

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
Глава 1 Введение в бизнес-планирование	
1.1 Сущность и процесс бизнес-планирования	
1.2. Структура бизнес-плана	
Глава 2 Создание и анализ бизнес-идеи	
2.1 Характеристика предпринимательской деятельности	
2.2 Краткая характеристика основных направлений бизнеса	
2.3 Источники и анализ бизнес-идей	
Глава 3 Анализ рынка	
3.1 Этап Анализ макросреды проекта	
3.2. Анализ внутренней среды проекта	
3.3 SWOT-анализ проекта	
3.4. Анализ конкурентов	
3.5 Стратегии бизнеса	
Глава 4 Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг	
4.1 Характеристика продукта проекта	
4.2. Характеристика предприятия	
Глава 5 План маркетинга	
5.1. Общая стратегия маркетинга	
5.2. Ценообразование	
5.3 Продвижение продукции	
5.4. План каналов сбыта товара	
Глава 6 План производства	
6.1 Структура плана производства	
6.2 Расходная часть проекта	
6.3. Календарный график работ	
Глава 7 Организационный план	
7. 1. Юридические вопросы создания и функционирования предприятия	
7.2. Общегражданско-правовые отношения	
7.3. Разработка организационной структуры предприятия	
7.4 Лицензирование деятельности и сертификация продуктов	
7.5 Лицензирование деятельности предприятия	

Глава 8 Финансовый план	
8.1 Доходная часть проекта	
8.2 Составление плановых финансовых документов	
8.3 Стратегия финансирования проекта	
8.4 Анализ безубыточности и график прибыльности проекта	
8.5 Показатели эффективности проекта	
8.6. Налоговая нагрузка проекта	
Глава 9 Оценка и минимизация рисков, анализ чувствительности проекта	
9.1 Сущность риска и его минимизация	
9.2 Анализ чувствительности проекта к изменению его основных параметров	
Библиография	
Приложение 1 Тест Д.Кейрси на определение предпринимательских способностей	

Введение

Бизнес-планирование является обязательной дисциплиной для изучения студентами подготовки направления Менеджмента, входящей в блок профессиональных дисциплин. Целью освоения учебной дисциплины бизнес-планирование является формирование компетенций, направленных на умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею, способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т.п.)

Можно выделить три основные причины, почему необходимо планировать бизнес:

1. Процесс бизнес-планирования, включает обдумывание идеи, заставляет предпринимателя объективно, критически и беспристрастно взглянуть на предприятие во всей его полноте. План как хорошо проложенный маршрут, отражающий строгую очередность действий и приоритеты на пространстве ограниченных ресурсов.
2. Бизнес-планирование является тем рабочим инструментом, который при надлежащем использовании поможет эффективно принимать решения, контролировать и управлять предприятием, что в свою очередь является основой успеха.
3. Законченный план бизнеса является средством для ознакомления с идеями других заинтересованных сторон. Хорошо разработанный бизнес-план производит благоприятное впечатление на людей, с которыми предполагается сотрудничать, таких как: инвесторы, банки, совладельцы и служащие. План в полной мере характеризует уровень профессионализма предпринимателя.

Представленное учебное пособие позволяет студенту последовательно знакомиться с основными разделами бизнес-плана и составить собственный по заявленному виду деятельности

Глава 1 Введение в бизнес-планирование

1.1 Сущность и процесс бизнес-планирования

Бизнес-планирование самостоятельный вид плановой деятельности, представляющий упорядоченную совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес – планирования, реализацией непосредственного процесса планирования продвижением результатов этого процесса на рынке капитала.

Бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим эффективно управлять реализацией бизнес-проекта.

Подготовленный бизнес-план должны отличать: чёткая структура разделов; простота изложения, наглядность и обоснованность представленных материалов; объективность и достоверность используемой информации; обоснованный анализ рисков и трудностей, которые могут помешать его успешной реализации; точность финансовых расчётов; достоверность финансовых показателей и документов.

Задачи бизнес планирования тесно связаны с его участниками:

Сотрудники предприятия:

- Информирование служащих предприятия о целях, задачах и методах их решения.
- Координация действий всех подразделений предприятия при достижении стратегических целей
- Мотивация сотрудников на выполнение задач предприятия
- Обоснование общих специфических деталей функционирования предприятия в условиях рынка

Внешний менеджмент

- Организационно-управленческая и финансово - экономическая оценка состояния предприятия
- Выявление потенциальных возможностей предприятия, анализ сильных и слабых сторон деятельности

- Формирование инвестиционных целей на планируемый период
- Выработка стратегии и тактики конкурентной борьбы
- Оценка финансовых, трудовых, материальных ресурсов необходимых для достижения стратегических целей предприятия

Инвесторы и контрагенты

- Определение источника финансирования реализации проектов
- Выявление и оценка риска выполнения бизнес-плана
- Расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности.

В современной экономической практике бизнес-план выполняет пять основных функций:

1. Используется для обоснования реализации стратегии бизнеса
2. Позволяет оценить возможности развития новых направлений деятельности, контролировать процессы внутри фирмы
3. Используется для привлечения денежных средств.
4. Привлекает к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые могут вложить в производство собственный капитал или технологию
5. Улучшает информируемость всех сотрудников о предстоящих изменениях, координирует их усилия, создает дополнительную мотивацию персонала путем вовлечения работников в процесс составления бизнес-плана.

Для успешной организации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий, которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес - планирования.

Во-первых, необходима методическая база разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять данную методику на практике

Во-вторых, необходима информационная база, которая включает:

- экономическую информацию – прогнозные значения процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т.д.
- учетную информацию – данные бухгалтерского и управленческого учета
- информацию финансовых органов – учреждений банковской системы, валютной биржи и т.д.
- политическую информацию
- нормативно-правовую информацию – законы, указы Президента и т.д.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления предприятием.

В-четвертых, необходимы средства автоматизации процесса бизнес-планирования, поскольку в процессе планирования происходит обработка большого количества информации.

Выделяют следующие стадии процесса бизнес-планирования:

- подготовительная, на данном этапе происходит формирование перспективной бизнес-идеи (идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения);
- разработка бизнес-плана, на данной стадии принимают решение о подготовке бизнес-плана, формируется группа разработчиков, определяется система финансового обеспечения;
- продвижение идеи, результатов проекта является сложным процессом передачи содержательных сведений. На данном этапе возможна процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами, которая обычно проходит в 6 этапов: оценка характеристик компании заявителя, анализ отрасли его деятельности, анализ условий инвестиционного соглашения: форма заимствования и возврата кредита, залог, гарантия возврата кредитных средств, анализ последнего баланса организации определение степени его финансовой устойчивости и ликвидности, оценка активов и обязательств, проверка достаточности собственного оборотного капитала, расчет уровня коэффициента покрытия, оценка руководящей команды компании заявителя, выявление особенностей проекта и общий анализ бизнес-плана;
- реализация бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, Реализовать бизнес-план, значит, выполнить все рабочие задачи компании и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект в производственную стадию. План реализации бизнес-плана содержит график, объединяющий последовательную схему действий на различных стадиях реализации бизнес-плана.

Практика бизнес-планирования предполагает разработку множества версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Типовая классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке - 1.

Бизнес-планы согласно приведенной типологии разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

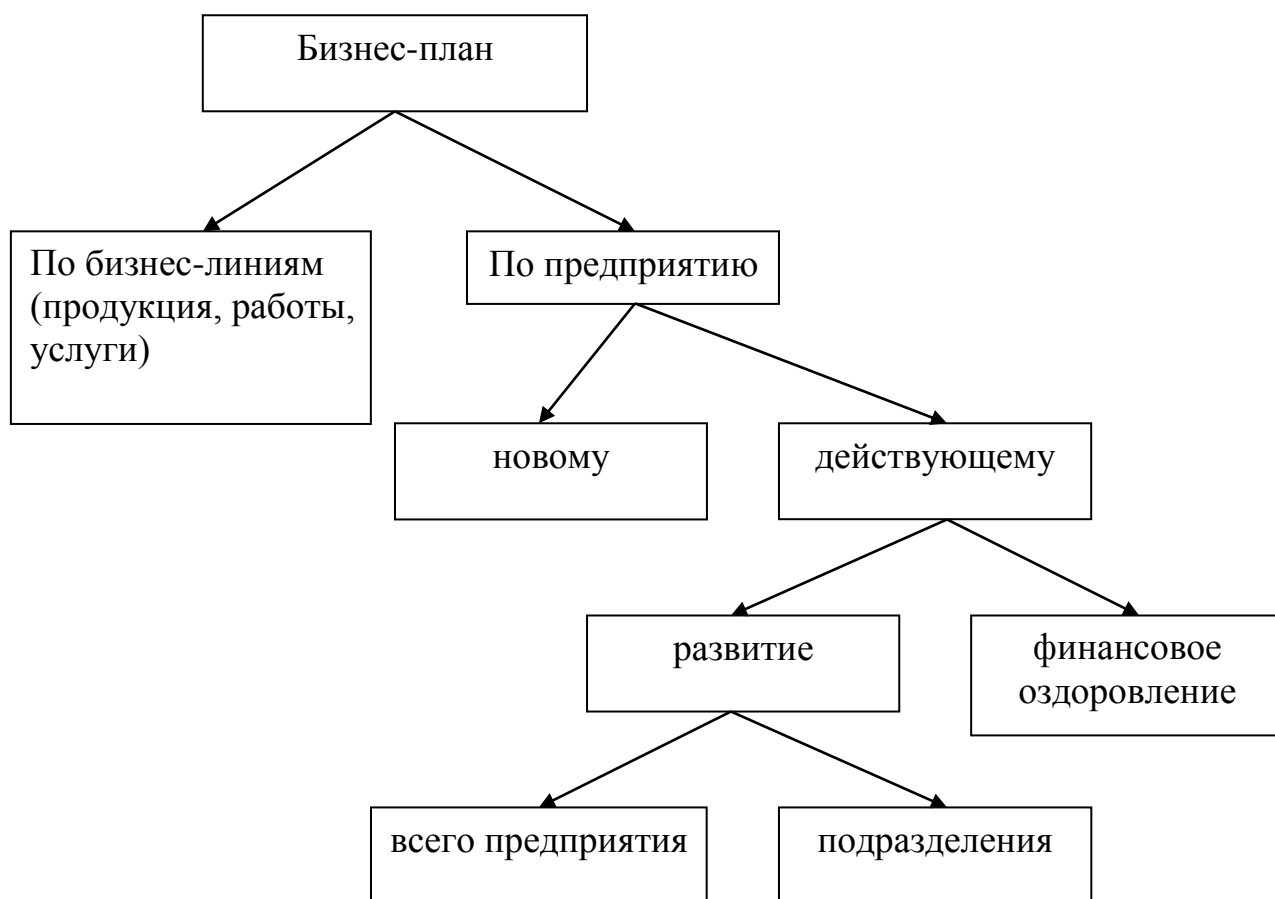


Рисунок – 1 Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

На практике наиболее часто используются следующие виды бизнес-планов: бизнес-план организации; бизнес-план заявки на кредит; бизнес-план инвестиционного проекта; бизнес-план структурного подразделения; бизнес-план заявки на грант; бизнес-план развития региона; бизнес-план учреждения.

