитой рыночной экономикой, инновации в малый и средний бизнес создаются гораздо реже и менее эффективно.

Задание 10.4. Приведите пример ситуации, когда в регионе или отдельном муниципальном образовании целесообразно создание бизнес-инкубатора. Укажите, каким образом можно привлечь потенциальных предпринимателей в бизнес-инкубатор.

Задание 10.5. Определите различия между бизнес-инкубаторами, технопарками, инновационными центрами.

Задание 10.6. Укажите, возможно ли в Республике Беларусь заметное участие бизнес-ангелов в процессе развития малого и среднего бизнеса. Ответ обоснуйте.

Задание 10.7. Стоимостная оценка объекта страхования – 4,5 млн р., страховая сумма – 3,5 млн р., ущерб страхователя в результате повреждения объекта – 3,75 млн р.

Определите сумму страхового возмещения по системе пропорциональной ответственности. Сделайте вывод.

Задание 10.8. Рассчитайте коэффициент финансовой устойчивости и выберите наиболее финансово устойчивую страховую компанию.

Первая страховая компания имеет страховые платежи на сумму 595 млн р. Остаток средств в запасном фонде составляет 55 млн р.; выплаты страховых возмещений – 480 млн р.; расходы на ведение дела – 57 млн р.

Вторая страховая компания имеет страховые платежи на сумму 505 млн р.

Остаток средств в запасном фонде составляет 54 млн р.; выплаты страховых возмещений – 330 млн р.; расходы на ведение дела – 54 млн р.

Обоснуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 10.9. С использованием экономико-математических методов (дисперсия) рассчитайте основные показатели риска производства (реализации) продукции организации и определите степень риска запланированного размера рентабельности. Среднеотраслевой размер рентабельности аналогичной продукции за предыдущие пять лет составлял, соответственно: 6, 8, 7, 10, 5%. Рентабельность производимой продукции организация запланировала в размере 8%.

Проверьте объективность установленного плана на предстоящий год. Обоснуйте расчеты. Сделайте вывод.

Задание 10.10. В соответствии с бизнес-планом организация планирует повысить качество выпускаемых изделий. Планируемая прибыль от реализации единицы изделия – 375 млн р.

Фактическая прибыль от производимого в текущем году изделия составляет 275 млн р. Годовой объем производства составляет 3 210 изделий.

Удельные капитальные вложения, связанные с повышением качества изделий, составляют 50 млн р.

Коэффициент прибыльности капитальных вложений (E_n) составляет 0,15.

Рассчитайте годовой экономический эффект от производства продукции повышенного качества. Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 10.11. Организационно-технические мероприятия, внедряемые в производство в планируемом году, окажут влияние на снижение нормы расхода ресурсов на единицу продукции с 22 до 18 кг, трудоемкости ее изготовления – с 14 до 11 чел.-ч.

Планируемая стоимость 1 кг сырья и материалов – 23 тыс. р., среднечасовая тарифная ставка – 18 тыс. р.

Дополнительные затраты определены в размере 14 250 тыс. р. Размер снижения условно-постоянных расходов на единицу продукции составит 6,8 тыс. р.

Выпуск продукции в планируемом году составит 5 940 изделий, списочная численность промышленно-производственного персонала – 95 чел., прирост производительности труда – 4%, среднегодовая заработная плата одного рабочего – 15 600 тыс. р.

Инвестиционные затраты на разработку и внедрение мероприятий спланированы в сумме 90 000 тыс. р.

Нормативный коэффициент эффективности – 0,33.

Рассчитайте годовой экономический эффект от экономии по всем слагаемым изменяющихся статей себестоимости.

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Задание 10.12. На основании данных таблицы 14 произведите выбор из двух инновационных проектов.

Оба проекта предусматривают вложение финансовых ресурсов на приобретение объектов недвижимости для организации данного рода бизнеса через аукцион и проведения ремонта помещений.

Основной источник инвестиционных ресурсов – заемный (кредиты банков).

Обоснуйте расчеты, сделайте выводы.

Таблица 14 – Исходные данные для сравнительного анализа проектов

Показатель	Проект 1, долл. США	Проект 2, тыс. р.
Ставка дисконта, %	10,0	10,5
Чистый дисконтированный доход	10 555,55	102 510,60
Срок реализации проекта, мес.	62	92
Наиболее вероятный средний риск потери инвестированного капитала	-8 569,93	-5 123,08
Среднегодовой дисконтированный доход	1 759,26	12 813,83
Дисконтированная стоимость общих инвестиционных затрат и платы за кредиты, связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту, за расчетный период	1 452 238,3	1 049 440,5

Задание 10.13. Согласно бизнес-плану компании предотвращен-

ный экономический эффект в результате проведения природоохранных мероприятий в планируемом периоде составит 26 млн р., прирост прибыли составит 1,5 млн р. Текущие расходы на эксплуатацию природоохранного объекта и капитальные вложения на осуществление природоохранных мероприятий будут равняться соответственно 4 и 65 млн р.