Бизнес-план организации - это программа развития на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснованного привлечения необходимых объемов инвестиций и ресурсов. В нем на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализации бюджетов. Поэтому в таком бизнес-плане основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовому плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов.

Бизнес-план заявки на кредит разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора или банковского кредита. Он обычно разрабатывается в виде технико-экономического обоснования (ТЭО), его основная задача - показать, что его разработчик является грамотным менеджером и может представить заявку в форме, требуемой банком, и, самое главное, сможет гарантировать минимальный риск вложений.

Бизнес-план инвестиционного проекта излагает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты.

Бизнес-план структурного подразделения (например, центра финансового учета) - это изложение плана его деятельности. Это отдельная часть бизнес-плана всей компании, поэтому часть разделов, относящихся к управленческому анализу и анализу внешней среды, может в нем отсутствовать. Здесь основной упор делается на плане и последовательности проводимых мероприятий, а также финансовом планировании.

Бизнес-план заявки на грант составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных, зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем и сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект.

Бизнес-план развития региона определяет перспективы социально-экономического развития региона с обоснованием объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

Бизнес-план учреждения (государственного, негосударственного) - это обоснование перспектив и значимости его (например, вуза, поликлиники, школы, научно-технического центра и т. д.) социально-экономического развития для общества. При этом, определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

Следует подчеркнуть, что не существует стандарта на разработку бизнес-плана, и ни один юридический документ пока еще не закрепляет обязательности подготовки бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. В то же время решение вопроса о выделении бюджетных инвестиций, предоставлении банковских кредитов осуществляется только при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития предприятия на определенный период.

В процессе создания бизнес-плана важное значение имеют выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариативность закладываемых в него решений, объем и наличие прилагаемых документов. Всё это, во многом, зависит от ряда факторов, среди которых можно назвать величину предполагаемых инвестиций по конкретному предпринимательскому проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность). В данном случае не так важен выбор самой методики, сколько то, чтобы разработанный документ содержал бы обязательные разделы, в которых подробно рассматривались конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация

(показатели) были достоверными, обоснованными и базировались на документальных источниках и расчетах.

Бизнес-план дает представление о том, как предприятие в своей деятельности будет учитывать специфику своего региона, производственные возможности региональных промышленных предприятий и имеющиеся у них товарные запасы; объем и структуру предлагаемого поступления товаров из других регионов страны, дальнего и ближнего зарубежья; трудовой и интеллектуальный потенциал самого предприятия.

Объем бизнес-плана зависит от цели его составления. Внутренний бизнес-план (для внутрифирменного использования) не регламентируется ни по объему, ни по структуре разделов. Бизнес-план, представляемый с целью получения больших или средних объемов инвестиций (кредитных ресурсов) должен включать приблизительно от 50 до 80 страниц. Имеется в виду его общий объем, который включает основные приложения (уставные документы, бухгалтерский баланс, и другое.) Как правило, в указанный объем не включаются приложения, дополняющие бизнес-план и подтверждающие его реальность.

Чтобы написать качественный бизнес-план, необходимо проанализировать огромный объем информации по всем бизнес-областям. При этом следует учитывать, что с развитием современных информационных и коммуникационных технологий объем такой информации будет постоянно увеличиваться. Этому же будет способствовать процесс развития самого конкретного бизнеса. Поэтому при разработке крупных проектов рекомендуется подготовить два варианта бизнес-плана. Первый вариант (официальный) - предназначается для потенциальных инвесторов или соинвесторов (предполагаемых партнеров или учредителей) представляет описание общей цели предлагаемого бизнес-проекта. Он может содержать три возможных варианта развития событий: оптимистический, пессимистический и реальный (оптимальный).

Второй - является внутренним рабочим документом предпринимателя (предназначается для внутреннего использования) и служит аналитическим материалом для принятия окончательного решения по осуществлению конкретных мероприятий направленных на разработку и реализацию нового проекта.

1.2. Структура бизнес-плана

Рассмотрим основные правила оформления и структуру бизнес-плана. Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером

предприятия и целью составления бизнес-плана. Поэтому чем крупнее предприятие, тем сложнее, полнее и обоснованнее будет разработка бизнес-плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем бизнес-план крупного производства.

Обложка (титульный лист)

Будет лучше, если обложка сделана на фирменной бумаге, с эмблемой и логотипом фирмы. В то же время необходимо сделать обложку как можно проще. Укажите следующую информацию:

1. Данные о предприятии:

- название предприятия;
- юридический адрес предприятия;
- номера телефонов и телефаксов (если таковые имеются);
- e-mail;
- Ф.И.О. лица, с которым можно контактировать по данному вопросу.

2. Деловая часть: описание целей, потенциальных возможностей и перспектив.

3. Размер необходимых инвестиций - текущие и ожидаемые потребности.

4. Если возможно, укажите поручителей.

При оформлении бизнес-плана не следует заполнять страницы большими объемами текста, таблиц и графиков, иначе это может оттолкнуть пользователя (например, потенциального инвестора). Поэтому необходимо распечатать бизнес-план только с одной стороны листа либо через 1,5 интервал, либо небольшими абзацами через 1 интервал, пропуская между ними 1,5-2 интервала. Основной текст лучше сделать 12-14 размера шрифта Times New Roman или Arial. Заголовки выделите или подчеркните. Лучше оформить бизнес-план либо в твердый переплет, либо в специальную папку с пружинками и прозрачной обложкой. В содержании бизнес-плана необходимо перечислить все пункты бизнес-плана с указанием страниц по тексту.

Структура бизнес-плана

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Обычно в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируются финансовые аспекты проекта, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста предприятия.

Кратко перечислим и раскроем основные пункты бизнес-плана:

1. Резюме

После титульного листа и содержания бизнес-плана следует резюме. При написании ему следует уделить особое внимание. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над самим бизнес-планом, но при этом обычно помещается в начале бизнес-плана. Резюме - это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» проекта. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую инвесторы будут читать наиболее внимательно. Поэтому следует убедиться, что резюме можно прочесть за несколько минут. В резюме необходимо в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме, при этом обязательно отметить:

- основные задачи бизнес-плана;
- привлекательность бизнеса;
- перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
- процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;
- размер требуемого капитала.

Такое резюме производит определенный обзор всего бизнес-плана в быстро читаемом виде. Не следует пренебрегать этим разделом - именно он показывает потенциальным инвесторам целевую направленность бизнес-плана.

2. Анализ рынка

Данный раздел подготавливает пользователя к лучшему пониманию предмета бизнес-планирования и на сколько проект вписывается в общую картину отрасли деятельности, к которой относится бизнес. Раздел обязательно должен включать следующие пункты:

- тенденции развития отрасли;
- основные потребители продукции,
- основные рынки сбыта (в т.ч. сегменты рынка, их размер и месторасположение, перспективы на будущее),
- возможности роста бизнеса;
- описание новых продуктов, разработок и услуг на рынке;
- факторы, влияющие на деятельность (например, сезонность, уровень жизни населения и пр.),
- основные тенденции и прогнозируемые изменения на основных рынках сбыта;
- результаты анализа рынка;
- рыночную стратегию развития предприятия.

3. Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг

В этом разделе необходимо подробно описать:

- продукцию или комплекс услуг;
- способность удовлетворять рыночные потребности;
- уникальные преимущества по сравнению с продукцией или услугами конкурентов;
- жизненный цикл продукта (услуг);
- торговые секреты, патенты, авторские права;
- исследовательские и конструкторские работы (если они ведутся или планируются в будущем);
- описание предприятия, его организационно-правовой формы;
- структуру основных и оборотных средств предприятия;
- общую потребность в капитале.

4. План маркетинга, где необходимо описать

- стратегию продвижения товаров на рынок (маркетинговая стратегия);
- выявление условий снабжения и производства продукции;
- каналы сбыта продукции;
- организацию сбыта продукции;
- рекламную политику;
- ценообразование на продукты (услуги).

5. Производственный план

В данном разделе дается описание следующих ключевых моментов вашего бизнеса:

Определение потребности в ресурсах:

- производственное и/или торговое помещение (размер и местоположение);
- производственные мощности;
- оборудование и оснастка;
- персонал;
- капитал;

Планирование потребности в оборотных средствах:

- сырье и материальные ресурсы;
- топливо и энергия;
- инструменты;

Описание:

- технологии;
- сущности технологического процесса (можно вынести в приложение к бизнес-плану);
- схемы производственных потоков (откуда и как будут поступать на предприятие все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с предприятия);

Календарный план (увязывает все необходимые работы, исполнителей и сроки выполнения).

6. Организационный план, который включает разделы

Структура предприятия:

- организационно-правовая форма;

- организационная структура (отражает кто и чем будет заниматься, взаимодействие служб друг с другом, координация и контроль их деятельности);

Управление:

- группа управления (их образование, опыт и стаж работы, автобиографии, функции, права и обязанности, полезность и необходимость на предприятии);

- присутствие консультантов;

- методы управления.

Персонал:

- структура и штатная численность персонала;

- права, обязанности и основные функции работников;

- средняя заработная плата;

- требования при найме работников;

- социальные гарантии, льготы.

Вопросы создания и регистрации предприятия, получения разрешительной документации

Вопросы правовой защиты бизнеса

7. Финансовый план

Данный раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении.

Раздел включает:

- баланс активов и пассивов;

- план доходов и расходов о прибылях и убытках;

- план движения денежных средств;

- график достижения безубыточности;

- показатели эффективности проекта;

- сумма привлекаемого капитала;

8. Оценка и страхование риска, анализ чувствительности проекта

Данный раздел, как правило, включает:

а) определение всех типов рисков, которые могут возникнуть в процессе деятельности предприятия (пожары, землетрясения, забастовки, политическая нестабильность, инфляция, изменения в налоговом законодательстве, колебания валютных курсов), а также их источников и момента возникновения;

б) решение задачи по снижению рисков и потерь (указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь, приводится программа страхования от рисков).

В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов, и на какие суммы планируется их приобрести (в производственной или торговой деятельности предприятия существует возможность застраховать любой шаг от неудачи, начиная от покупки помещения и заканчивая поставкой некачественного сырья или простоем оборудования).

в) проводится анализ чувствительности проекта к снижению доходов и росту расходов, которые обуславливает осуществление рискованных мероприятий.

9. Приложения

В качестве заключения к бизнес-плану необходимо добавить приложения. Желательно, чтобы приложений было не больше, чем листов в основной части бизнес-плана, иначе это может произвести не очень благоприятное впечатление на будущего инвестора. Данный раздел бизнес-плана может включать следующие документы:

- библиографию;
- примечания по тексту;
- статьи, вырезки из информационных источников, тематические отчеты;
- биографии;
- графики;
- чертежи;
- копии контрактов и соглашений;
- рекомендации.

Глава 2 Создание и анализ бизнес-идеи

2.1 Характеристика предпринимательской деятельности

Любая человеческая деятельность, имеет определенную структуру, а именно

- цели - будущие результаты, на достижение которых и направлена деятельность
- потребности, мотивы, побуждающие к деятельности
- предмет, видоизменение которого возможно для достижения цели, знание об этом предмете
- способы и средства достижения цели
- условия деятельности.

Рассмотрим отдельные элементы этой структуры. Первый элемент – **цели**. А. Коул считает: «Цель направлена на создание, сохранение или увеличение ориентированной на получение прибыли организационной единицы. Данная единица занимается производством или распределением хозяйственных благ, чтобы добиться денежной или иной выгоды, являющейся мерой успеха, во взаимодействии с внутренней ситуацией в самой организации или с экономическими, политическими и социальными условиями периода, позволяющего значительную степень вероятности принятия решений». Из этого определения следует, что главная цель предпринимательской деятельности - получение «денежной или иной выгоды». Однако «средой» деятельности предпринимателя является, по выражению другого известного американского исследователя Ф. Найта, неопределенность. Необходимость окунуться в нее возникает тогда, когда экономическая ситуация не может быть типизирована на основании прошлого опыта и вероятностный характер событий неизвестен. Следовательно, человек является предпринимателем, если у него есть готовность к занятию такой деятельностью, при которой само получение прибыли и ее величина будут неопределенными. При этом человек берет на себя конечную ответственность за реализацию своей задачи. В процессе предпринимательской деятельности, по словам И. Шумпетера, «при производстве совершенно нового блага, которое вначале надо навязать потребителям хотя бы даром», должна проявиться готовность к получению минимальной прибыли и даже убыткам.

Чем же обусловлена предпринимательская цель? Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть элемент структуры предпринимательской деятельности, который называется **мотивами или внутренними побуждениями к деятельности**.

Особое место зарубежные психологи уделяют мотиву достижения. По мнению Д. Макклеланда, мотив достижения успеха каждым отдельным человеком во многом определяет прогресс экономики всего общества. Мотив же избегания неудачи появляется значительно реже. Очень важная черта предпринимателя - вера в свой успех, а также ответственность за принятие решений и их реализацию. Мотив, соединенный с верой, придает предпринимательству страстность, увлеченность, создает впечатление легкости предпринимательского труда.

Важным элементом является сам предмет деятельности, знание нескольких бизнесов, и не теоретически, а «в живую», на собственном опыте. Путь в предпринимательство лежит, как правило, через бизнес, а то и несколько бизнесов. Без знания об этом предмете, о его сути, особенностях, изменениях; без знания о смежных бизнесах; без освоения предмета деятельности не может быть и речи о предпринимательстве.

Следующим элементом предпринимательской деятельности является **способ и средства достижения цели**. Под ними понимаются особые знания, умения, навыки, квалификации и компетенции, а также природные способности и задатки, с помощью которых цель и достигается.

Значительное число исследователей придерживается мнения, что научить предпринимательству крайне сложно. Для этого рода деятельности необходимы особые способности. Люди обладают врожденными индивидуальными различиями в задатках. Поэтому у некоторых имеются преимущества в овладении определенной деятельностью. Задатки определяются генетической программой и проявляются в виде способностей - прижизненных образований, формирующих социальный опыт человека, условия его жизни, обучения и воспитания.

В Гарвардскую школу бизнеса принимают людей, обладающих предпринимательским типом личности, который определяется по специальному тесту Мейерса-Бриггса. (Тест можно пройти, воспользовавшись данными приложения 1). В результате 83 % выпускников этой школы остаются в качестве предпринимателей не менее 5 лет, что существенно отличает их от тех, кто не имеет никакой специальной подготовки. Пример для контраста - из пяти с половиной тысяч человек, изъявивших желание обучаться в Гарварде, но не прошедших тест, после окончания школы бизнеса, лишь 28 % организовали собственное дело.

Таким образом, отличительными чертами предпринимателя являются самостоятельность, ответственность, рискованность, инициативность, склонность к творчеству и новаторству. Выше рассмотрено предпринимательство как деятельность, определена ее структура, выделены основные черты и общественные функции. Это позволяет определить предпринимательство с точки зрения деятельности. Предпринимательство - это новаторская деятельность людей, принадлежащих к особой социальной группе, называемых предпринимателями, которые обладают редкими способностями, позволяющими реализовывать эту деятельность и развивающих экономику.

2.2 Краткая характеристика основных направлений бизнеса

Традиционно принято различать следующие направления предпринимательской деятельности:

- производственная
- коммерческая
- посредническая.

Это не обособленные направления. Часто они пересекаются и сочетаются в одном проекте.

Купля-продажа. Это самый распространенный вариант. Покупается дешево, оптом, часто у производителя. Покупается в другом регионе или в другой стране. Продается дороже, как правило, единично или мелкими партиями. Простейшая технологическая операция, но на ней базируется целая огромная отрасль человеческой деятельности - торговля.

Производство. Производство требует серьезных капитальных вложений. В высокотехнологичных отраслях дорого стоят и соответствующее оборудование; и управление технологическим процессом и сбытом; и инновации; и многочисленный персонал. А вот при производстве мебели, например, все проще.

Оказание услуг. У этой сферы огромные масштабы и возможности. При этом многие сферы бизнеса не могут существовать без обеспечиваемой этими услугами инфраструктуры.

Посредничество. Также огромная отрасль, особенно на развивающемся отечественном рынке, когда порваны взаимосвязи старой системы хозяйствования. Посредники, как агенты и коммивояжеры, продвигают товары в регионы. Часто посредники берут на себя риски, которые возникают из-за недоверия новых партнеров друг к другу. Или действуют в случае отсутствия оборотных средств у потребителя товара, что бывает камнем преткновения между двумя другими сторонами сделки.

- **Торговля потребительскими товарами** - продуктами питания, одеждой, обувью, бытовой техникой, строительными материалами и т.п. Особенно теми из них, которые дефицитны в вашем регионе. Имеется в виду не только количественный, но и качественный дефицит, например, не просто одежда, а стильная спортивная одежда, или модельная обувь, или свежий хлеб из вашей пекарни в альтернативу заводскому. В зависимости от потребностей населения, сегментом рынка может быть и целый город, и просто квартал, как в случае с товарами первой необходимости. Розничная торговля хороша тем, что требует минимальных сумм для начала своего дела. Здесь всегда можно найти пусть не большую, но свою нишу. Оптовая торговля - более сложная работа. Здесь необходим опыт, умение налаживать связи, наличие средств хотя бы на аренду помещений (для офиса, складов).

- **Туристический бизнес.** Конкуренция здесь большая, но и доходы достаточно крупные. Особенно это касается услуг в организации зарубежных туристических поездок. Туристический бизнес относится к категории наиболее развитых. Он не так прост, как кажется. Большинство фирм пользуются информационными компьютерными сетями, их

сотрудники владеют иностранными языками. Для оказания туристических услуг нужны специальные знания, умение контактировать с людьми, следить за новинками, за изменением моды.

- **Риэлтерский бизнес.** Сейчас хорошо заметно накопленное за многие предыдущие десятилетия острейшее желание широких слоев населения к улучшению своих жилищных условий. Начало этой деятельности не требует больших финансовых вложений. Здесь более важна личная активность, хорошая репутация и способность убеждать людей в правильности выбора.
- **Общественное питание.** Это высокодоходная сфера деятельности. Знания и квалификация своего дела здесь, несомненно, нужны, но овладеть ими не так уж сложно. Общественное питание активно развивается в направлении микро-, и семейного бизнеса (кафе, закусочные, бары, трактиры, харчевни и др.). Кроме специальных знаний, работа эта требует начальных капитальных вложений и больших усилий по получению разрешений от санитарно-эпидемиологической инспекции и других инстанций. Конечно, и объем вкладываемых средств, и объем согласований на разрешение начала деятельности может быть очень разным - от элементарного производства и торговли пирожками на уличных лотках до организации дорогих ресторанов.
- **Сфера строительства и ремонта жилья** является достаточно развитой. Доходность здесь - на высоком уровне. По всей стране идет активное жилищное строительство, строительство новых и реконструкция старых помещений под офисы, склады, торговые площади и т. п. Так что вряд ли стоит опасаться отсутствия спроса. Но в отрасли имеется серьезная конкуренция, усугубляемая предложением услуг со стороны сезонных рабочих, выходцев из стран СНГ. Так что необходимо приложить специальные усилия (достижение репутации надежного, качественного и недорогого мастера и т. п.) для того, чтобы прочно закрепиться в этой сфере.
- **Медицинские услуги** всегда пользуются хорошим спросом. До уровня здоровой нации россиянам еще очень далеко. Рынок медицинских услуг с одной стороны сильно сегментирован (разделен) по спросу людей с разными доходами, а с другой - на нем активно действуют крупные медицинские фирмы, угнаться за которыми очень не просто.
- **Организация сервиса автомобилей** относится к категории сверхдоходного бизнеса. Он достаточно развит, конкуренция высокая, но спрос все равно превышает предложение. Увеличение количества машин в стране идет, можно сказать, семимильными шагами. Из

средства роскоши личные машины для очень многих прочно превратились в ежедневно используемое средство передвижения. Масштаб бизнеса широк: от небольшого автоцентра с мойкой и всем прочим набором услуг, до узкоспециализированного (например, ремонт электрооборудования) оказания услуг знакомым автовладельцам у себя в гараже. Масштаб этот зависит от объема средств, которые вы готовы вложить в свое дело.