Рассчитайте экономическую эффективность природоохранных мероприятий по снижению выброса вредных веществ в окружающую среду. Сделайте вывод.

Тест

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Ноу-хау – это:

- а) запатентованное техническое решение или изобретение;
- б) незапатентованное техническое решение или изобретение;
- в) нет верного ответа.

2. В состав промышленного кластера:

- а) не входит группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и др.);
- б) не входят связанные с промышленными предприятиями организации (образовательные заведения, органы государственного управления, инфраструктурные компании);
- в) не входят взаимосвязанные предприятия малого и среднего бизнеса.

3. Целью создания региональных кластеров является:

- а) защита региональной экономики от внешних конкурентов;
- б) создание условий для эффективного функционирования предприятий малого и среднего бизнеса;
- в) создание системы контроля за теневыми структурами.

4. Согласно исследованиям американских ученых при разработке новых продуктов:

- а) затраты значительно выше на малых предприятиях;
- б) на крупных предприятиях процесс разработки идет существенно быстрее;
- в) на крупных предприятиях затраты на разработку значительно

выше;

г) на малых предприятиях процесс идет значительно быстрее.

5. Субконтрактация как форма интеграции малого и среднего бизнеса с крупным предполагает:

а) производственную кооперацию с участием центров субконтрактации;

б) передачу части заказов крупных предприятий малым и средним предприятиям;

в) передачу части функций по управлению и обслуживанию крупных предприятий специализированным предприятиям малого и среднего бизнеса.

6. Процесс управления производством по мере увеличения его размеров:

а) усложняется, что ведет к увеличению соответствующих видов расходов;

б) упрощается из-за влияния эффекта кривой обучения;

в) упрощается из-за влияния эффекта масштаба.

7. Кривая обучения (опыта) в большей степени обеспечивает рост эффективности бизнеса:

а) если она более длинная;

б) если она более пологая;

в) если она более крутая;

г) если она имеет циклические колебания.

8. Разновидностью стратегии научно-технической революции (НТР) является:

а) стратегия опережения потребностей;

б) адаптация технологии лидера к условиям предприятия;

в) стратегия расширения рынков.

9. Способом реализации стратегии расширения рынков является:

а) побуждение покупателей к большему разовому потреблению;

б) предложение товара промышленного назначения потребительскому рынку.

10. Источниками финансирования на стартовой стадии развития предприятий малого и среднего бизнеса являются:

а) бизнес-ангелы;

б) венчурные фонды;

в) коммерческие банки.

11. Самой крупной структурой является:

- а) бизнес-инкубатор;
- б) технополис;
- в) технопарк;
- г) научный парк.

12. К собственным средствам при инвестировании не относятся:

- а) свободные денежные средства, имеющиеся на счету предприятия к началу реализации инвестиционных проектов;
- б) средства, полученные в результате дополнительной эмиссии акций предприятия;
- в) денежные средства от реализации излишнего и выбывающего имущества;
- г) средства, полученные от реализации облигационного займа.

13. Основной целью технопарка является:

- а) коммерциализация инновационных идей;
- б) генерация инновационных идей;
- в) распространение передового опыта об инновациях.

14. Максимальную норму прибыли обеспечивают:

- а) инвестиции в увеличение доходов;
- б) инвестиции в обновление основных фондов и поддержание непрерывной деятельности;
- в) рискованные инвестиции;
- г) вынужденные инвестиции, осуществляемые для повышения надежности производства и техники безопасности в соответствии с новыми законодательными актами.

15. Инновации по инновационному потенциалу относятся:

- а) к скачкообразному виду;
- б) к социальному виду;
- в) к радикальному виду;
- г) к разовому виду.

16. Предпринимательский риск – это:

- а) финансовая защита на случай увечья, пожара, аварии;
- б) возможность получения как положительного, так и отрицатель-

ного результата;

в) возможность получения отрицательного или нулевого результата;

г) сфера предпринимательства, связанная с вложением финансовых ресурсов;

д) отсутствие полной и достоверной информации об условиях реализации плана.

17. Налоговый риск относят:

а) к производственным рискам;

б) к коммерческим рискам;

в) к финансовым рискам;

г) к внутренним рискам;

д) к организационным рискам.

18. С увеличением риска ценной бумаги:

а) увеличивается ее доходность;

б) падает ее ликвидность, растет доходность;

в) падает ее доходность;

г) увеличивается ее ликвидность, растет доходность.