- **Транспортные услуги** требуют, как минимум, собственной машины или возможности ее недорого арендовать у кого-то. Прибыльность относится здесь к категории «средняя», а риск (в частности, риск, попасть в дорожно-транспортное происшествие) постоянно «висит над головой». Компенсировать риск высокой ценой услуг не всегда получается, поскольку конкуренция в отрасли достаточно велика. Но все же всегда считалось и считается, что оказание транспортных услуг - это неплохая сфера приложения своих сил для мужчин.

- **Услуги в сфере обучения.** Это традиционный вид деятельности для десятков тысяч репетиторов еще с советских времен. В последние годы появилась возможность организации частных школ, частных курсов дополнительного образования для детей, курсов повышения квалификации для, например, бухгалтеров, работников гостиничного комплекса и т.п. Услуги в сфере обучения хороши тем, что они позволяют реализовывать ваше высшее образование. В других сферах деятельности часто оказывается, что все ваши прежние знания и опыт мало чего стоят. Надо учиться заново. Здесь же вы можете полноценно использовать тот багаж знаний (ваш «человеческий капитал»), который накоплен за вашу учебную и трудовую жизнь. Несомненно, обученческие услуги относятся к благородному виду деятельности. Доходы здесь не очень большие, часто сезонные. Но при правильной организации дела хорошо зарекомендовавший себя репетитор довольно быстро расширяет свой бизнес до респектабельного и высокодоходного частного колледжа. Такие случаи не редки.

- **Производство продуктов питания.** Очень рентабельная отрасль, спрос постоянен и обширен, но это одна из самых «подконтрольных» отраслей - контроль технологии, гигиены, качества, а иногда и государственное ценовое регулирование, например, на хлебопродукцию. Сложности связаны и с тем, что, развивая мелкосерийное производство, непросто конкурировать с пищевыми гигантами. Колбасный цех или пекарня выдержит соревнование с мясокомбинатом или кондитерской фабрикой лишь тогда, когда превзойдет последних в качестве продукта или выпустит товар, удовлетворяющий какие-либо индивидуальные потребности. Подобный подход уместен для большинства производственных сфер. В автомобильной отрасли успешным малым предприятием может быть, например,

дизайнерско-тюнинговая студия, а уж мини-автофабрика никогда не победит автогигант, если не предложит что-то особенно оригинальное. Все дело в пресловутом масштабе производства, который на большом уровне позволяет «растворить ряд существенных издержек», малое же предприятие в принципе не может работать с долей рентабельности крупного.

Но все же у сферы производства продуктов питания важен масштаб рынка сбыта. Ведь каждый из нас с удовольствием будет покупать свежий, горячий хлеб из мини-пекарни, нежели остывшую булку массовой выпечки от хлебокомбината. А работники мини-пекарни, соответственно, могут претендовать на покупателей не только из соседних домов, но и из соседних кварталов. В ряде скандинавских стран установлены даже ограничения расстояний, на которые может доставляться продукт определенных сфер пищевого производства, потому что такой продукт должен быть только наисвежайшим.

- **Бытовые услуги.** Среди всех сфер деятельности бытовые услуги по официальным данным относятся к категории наименее развитых. Действительно, в последнее десятилетие по всей стране прекратили свое существование тысячи прачечных, парикмахерских, центров бытового обслуживания населения. Основная причина этого заключается в низком доходе множества людей - традиционных потребителей этих услуг. Выход страны из кризиса изменяет ситуацию. В этой сфере есть свои благодатные ниши. К их числу относятся курьерские услуги и организация досуга людей. Достаточная рентабельность здесь обеспечивается тем, что в основе затрат лежит лишь стоимость труда работника плюс некоторые расходные материалы и, иногда, аренда помещения. Ярким позитивным примером высокой доходности таких услуг может служить организация спортивно-оздоровительных и фитнес-центров на базе аренды простаивающих спорткомплексов еще советского периода. Этот вид бизнеса рассчитан на потребителей, достаток которых выше среднего уровня, и при правильной организации и достаточной медицинской и физкультурно-спортивной квалификации организаторов, первоначальные расходы быстро себя окупают.

- Очень перспективны в крупных городах **деловые услуги, т. е. услуги по обеспечению инфраструктуры бизнеса** (реклама, дизайн, организация торжеств, презентаций, организация безопасности, охрана грузоперевозок и т. п.). При этом, нередко действия идут по формуле: чего такого нет у нас, из того, что есть на Западе? Часто применяется механизм франчайзинга. Это когда крупная, не обязательно иностранная, компания предоставляет право, ноу-хау и технологию (одним словом, «франшизу») для производства товара или

какой-либо услуги (обычно под своим фирменным знаком и торговой маркой) на определенный срок и на ограниченной территории.

- **Гостиничный бизнес** доходен, но не развит. Сейчас множество бывших советских гостиниц перепрофилировало свои здания под офисные или складские помещения. Тут требуются значительные начальные капитальные вложения для достижения соответствия хотя бы минимальным стандартам цивилизованного уровня. Тем не менее, это весьма перспективная сфера деятельности, но одна из самых сложных, трудоемких, требующих знаний и навыков сфер.

- **ЖКХ – малый бизнес в жилищно-коммунальном хозяйстве** – очень перспективное направление. Работы в этом направлении действительно много: капитальный ремонт жилого фонда, страхование жилья, рециклинг, санитарная очистка города, работы по озеленению, благоустройство городских территорий и т.п.

- **Бизнес в Интернете.** Здесь важно различать два момента. Первый - использование возможностей глобальных сетей для своего малого бизнеса. Что может дать Интернет? Интернет является бесценным источником информации для некоторых видов бизнеса. Это достаточно дешевый и быстрый способ получения необходимой вам аналитической, маркетинговой, правовой и иной информации. Вы можете быстро узнавать о ценах, товарах, ассортиментах, поставщиках, покупателях и оперативно использовать полученную информацию в своих бизнес-целях. С помощью Интернет вы можете выходить на новые рынки, организовывать новые каналы реализации, обеспечивать рекламу своих товаров и услуг, увеличивать продажи и т.д. Кроме того, web-сайт вашей компании выполняет представительские функции. Все, что необходимо сообщить вашим возможным клиентам, потребителям, сотрудникам, конкурентам и партнерам, можно сообщить через сайт. Это легко, быстро и масштабно. О компании часто судят исключительно по качеству ее сайта, а также по информационному «шуму», который его сопровождает.

Наибольшую ценность Интернет представляет для фирм, бизнес которых связан с компьютерами и программным обеспечением, с любыми информационными технологиями, новостями, рекламой или ориентирован на международную деятельность. Второй момент - собственно, «делание» бизнеса в Интернете. По мнению многих экспертов, развитие Интернет-технологий - это звездный час для малого бизнеса. Электронная коммерция, электронный сервис, электронное обучение, электронные консультации и т.д. В сети можно делать практически все и поле для креативности никак не

ограничено. Статистика свидетельствует об интенсивном росте объема продаж различных товаров через Интернет на Западе. В России также появились Интернет-магазины. Сегодня по Интернету можно купить не только программное обеспечение и вещи, связанные с компьютерным бизнесом, но и многое другое: билеты на самолет и пиццу, книги и цветы, одежду и информацию.

- **Научные исследования и услуги** пока не относятся к категории высокоприбыльной сферы деятельности. Точнее, сверхвысокие прибыли талантливых счастливиц здесь сочетаются с неудачами и убыточностью большинства. В то же время, научные услуги занимают заметную нишу в общем объеме продукции предприятий. Правда, предложение часто превышает спрос. Однако в тех отраслях российской экономики, где наблюдается рост (связь, строительство, добыча нефти и газа, экспортное производство) имеется запрос на научные разработки. Имеются даже заказы на исследовательскую и экспериментальную научную работу со стороны государства. По мере улучшения ситуации в российской экономике, число отраслей, нуждающихся в научных разработках, будет возрастать и, соответственно, спрос на науку кардинально увеличится. Более того, ставка экономики страны на инновационный подход - это огромное поле для экспериментальных, исследовательских, научных работ. И малые формы организации, различные временные научные и креативные коллективы, мини-лаборатории получают шанс успешной деятельности. Поскольку, несмотря на то, что сверхвысокие прибыли в этой сфере сегодня скорее исключение, нежели правило, за этой сферой будущее.

2.3 Источники и анализ бизнес-идей

В основе каждого бизнес-плана лежат оригинальные бизнес-идеи. Идеи это целевые установки и предмет деятельности. Предпринимательские идеи - отражение в сознании предпринимателя существующих у потребителя потребностей, или предугадывание таких потребностей в будущем, или программирование возможных потребностей. А также представление о том, каким образом эти потребности можно удовлетворить

Процесс накопления, отбора и анализа идей у разных людей имеет свои персональные особенности. Однако, существуют общие принципы и закономерности, которые представлены ниже.

Во-первых. Предпринимательские идеи накапливаются в определенном направлении, связанном с предпринимательской деятельностью данного субъекта. Процесс накопления идей осуществляется за счет следующих источников:

- Товарный рынок: от товарного рынка, от торговых агентов поступает информация о дефиците продукции, новых технологиях, которые могут стать источником бизнес-идеи.
- Анализ структурного или географического разрыва в процессе общественного производства: анализ структурного разрыва показывает, какие виды продукции производятся, какие не производятся, или же в технологической цепочке производства данного продукта имеют место разрывы. Что же касается географических разрывов, то это возможность выявить, что производится в данном регионе, стране, за рубежом.
- Достижения науки и техники: каждый предприниматель должен следить за всеми инновациями и общими тенденциями научно-технического прогресса, в том числе и не связанными с его непосредственной деятельностью.
- Рождение предпринимательской идеи на основе анализа уже производимого продукта: это либо модификации продукта, либо перенос его из одной сферы в другую.
- Предугадывание и/или просчет на основе знания закономерностей спроса, возникновения в будущем тех или иных потребностей.
- Посещение семинаров, презентаций, встреч, симпозиумов и т.п. Чтение деловой, экономической, специальной литературы и периодики.

Второе. Предприниматель из накопленных идей осуществляет отбор наиболее перспективных и адекватных его конкретным производственным условиям. Критериями отбора являются следующие:

- эффективность идеи
- перспектива завоевания рынка
- длительность рабочего периода, то есть, времени, необходимого для реализации идеи
- размер капитала, необходимого для реализации идеи
- доступность и цена ресурсов
- наличие необходимой рабочей силы.

В целом, отбор идей осуществляется в определенном порядке, например в таком:

- потребность в первоначальном капитале
- норма прибыли
- срок окупаемости

- объем производства
- стратегическая цель.

Третье. После отбора необходимой идеи производится ее анализ на основе конкретных экономических показателей. Идея подвергается предпринимательской экспертизе, осуществляемой или экспертной службой фирмы, или же специально приглашаемыми независимыми экспертами. Обычно экспертиза состоит из следующих этапов:

- а) выявление конъюнктуры рынка: сопоставляется спрос и предложение
- б) выяснение того, на что можно рассчитывать при реализации данного товара, работ или услуг
- в) проведение оценки предпринимательского риска и выбор методов управления риском.

Процесс отбора бизнес-идеи можно структурировать следующим образом:

Этап первый – составление списка возможных идей.

Выбор бизнес-идеи лучше всего проводить методом мозгового штурма: сначала необходимо, не оценивая ценность идей, просто записать все возможные варианты бизнесов, которые приходят в голову, пусть самые неожиданные и неосуществимые. Необходимо стимулировать наиболее оригинальные предложения, пусть сначала даже непонятно как на такой деятельности можно зарабатывать.

Особенно важно записать все те идеи применительно к которым существует опыт деятельности.

Этап второй – первичная оценка и рейтингование.

После того, как черновой список составлен, и он, наверняка, окажется достаточно большим, нужно провести его первичную оценку по следующим параметрам:

- персональная предрасположенность именно к этой деятельности
- перспективы развития бизнеса
- обеспеченность стартовыми ресурсами.

Проведя процедуру первичного оценивания, вы получите, условно говоря, три рейтинга - идей индивидуально близких вам, перспективных и начально ресурсо-обеспеченных. После чего вы составите сводный рейтинг. Предпроектные идеи, которые занимают первые пять-семь мест, и есть тот набор наиболее вероятностных идей, которые надо более тщательно проработать.

Этап третий – проведение вторичного оценивания и выбор бизнес-идей. Потенциально успешной может считаться бизнес-идея, которая основана на объективных возможностях экономической ситуации, на объективных возможностях отдельного рынка. Особенности состояния рынка делают более прибыльным и растущим отдельные виды бизнеса, например, большой спрос на новые квартиры и высокие темпы строительства нового жилья объективно расширяют рынок бытовой техники (холодильников, стиральных машин и пр.) и мебели, т.к. переезд в новую квартиру обычно сопровождается покупкой новой мебели и бытовой техники. В то же время сокращение рождаемости уменьшает спрос на образовательные услуги для детей и увеличивает конкуренцию на этом рынке.

Не стоит считать, что удастся сделать что-либо лучше конкурентов без особых на то предпосылок. В частности нельзя сделать цены ниже, чем у конкурентов, если вы не владеете какой-нибудь уникальной технологией, снижающей затраты.

Большинство бизнес-идей можно немного модифицировать, чтобы значительно улучшить их перспективность. Например, продажа канцтоваров может показаться не особенно успешным бизнесом. Однако, если удастся разместить торговые точки в вузах или в зданиях с большим количеством офисов, то оценка перспектив существенно улучшится. Итогом этого последнего этапа работы будет небольшая группа идей (две-четыре), прошедших начальную оценку.

После выбора бизнес идей необходимо проанализировать барьеры входа на конкретный рынок. Барьеры можно структурировать следующим образом:

1. Рыночные. Рынки различаются по степени своей открытости или закрытости. Вход на рынок является одним из ключевым моментов хозяйственной деятельности. Он обеспечивается совокупностью институтов рыночной инфраструктуры. Состояние инфраструктурных элементов, способы взаимодействия предпринимателей с данными институтами во многом определяют характер рыночных отношений. Формальные процедуры входа на рынок связаны не только с преодолением многочисленных административных барьеров, но и с ощутимыми транзакционными издержками. То, что регистрация предприятия перестала быть для предпринимателя серьезной проблемой, не свидетельствует о снятии бюрократических препон. Просто прохождение регистрационных процедур берут на себя специализированные фирмы. В то же время лицензирование деятельности по-прежнему представляет собой проблему, требующую затрат и времени, и средств. Немало сложностей нужно преодолеть сегодня, чтобы закрыть предприятие. Поэтому многие не закрывают их, а «бросают» или «топят», сводя к нулевому балансу.

2. **Финансовые.** За последнее десятилетие условия входа на многие рынки в целом серьезно усложнились. Решающая причина связана с дефицитом финансовых средств, являющимся для российского предпринимателя наиболее острой проблемой после высокого налогового бремени. Размеры минимального капитала, необходимого для разворачивания дела практически во всех сферах, существенно возросли. В то же время кредиты на «приемлемых» условиях стало получить сложнее. Относительная неразвитость банковского кредитования привела к широкому использованию предприятиями неформальных сетей деловой поддержки. А «теневое» кредитование со стороны частных лиц вышло на первую позицию по степени распространенности. Добавим, что поддержку от органов власти и коммерческие кредиты получают преимущественно крупные и средние предприятия. Зато к ссудам от частных лиц прибегают именно малые предприятия, дискриминируемые в формальной экономике.

3. **Барьер «начинающих».** Независимые предприниматели и «абсолютные новички» становятся все более редким явлением. Чаще происходит «отпочкование» новых предприятий от уже существующих крупных компаний или сети фирм, которые выделяют деньги, иногда становятся основными заказчиками производимой продукции и услуг. Серьезным подспорьем для успешного старта по-прежнему остается патронаж со стороны тех или иных государственных органов.

4. **Материально-технические.** Острота проблем доступа к материальным ресурсам заметно ослабла. И помещение в аренду сегодня получить заметно легче. Однако здесь сохраняется одна из точек концентрации «теневых» операций, особенно если речь идет о дешевых государственных ресурсах. Что же касается аренды помещений, то зачастую в договорах фиксируются минимальные ставки оплаты, а до половины оговоренных сумм передаются в виде «черного нала».

5. **Информационные.** Информационный голод сегодня становится менее острым. Но подлинная важность информации по-прежнему осознается недостаточно. Потребность в ней никогда не ставится российскими предпринимателями на ведущие места в числе их актуальных проблем. Сохраняется определенная «зацикленность» на финансовых вопросах. Отсутствует и привычка адекватной оплаты информационных услуг. Предприниматели отдают некоторое предпочтение профессиональным, а не бытовым источникам деловой информации. Однако важнейшая информация добывается по личным каналам, оплачивается неформальными услугами и часто не имеет отчетливой денежной цены.

6. **Барьеры внешнего привлечения.** Спрос на услуги привлеченных специалистов и специальных фирм (консультационных, аудиторских, юридических и пр.) пока не высок. Многие стремятся справляться с трудностями своими силами, что приводит к

многочисленным ошибкам и прямым потерям. Это происходит не только потому, что услуги слишком дороги или предприниматели сплошь сомневаются в качестве этих услуг. Решающая причина заключена в другом: бизнесмены боятся открываться посторонним людям, посвящать их в тайны своей бухгалтерии. Сказывается и воспитанное советской эпохой пренебрежение к экспертному знанию. Порою предпринимателем сохраняются иллюзии собственной тотальной компетентности. Впрочем, с ростом профессиональной подготовки руководителей обращения к экспертам становятся более частыми.

7. Бюрократические. Высокие налоги и сложность налоговой системы являются инструментом сохранения всеобщей бюрократической зависимости и порождают замкнутые круги. Подталкивая предпринимателя к нарушению закона, государство делает бизнес уязвимым - и перед лицом органов власти, и перед лицом силовых группировок. Вынужденная закрытость хозяйственной деятельности, обычные практики двойной бухгалтерии, помимо прочего, ограничивают и возможности привлечения дополнительных ресурсов - финансовых, информационных.

Глава 3 Анализ рынка

3.1 Анализ маркосреды проекта

Во-первых, необходимо провести анализ макросреды предприятия, который представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

При анализе внешней среды бизнеса рассматривают следующие факторы.

Таблица № 1 Факторы анализа внешней среды

№п/п	Факторы внешней среды	Составляющие элементы
1	Экономические	темпы инфляции (дефляции) налоговая ставка международный платежный баланс уровень занятости населения в целом и в отрасли платежеспособность предприятий уровень жизни населения поставщики потребители конъюнктура

		цены.
2	Политические	соглашения по тарифам и торговле между странами таможенная политика антимонопольное законодательство и отношение к нему государства и органов власти кредитная политика местных властей политическая стабильность законодательство формы собственности ограничения на получение ссуд и найм рабочей силы.
3	Рыночные	изменения демографических условий уровень доходов населения и их распределение жизненные циклы различных видов товаров и услуг уровень конкуренции в отрасли доля рынка, занимаемая предприятием емкость рынка или защищенность его правительством.
4	Технологические	изменения в технологии производства в конструкционных материалах применение вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации изменения в средствах связи и пр.
5	Конкурентные	анализ будущих целей конкурентов оценка их текущей стратегии оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли изучение сильных и слабых сторон конкурентов.
6	Социальные	общественные ценности, установки и нравы нормы поведения уровень образованности.
7	Международные	политика правительств других стран, направленная на защиту или расширение национального рынка в целом или отдельных его отраслей.
8	Правовые	нормативные акты местных органов власти и центрального правительства уровень развития правового регулирования экономики

Анализ внешней среды бизнеса, проведенный на основе исследования рассмотренных выше групп факторов, значительно облегчит получение ответов на вопросы какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию предприятия и какие факторы внешней среды бизнеса представляют большие возможности для достижения целей предприятия.