19. Уровень риска рассчитывается:

а) как отношение возможных убытков к прибыли;

б) как отношение возможной прибыли к убыткам;

в) как размер возможных убытков;

г) как размер возможной прибыли;

д) как колеблемость предполагаемого результата.

20. К внутренним механизмам профилактики рисков относятся:

а) диверсификация;

б) безусловная франшиза;

в) условная франшиза;

г) страхование по системе первого риска;

д) страхование по действительной стоимости.

21. Страхование рискованных мероприятий позволяет:

а) увеличить размер ожидаемой прибыли;

б) избежать убытков;

в) получить гарантированный размер прибыли;

г) увеличить убытки;

д) увеличить выручку от реализации.

22. Научно-технический прогресс (НТП) – это:

а) процесс непрерывного развития науки, техники, технологии, совершенствования форм и методов организации производства и труда;

б) скачок в развитии производительных сил общества, их переход в качественно новое состояние на основе коренных сдвигов в системе научных знаний;

в) качественный скачок преобразования производственных сил на основе познания и овладения новыми свойствами и законами природы;

г) установление научных фактов и закономерностей, позволяющих объяснить ранее открытые свойства или состояние какого-либо предмета, явления, события.

23. Понятия научно-технического прогресса (НТП) и научно-технической революции (НТР) соотносятся следующим образом:

а) данные понятия равнозначные;

б) понятие НТП шире, чем понятие НТР;

в) понятие НТР шире, чем понятие НТП;

г) НТР характеризует эффективность НТП;

д) постановка вопроса некорректна.

24. Инновационная деятельность субъектов рынка представляет собой:

а) безвозмездную экспроприацию, полный или частный выкуп, а также обобществление личной собственности в процессе кооперации;

б) использование результатов научных исследований для получения прибыли на основе расширения и обновления номенклатуры выпускаемой продукции и улучшения ее качества, совершенствования технологии и организации производства;

в) количественное накопление сравнительно небольших изменений в науке и технике с целью коренных преобразований производственно-технологического процесса;

г) выработку новых научных знаний, установление научных фактов и закономерностей, предвидение дальнейших тенденций развития явлений, процессов, событий;

д) процесс разработки конкретных методов и форм практической реализации фундаментальных исследований.

25. Интервал времени от возникновения идеи до создания и использования нововведения называют:

а) диффузией инновации;

- б) инвенцией инновации;
- в) жизненным циклом инновации;
- г) инновацией инновации;
- д) становлением инновации.

26. Социально-экономические инновации предполагают возникновение и внедрение:

- а) новых технологических процессов;
- б) новых методов организации производства и труда;
- в) новых видов продукции;
- г) процессов активизации человеческого фактора;
- д) новых организационных структур управления.

27. Основными результатами инновационных процессов являются:

- а) максимальная точность;
- б) максимальный коэффициент эффективности;
- в) максимальная прибыль;
- г) минимальные приведенные затраты;
- д) минимальные капиталовложения.

28. Показателями социальной эффективности инноваций являются:

- а) экономичность;
- б) производительность;
- в) оптимальность;
- г) долговечность;
- д) надежность.

29. Основными направлениями НТП являются:

- а) компьютеризация производственных процессов;
- б) внедрение прогрессивных технологий;
- в) комплексная механизация и автоматизация;
- г) химизация и электрификация;
- д) концентрация производства;
- е) интенсификация труда.

30. Основными показателями экономической эффективности новой техники являются:

- а) срок окупаемости;
- б) время освоения;
- в) коэффициент экономической эффективности;
- г) величина капитальных вложений;

д) надежность и долговечность.

31. Основными результатами инновационных процессов являются:

- а) нововведения в управлении;
- б) совершенствование техники и технологии;
- в) улучшение обслуживания работников;
- г) совершенствование организации производства и труда;
- д) рост численности персонала.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Балашевич, М. И. Экономика и организация малого бизнеса : учеб. пособие / М. И. Балашевич, Т. П. Быкова. – Минск : БГЭУ, 2012. – 335 с.

Балашевич, М. И. Экономика малого бизнеса : учеб. пособие / М. И. Балашевич, Т. П. Быкова. – Минск : БГЭУ, 2005. – 231 с.

Забродская, Н. Г. Экономика малого бизнеса и предпринимательства : учеб. пособие / Н. Г. Забродская, В. М. Круглик. – Минск : Амалфея, 2013. – 288 с.

Мазоль, С. И. Экономика малого бизнеса : учеб. пособие / С. И. Мазоль. – Минск : Кн. дом, 2004. – 272 с.