3.2. Анализ внутренней среды проекта

Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа внешней среды, необходимо оценить внутреннюю среду предприятия, т.е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды.

Кроме того, анализ внутренней среды может проводиться для сравнения позиции предприятия с позицией ближайших конкурентов.

Внешняя среда бизнеса предъявляет свои требования к внутренней среде. Они могут выражаться в виде перечня факторов внутренней среды, т.е. тех характеристик предприятия, которые играют более-менее важную роль во взаимодействии предприятия с факторами внешней среды.

Для анализа факторы внутренней среды можно представить следующим образом:

Таблица № 2 Факторы анализа факторов внутренней среды предприятия

№ п/п	Факторы внутренней среды	Составляющие элементы
1	Организационный	Коммуникационные процессы внутри организации Организационные структуры Нормы, правила и процедуры Распределение прав, обязанностей и ответственности Иерархия подчинения и т.п.
2	Кадровый	Взаимодействие менеджеров и рабочих Наем, обучение и продвижение кадров Оценка результатов труда и стимулирование Корпоративная культура Создание и поддержание отношений между работниками и т.п.
3	Маркетинговый	Доля рынка и конкурентоспособность Продуктовая стратегия, стратегия ценообразования Стратегия продвижения продукта на рынке Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов Выбор рынков сбыта и систем распределения и т.п.
4	Финансовый	Поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности Создание инвестиционных возможностей и т.п.
5	Стратегический	Экономичность Конкурентоспособность

		Внедрение нововведений.
6	Производственный	Изготовление продукта Снабжение и ведение складского хозяйства Обслуживание технологического парка Осуществление НИР и т.п.

3.3 SWOT-анализ проекта

Выявив сильные и слабые стороны проекта (согласно факторам внутренней среды), можно определить «узкие места», проблемы бизнеса и решить – на что в первую очередь обратить внимание.

После анализа внутренней и внешней среды бизнеса необходимо сопоставить полученные данные и свести их воедино. Для этого можно использовать метод SWOT-анализа, который позволяет получить общую картину действительности.

Аббревиатура SWOT:

S – strengths – сильные стороны;

W – weaknesses – слабые стороны;

O – opportunities – возможности;

T – threats – угрозы.

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки).

Возможности могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т.д. Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать предприятие уязвимым.

Угрозы могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок предприятия, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Анализ возможных ситуаций осуществляется по матрице SWOT-анализа. Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах – состоянии внешней среды (горизонтальная ось) и состоянии внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два уровня состояния: возможности и угрозы, исходящие от состояния внешней среды; силы и слабости потенциала предприятия. На пересечении 2x2 получается четыре поля, в результате складываются следующие группы ситуаций:

1. Поле SO – «сила – возможности» - отмечают те сильные стороны потенциала предприятия, которые обеспечивают ему использование представившихся возможностей;
2. Поле ST – «сила - угрозы» - относят те слабые стороны потенциала предприятия, которые не дают шанса использовать представившиеся возможности;
3. Поле WT – «слабость - угрозы» - наихудшее сочетание для предприятия. Снижение угроз возможно только разработкой стратегий развития своего потенциала;
4. Поле WO – «слабость - возможности» - необходимо определить либо целесообразность поиска стратегий развития предприятия, либо целесообразность использования возможностей при наличии указанных слабых сторон предприятия.

Матрица SWOT-анализа		Внешняя среда предприятия	
		Возможности (O)	Угрозы (T)
Внутренняя среда предприятия	Сила (S)	Поле SO	Поле ST
	Слабость (W)	Поле WO	Поле WT

Рисунок 2 – Матрица SWOT-анализа.

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.

3.4 Сегментация рынка

Сегмент рынка это круг потребителей продукции (услуги). Например, потребители – это государство или физические лица или юридические лица (по каждой группе потребителей определяют ее основные характеристики – пол, возраст, социальную принадлежность, сферу деятельности, уровень дохода, финансовую устойчивость и пр.). Для каждой группы определяют, что будет являться стимулом к покупке продукции – цена, качество, сервис, время поставки, ассортимент, престижность предприятия и пр. После определения примерного количества потребителей Вы должны сделать прогноз объемов продаж, – сколько реально возможно продать продукции при имеющихся условиях деятельности предприятия. Имейте в виду, что эти данные будут постоянно изменяться (например, раз в год).

Вопросы, которые используют при определении сегмента рынка продукции (комплекса услуг):

1. На каком рынке будет действовать предприятие?
2. Какова общая емкость рынка?
3. Каковы основные сегменты этого рынка по каждому виду товара (услуги)?
4. Каковы прогнозы развития емкости рынка по сегментам?
5. Как вы будете изучать потребности рынка и спрос на продукцию (услуги)?
6. Какова реакция рынка на новые товары (услуги)?
7. Что влияет на спрос на предлагаемые товары (услуги) на рынке?
8. Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?
9. Как вы будете реагировать на эти изменения?
10. Кто является потребителями?
11. Каковы основные характеристики потребителей (возраст, среднедушевой доход, семейное положение, пол, образование, работа, хобби, предпочтения средствам массовой информации и пр.)?
12. Как Вы сможете привлечь новых потребителей, не потеряв при этом старых?

3.4. Анализ конкурентов

Следующим этапом проводится анализ конкурентов, для этого необходимо:

- выявить основных конкурентов на предполагаемом рынке и близлежащих рынках;
- оценить их достоинства и недостатки, выявить сильные и слабые стороны, отметить их уникальное преимущество перед вашим проектом и ваше уникальное преимущество перед ними;
- сравнить конкурирующие товары или услуги по всем существующим характеристикам;
- провести ранжирование конкурентных позиций своего предприятия и конкурентов (обычно по 5- или 10-балльной шкале) и на этой основе уточнить положение своего предприятия и выявить возможности для потенциальных улучшений.

Для удобства и большей наглядности предлагаем свести всю вышеуказанную информацию в следующую таблицу.

Таблица №3 Сравнение показателей проекта и показателей конкурентов

Область сравнения	Рынок А			Рынок Б		
	Проект	Конкуренты		Проект	Конкуренты	
		1	2		3	1
Качество						

Количество								
Уникальность								
Цены								
Ассортимент								
Сервис								
Надежность								
Реклама								
Имидж								

3.5 Стратегии бизнеса

В бизнес-плане необходимо указать, какую стратегию обеспечения конкурентоспособности выбирает предприятие. Если конкуренты оценены объективно, выявлены их достоинства и недостатки, то и способы борьбы будут также выбраны адекватно. К наиболее распространенным из них можно отнести ценовую конкуренцию, конкуренцию качества, сервис, оперативность, возможность малой и большой партионности доставок и пр. Рассмотрим некоторые наиболее распространенные стратегии развития бизнеса. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- 1) продукта;
- 2) рынка;
- 3) отрасли;
- 4) положения предприятия внутри отрасли;
- 5) технологии.

Таблица №4 Основные стратегии развития предприятия

Типы базисных стратегий	Сущность типов стратегий
1. Стратегии концентрированного роста	
Связаны с изменением продукта (попытка улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли) и (или) рынка (поиск возможностей улучшения своего	

положения на существующем рынке либо переход на новый рынок)	
1.1. Стратегия усиления позиции на рынке	Предприятие делает все для завоевания на данном рынке лучшие позиции с данным товаром. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий
1.2. Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков для уже производимого продукта
1.3. Стратегия развития продукта	Предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализоваться на уже освоенном фирмой рынке
2. Стратегии интегрированного роста Связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур и обычно применяются предприятиями, которые находятся в сильном бизнесе, не могут осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям	
2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции	Направлена на рост предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, например, создание дочерних структур по снабжению или покупка снабженческих предприятий. В результате уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков
2.2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	Выражается в росте предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, например, системами распределения и продажи. Обычно применяется предприятиями, когда посреднические услуги очень расширяются либо когда сложно найти посредников с качественным уровнем работы
3. Стратегии диверсифицированного роста Распространение хозяйственной деятельности на новые сферы	
3.1. Стратегия центрированной диверсификации	Это поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов, но в рамках существующего бизнеса
3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации	Это поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой, т.е. производство технологически несвязанных продуктов
3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации	Это расширение за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые

	реализуются на новых рынках
4. Стратегии сокращения Реализуются, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности; когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике	
4.1. Стратегия ликвидации	Представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес
4.2. Стратегия «сбора урожая»	Предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая»
4.3. Стратегия сокращения	Заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса (обычно, если одно из производств плохо сочетается с другими или когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям предприятия)
4.4. Стратегия сокращения расходов	Заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведении соответствующих мероприятий по сокращению затрат и ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат. Ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности и т.п.
4.4. Стратегия сокращения расходов	Заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведении соответствующих мероприятий по сокращению затрат и ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат. Ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности и т.п.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Выбор стратегии предприятия

должен осуществляться на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом характера и сущности реализуемых стратегий.

Состояние отрасли и позиция в ней предприятия часто могут играть решающую роль при выборе стратегии. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию своих возможностей и к укреплению своего положения на рынке, т.е. выбирать стратегии роста. Слабые предприятия должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то придется покинуть данную отрасль.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.

Следующей стадией разработки стратегии предприятия является доведение общей стратегии предприятия до уровня ее адекватности целям развития предприятия. Рассмотрим, как происходит анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая бы обеспечивала максимальную эффективность работы предприятия в будущем.

Глава 4 Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг

4.1 Характеристика продукта проекта

В данном разделе бизнес-плана необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным и простым языком, понятным для неспециалиста.

Необходимо описать основные характеристики продукции (услуг), при этом акцент необходимо сделать на преимуществах, которые продукция несет потенциальным покупателям. Очень важно подчеркнуть уникальность продукции (услуг). Это может быть выражено в различной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее потребностям покупателей. Также необходимо указать возможность совершенствования данной продукции (услуг) в будущем.

Так же необходимо описать, как работает изделие или как используется услуга. Что экономит для потребителя товар – время или деньги? Если да – то каким образом? Как

конкретно это можно подтвердить? Были ли какие-то испытания продукции? Обязательно зафиксируйте эту важную информацию в бизнес-плане.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие товары (услуги) предлагаются предприятием? Опишите их кратко и выразительно.
2. Наглядное изображение товара (фотография или рисунок).
3. Название товара.
4. Какие потребности (в данный момент времени и в будущем) призваны удовлетворять предлагаемые товары или услуги?
5. Дорогие ли это товары (услуги)?
6. Насколько они доступны для всех желающих?
7. Каковы основные технико-экономические показатели товаров (услуг)?
8. Насколько данные товары (услуги) отвечают требованиям законодательства?
9. На каких рынках и каким образом они продаются?
10. Почему потребители отдадут предпочтение данным товарам (услугам) предприятия?
11. Что составляет их основное преимущество? В чем их недостатки?

При ответе на последний вопрос целесообразно составить следующую таблицу на каждый товар или услугу.

Таблица №5 Преимущества и недостатки Ваших товаров по сравнению с конкурентами (пример)

Преимущества по сравнению с аналогичными товарами конкурентов	Недостатки	Меры по преодолению недостатков
Красивая упаковка	Высокая цена	Снижать издержки
Гибкая система скидок	Продажа товаров только в фирменном магазине предприятия	Расширять торговую сеть

Необходимо ответить и на такой вопрос: Что может придать бизнесу дополнительную ценность в глазах инвесторов? Ведь инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с предприятием, специализирующемся на одном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования.

Поэтому опишите имеющиеся патенты или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок.

Таковыми причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки. Инвесторы предпочитают здоровое отсутствие конкуренции. Если представляется новое предприятие или уже действующее предприятие, но имеющее новое изделие или технологию, и предполагает разместить продукцию на рынке, то необходимо использовать механизм лицензирования, защиты и патентования торговыми знаками. Авторское свидетельство удостоверяет признание предложения изобретением, приоритет изобретения и авторство лица на полученное им изобретение;

- патент – это документ, удостоверяющий авторство и предоставляющий его владельцу исключительное право на изобретение – никто не может использовать изобретение без согласия автора;
- лицензия – это разрешение отдельным лицам использовать изобретение, защищенное патентом, технические знания, технологические или конструкторские средства производства и т.п.;
- сертификат – документ, подтверждающий соответствие продукции, услуг и иных объектов деятельности.

Необходимо либо самим более досконально изучить данную законодательную сферу, либо воспользоваться советами юристов, специализирующихся на патентном праве, защите авторских прав, торговых знаков, сертификатов и лицензировании.

Далее необходимо перечислить и пояснить все особенности, которые придают товарам или услугам дополнительную ценность. Постарайтесь доказать, почему именно эти особенности так важны для потребителей продукции. В этом помогут ответы на следующие вопросы:

- 1) Какими патентами или авторскими правами защищены особенности предлагаемых товаров (услуг) или технологии их производства и представления?
- 2) Имеет ли данный товар фирменную марку?
- 3) Как организовано послепродажное обслуживание данных товаров, если это технические изделия?

Кратко коснемся вопроса установления цены на товар или услугу. Приведем основные принципы ценообразования:

- цена товара должна быть выше его себестоимости;
- цена определяется возможностями рынка;
- цена должна обеспечить максимальную прибыль, но не за единицу продукции, а за определенный промежуток времени.

Ценообразование не сводится к простому выяснению вопроса о себестоимости товара, чтобы потом прибавить прибыль. Если калькуляция издержек производства – это нечто само собой

разумеющееся, то ценообразование – это вопрос политики. Чтобы привлечь покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Иногда это, наоборот, может отпугнуть потенциальных клиентов. Если товар стоит дешево, то это может очень отрицательно сказаться на объемах реализации. Цены можно легко сбросить, а поднять их затем будет гораздо труднее. Итак, здесь необходимо определиться с ответами на следующие вопросы:

1. Каковы цены, по которым продаются аналогичные товары (услуги)?
2. Каковы цены на продукцию?
3. Каковы затраты на производство?
4. Какую прибыль принесет продажа единицы каждого товара предприятию?

И в заключении описания продукции (услуг) необходимо указать данные по сроку службы продукции, договорным и иным видам гарантии для каждого вида товаров или услуг. Распишите жизненный цикл товара и поясните его инвестору. Можете даже разработать не очень сложный график жизненного цикла и также включить его в бизнес-план. Это придаст наглядность. Включите также временные факторы, влияющие на возможности получать прибыль, и отразите на графике влияние экономических циклов.

Подготовительная фаза – интенсивные маркетинговые исследования – начало продаж и начало периода роста;

Фаза высокого уровня развития – насыщение рынка уникальным изделием или услугой – рост конкуренции по мере становления информации о продукте общеизвестной.

Фаза выравнивания – появление на рынке более новых изделий остаются только преданные покупатели, а остальные переключат свое внимание и деловые интересы на новинки.

Рассмотрите свои планы относительно нового поколения продуктов или услуг, которое появится в ближайшем будущем. Приготовьтесь к анализу возможных источников капитала, чтобы выбрать наиболее оптимальный из них.

4.2. Характеристика предприятия

После описания товара можно перейти непосредственно к описанию самого предприятия. Если предприятие уже работает, и бизнес-план составляется под новый проект, то обязательно начните описание предприятия с истории его создания. При этом важно показать основные успехи или достижения предприятия за последние годы, выделить его среди конкурентов.

Краткие сведения о предприятии обычно включают следующее.

1. Общие сведения:

- Юридический адрес;
- Фактический адрес (если он не совпадает с юридическим);
- Занимаемая площадь;
- Выгодность расположения предприятия;
- Количество работников.

2. Основные и оборотные фонды предприятия:

- Количество зданий, сооружений, цехов, этажей;
- Тип конструкции здания;
- Площадь земельного участка (если есть);
- Плата за аренду помещения или земли;
- Условия прекращения аренды;
- Срок аренды;
- Оборудование;
- Износ оборудования;
- Оценка стоимости оборудования;
- Стоимость арендованного оборудования (если есть);
- Стоимость неустановленного оборудования;
- Исходные материалы;
- Внешние поставки;
- Оценка капиталовложений.

Данный раздел должен дать потенциальному инвестору информацию о том, как бизнес работает и почему именно вашему проекту он должен отдать предпочтение.

Глава 5 План маркетинга

Именно маркетинг считается одним из важных условий достижения успеха предприятием. Многие предприятия с действительно нужным потребителю товаром потерпели полный крах только из-за неправильно составленного маркетингового плана или вообще отсутствия такового. Поэтому если план маркетинга составлен правильно, то 50 % успеха обеспечено.

5.1. Общая стратегия маркетинга

Прежде всего, необходимо определиться с концепцией привлекательности бизнеса. По сути, это то, что не могут предложить конкуренты потребителям, и соответственно преимущество перед ними. Причем основа привлекательности бизнеса должна быть изложена в одной или двух четко сформулированных фразах.

В качестве основы привлекательности бизнеса может выступать, например, гарантия со сроком в два раза больше, чем у других конкурентов; бесплатная красивая упаковка; содержание в продукте только натуральных ингредиентов; бесплатная доставка до дома; лучший рекламный ролик и т.п.

1. Стратегия маркетинга. Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Стратегия маркетинга должна объяснять, как организуется достижение желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении предприятия.

2. Причины выбора именно этой маркетинговой стратегии. Ими могут быть, например, информация, отслеживание деятельности конкурента, проверка выполняемости и эффективности всей деятельности и т.п.

3. Стратегия сбыта и распределения. Необходимо определить, как довести свои товары и услуги до потребителя: прибегнуть к собственной службе сбыта или воспользоваться услугами дилеров, дистрибьюторов, посредников.

4. Стратегия ценообразования. Это один из важных моментов маркетингового плана. Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика, образ товара и предприятия и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтобы цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы, который она хочет создать для своей продукции.

5. Реклама, связи с общественностью, продвижение товара.

6. График работы компании.

7. Политика в отношении гарантий.

8. СМИ для стимулирования продаж и связанные с ними затраты.

9. Презентации.

10. Упаковка.

11. Маркетинговый бюджет.

Рассмотрим указанные элементы более подробно.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке выделяют несколько типов маркетинговой стратегии:

Конверсионный маркетинг, связанный с наличием негативного спроса, т.е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Основная задача здесь разработать такой маркетинговый план, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).

Стимулирующий маркетинг, связанный с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности покупателей. Маркетинговый план должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.

Развивающий маркетинг, связанный с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Ваша задача маркетинга - превратить потенциальный спрос в реальный.

Поддерживающий маркетинг - используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. Здесь необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т.п.

После определения общих параметров рынка следует установить объекты рынка, их характеристики и значения. Можно описать рынок с точки зрения желательных атрибутов изделия, демографии, географии, особенностей психологии.

5.2. Ценообразование

При разработке ценовой политики предприятия необходимо определить уровень цен на продукцию или услуги, и дальнейшую ценовую стратегию предприятия на рынке по каждому виду продукции. Обычно предприятия устанавливают рыночные цены на свою продукцию. При этом затраты предприятия в качестве основы цены товара никакого участия в рыночном ценообразовании не принимают. Они определяются самостоятельно предприятием и необходимы лишь для примерного сравнения с действующей на рынке ценой. Кроме того, они используются для расчета эффективности бизнеса в новом предпринимательском деле.

Основа рыночного ценообразования – это соотношение спроса и предложения товаров или услуг на рынке. Следовательно, при создании бизнес плана необходимо правильно оценить рыночную ситуацию, спрогнозировать будущую цену товара и сопоставить ее с затратами на производство

Процесс ценообразования, как правило, включает следующие основные этапы: На 1 этапе необходимо определить цели, ценообразования, в зависимости от параметров рынка.