Филимонова, Н. М. Экономика и организация малого и среднего бизнеса : учеб. пособие / Н. М. Филимонова, Н. В. Моргунова, Е. С. Никишина. – М. : Инфра-М, 2013. – 222 с.

Дополнительная литература

Акимов, О. Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятий, рыночная среда, проблемы развития / О. Ю. Акимов. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 192 с.

Андерсон, Д. Подними свой бизнес / Д. Андерсон ; пер. с англ. под ред. А. Калабина. – СПб. : Питер, 2005. – 256 с.

Анискин, Ю. П. Организация и управление малым бизнесом : учеб. пособие / Ю. П. Анискин. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 160 с.

Ахапкин, С. Д. Компас молодого предпринимателя : учеб. пособие / С. Д. Ахапкин, П. В. Забелин, В. Г. Федцов. – М. : Экономика, 2002. – 245 с.

Витко, Ф. П. Организация предпринимательской деятельности :

учеб.-метод. пособие / Ф. П. Витко. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 303 с.

Догиль, Л. Ф. Предпринимательство и малый бизнес : учеб. пособие / Л. Ф. Догиль, Б. Д. Семенов. – Минск : Выш. шк., 1997. – 266 с.

Замедлина, Е. А. Предпринимательство : учеб. пособие / Е. А. Замедлина. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 288 с.

Ильин, В. В. Управление бизнесом: системная модель / В. В. Ильин. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 360 с.

Лапуста, М. Г. Малое предпринимательство : учеб. / М. Г. Лапуста, Ю. Л. Старостин. – М. : Инфра-М, 2004. – 454 с.

Липень, Л. И. Как открыть собственный бизнес : практ. мультимедийное пособие [Электронный ресурс] / Л. И. Липень. – Минск : Дикта, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь : стат. сб. – Минск : Нац. стат. комитет Респ. Беларусь, 2013. – 328 с.

Наумов, В. Н. Организация предпринимательства : учеб. пособие / В. Н. Наумов ; под ред. Г. Л. Багиева. – СПб. : Питер, 2010. – 384 с.

Национальная платформа бизнеса Беларуси – 2013. Стратегия опережения / сост. В. Н. Карягин. – Минск : Печенко А. Г., 2013. – 132 с.

Первые шаги в бизнесе : практ. мультимедийное пособие [Электронный ресурс] / А. Ю. Корочкин [и др.]. – Минск : Дикта, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Петров, М. Н. Основы экономики и предпринимательства : учеб. пособие / М. Н. Петров. – М. : Герда, 2002. – 336 с.

Пирогов, К. М. Основы организации бизнеса : электрон. учеб. курс [Электронный ресурс] / К. М. Пирогов, Н. К. Темнова, И. В. Гуськова. – М. : КноРус, 2008. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Рубе, В. А. Институциональные аспекты организации малого бизнеса в развитых странах и в России : учеб. пособие / В. А. Рубе. – М. : Инфра-М, 2004. – 79 с.

Рубин, Ю. Б. Курс профессионального предпринимательства : учеб. / Ю. Б. Рубин. – М. : МФПА, 2011. – 944 с.

Самарина, В. П. Основы предпринимательства : электрон. учеб. курс [Электронный ресурс] / В. П. Самарина. – М. : КноРус, 2010. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Фадеев, В. Ю. Экономические основы малого предпринимательства : учеб. пособие / В. Ю. Фадеев. – М. : Инфра-М, 2004. – 142 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Планы семинарских занятий, темы рефератов и докладов, краткие теоретические сведения, задания, тесты	4
Тема 1. Малое и среднее предпринимательство, его место в экономике страны	4
Тема 2. Государственное регулирование и система поддержки малого и среднего предпринимательства	9
Тема 3. Среда развития малого и среднего предпринимательства	14
Тема 4. Организация малого и среднего предпринимательства	18
Тема 5. Налогообложение малого и среднего предпринимательства	24
Тема 6. Внутрифирменное планирование деятельности малых и средних организаций	30
Тема 7. Конкурентные стратегии малого и среднего предпринимательства	48
Тема 8. Финансирование малого и среднего предпринимательства	59
Тема 9. Финансовый механизм малого и среднего предпринимательства	72
Тема 10. Инновационное предпринимательство	102
Список рекомендуемой литературы	117

Учебное издание

**ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Авторы-составители:

Кузнецов Николай Васильевич

Богуш Василий Васильевич

Скорик Надежда Яковлевна и др.

Редактор Ю. Г. Старовойтова

Компьютерная верстка И. П. Минина

Подписано в печать 30.06.16. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 6,97. Уч.-изд. л. 6,90. Тираж 55 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:

учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра экономики торговли

**ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Практикум

**для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2016