2 этап - определение влияния спроса на цену

Цена и спрос находятся как в прямой, так и в обратной зависимости. Обычно, чем выше цена, тем меньше спрос. Однако бывают случаи, когда высокая цена повышает спрос, а это связано с тем, что покупатели высокую цену связали с высоким качеством товара. Здесь же исследуется эластичность спроса, показывающая степень чувствительности спроса к изменению цены.

От эластичности и неэластичности спроса будет зависеть, в каком направлении пойдет движение цен на данный товар.

Спрос определяет максимальную цену, которую предприятие может запросить за свой товар. Минимальная цена товара определяется издержками фирмы.

3 этап - оценка издержек.

Как правило в бизнес-плане мы стремимся назначить на товар такую цену, чтобы она полностью покрывала все издержки по его производству, распределению и сбыту, включая достаточную норму прибыли за приложенные усилия и риск.

Издержки делятся на постоянные и переменные. На практике при установлении конкретной цены на товар учитываются наценки, и проводится анализ безубыточности.

Размер наценки в торговле и посреднической деятельности зависит от типа магазина. В супермаркете она может иметь достаточно низкий уровень до 20%, тогда, как в цветочном магазине - высокий 50% - выше, поскольку торгуют скоропортящимся товаром, имеющем недостаточно высокий спрос.

На размер торговой наценки влияет также скорость товарооборота, определяемая числом оборотов товарных запасов фирмы за данный период. При чем, чем ниже темп товарооборота, тем выше должна быть наценка для получения прибыли.

Проведение анализа безубыточности позволяет рассчитать точку безубыточности и показывает, при каких условиях можно получить дополнительную прибыль.

В данном случае еще не определяется цена товара, но фирма получает представление о том количестве товара, которое можно реализовать при заданной цене себе не в убыток.

4 этап. Как уже отмечалось, максимальная цена товара может быть установлена в зависимости от спроса, а минимальная - от уровня издержек производства.

Некоторая приемлемая средняя цена устанавливается в результате изучения цен конкурентов и их рыночных реакций, в связи с чем предприятию следует достаточно детально изучить цены и ценовую политику конкурентов и качество их товаров, а также условия поставок и платежей.

Исследуя цены и товары конкурентов, фирма практически занимается позиционированием своего товара, т. е. поиском соответствующего места на рынке.

5 этап - выбор метода ценообразования.

Искомая цена будет находиться где - то в промежутке между слишком низкой, не обеспечивающей прибыли, и слишком высокой, противодействующей спросу. При установлении цены руководствуются следующими условиями:

- наличие каких - либо уникальных свойств в товаре будет определять максимальная цена;
- минимальная цена будет определяться себестоимостью продукции;
- цены товаров - конкурентов и товаров - заменителей дадут средний уровень цены.

Исходя из этих факторов, на практике фирма выбирает один из следующих наиболее распространённых методов ценообразования для каждого вида продукции:

Средние издержки + прибыль (метод надбавки) - это наиболее простой способ, состоящий в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Проблема заключается только в том, чтобы определить размер самой наценки, которая может колебаться в достаточно широких пределах. Положительное в этой методике заключается в том, что производитель или продавец не слишком часто корректирует цену в зависимости от колебаний спроса. Ценовая конкуренция сводится к минимуму, если все предприятия данной отрасли будут применять этот метод ценообразования. Отрицательное - это то, что без учета текущего спроса и конкуренции трудно выйти на оптимальную цену, что, как правило, приводит к неэффективному производству, а отсюда - к банкротству.

Метод дохода на капитал (метод обеспечения целевой прибыли) основан на учете издержек производства. Расчет цены при этом ведется таким образом, чтобы предприятие имело желаемый объем прибыли. Такой метод сопряжен с определенным риском, т. к. назначенная цена может повлиять на спрос и привести к убыткам. Поэтому предприятие должно

постоянно следить за безубыточностью и иметь несколько вариантов цен, которые могут пригодиться в любой момент времени.

Метод ориентации на спрос (метод потребительской оценки или метод ощущаемой ценности товара). Он предполагает, что основным фактором ценообразования являются не издержки изготовителя или посредника, а покупательское восприятие. В этом случае цена устанавливается в зависимости от интенсивности спроса. Для того, чтобы спрос был более интенсивным, необходимо специальное воздействие на покупателя с целью формирования у него представления о ценности товара. Предприятие, которое отдает предпочтение такому подходу должно выявлять ценностные представления потребителей о товарах - конкурентах и использовать их при расчетах цен. При расчете цен с ориентацией на спрос необходимо учитывать, так называемую, "ценовую дискриминацию", суть которой состоит в том, что товар может быть продан по разным ценам в зависимости от места, формы товара, специфики его применения, имиджа товара, имиджа фирмы, времени продажи и даже от личности покупателя.

Ориентация на ценового лидера (метод следования за лидером). При установлении цены по данному методу предприятие ориентируется на цены конкурентов, и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Этот метод практикуется на рынках, где доминируют несколько фирм (3-5 включительно), и рынок почти поделен между ними. В этом случае одна из фирм с большей долей рынка молчаливо признается ценовым лидером, остальные предприятия следят за действиями лидера в отношении цен и следуют за ним. Это сохраняет стабильность рыночного механизма и одновременно сохраняет долю рынка за каждой фирмой.

6 этап - учитывается ряд дополнительных моментов, несколько корректирующих расчеты, выполненные на предыдущих этапах. Это следующие моменты:

Учет новых изменений в прямом и косвенном государственном регулировании цен на федеральном уровне, а также субъектов РФ;

Учет психологических факторов ценообразования: многие покупатели воспринимают цену, как показатель качества; целесообразно цену выражать нечетным числом;

Учет мнения посредников и сотрудников сбытовых и торговых;

Прогнозная оценка действий поставщиков, конкурентов, и потенциальных потребителей продукции в результате установления именно данного размера цены.

Также цены на товары необходимо корректировать во времени с учетом этапов жизни товаров и уровня инфляции. Для этого вернемся к теории жизненного цикла продукта. Считается, что любой товар подобно человеку проживает на рынке свою жизнь, включающую такие этапы, как молодость, зрелость, старение и смерть (зарождение, рост, замедление роста и спад). Согласно этим этапам вопросы ценообразования будут решаться следующим образом.

Таблица № 6 Зависимость цены товара от стадии жизненного цикла

Этап	Этап выведения на рынок	Этап роста	Этап зрелости	Этап упадка
Характеристика				
Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленно-падающий	Падающий
Прибыль	Очень мала	Максимальная	Медленно-падающая	Низкая или нулевая
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающее
Ответная реакция производителей				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение вглубь	Отстаивание своей ДОЛИ	Повышение рентабельности
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже	Сокращающиеся	Низкие
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Усилия маркетинга	Создание осведомления о товаре	Создание предпочтения к марке	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышение рентабельности
Цена	Высокая	Несколько ниже	Самая низкая	Возрастающая

Если товар новый и спрос на него только формируется, то необходимо стимулировать быстрый рост этого спроса на основе активной ценовой политики - выбираем стратегию временного занижения цен.

Если товар достиг зрелости и спрос на него на рынке уже сформировался, то стимулировать рост объема продаж можно за счет умелого маневрирования ценами на модификации первоначального товара, несколько их завышая для получения наибольшей прибыли.

Если товар начинает стареть и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен.

Если товар начинает «умирать», потому что с рынка его вытеснили новые товары и он уже снят с производства, резкое снижение цены можно использовать, чтобы сбыть с рук последние остатки и компенсировать хотя бы часть необходимо знать стадию жизненного цикла своего товара, что повлечет за собой серию маркетинговых действий, обеспечивающих рентабельность производства.

5.3 Продвижение продукции

5.3.1. Качество продукта как инструмент продвижения

В современных рыночных условиях и при довольно большом числе конкурентов необходимо рассматривать в бизнес плане проблему качества продукции. Большинство потребителей не желают довольствоваться средним качеством продукции, поэтому в бизнес-плане необходимо рассмотреть процедуру ввода системы всеобщего управления качеством.

Всеобщее управление качеством – это общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, продукции и сервиса. Существует тесная связь между качеством продукции (услуг), удовлетворением потребителя и уровнем прибыли предприятия. Достижение более высокого уровня качества приводит к более высокому уровню удовлетворения потребителя при одновременном поддержании высоких цен и снижении издержек. Таким образом, реализация мероприятий по улучшению качества приводит к увеличению прибыли предприятия. Рассмотрим, что представляет собой «качество». Качество – это единство свойств и характеристик продукта или услуги, основанное на их способности удовлетворять запросы потребителей и при этом соответствовать требованиям, предъявляемым к данному виду продукции или услуг. Таким образом, в первую очередь качество направлено на удовлетворение требований потребителей.

Итак, относительно качества продукции (услуг) необходимо придерживаться следующих правил:

- качество должно оцениваться потребителями;
- качество должно находить отражение во всех видах деятельности предприятия;
- качество требует полной отдачи работников;
- качество требует наличия высококвалифицированных партнеров;
- идеального качества не существует, оно всегда может быть улучшено;
- улучшение качества требует количественных скачков;

- качество не требует больших затрат;
- качество необходимо, но может быть недостаточным;
- стремление к качеству не может спасти плохой продукт.

5.3.2. Упаковка продукта как элемент продвижения

Еще одним важным этапом продвижения товара на рынок является его внешний вид, в т.ч. и упаковка. Если компания выпускает продукцию, которой рынок уже насыщен, то лучше, чтобы предлагаемый дизайн отличался от дизайна конкурентов. Пусть это будет не сам внешний вид товара, а упаковка, торговая марка, этикетка. Напомним, что упаковкой называется тара или оболочка вашего товара. Упаковка может включать до трех слоев упаковочного материала, например, первичную упаковку в виде флаконов, бумаги; вторичную в виде коробочки под одну единицу товара и транспортную – в виде коробки для транспортировки для нескольких единиц товара. В настоящее время упаковка стала довольно действенным инструментом маркетинга. Хорошо разработанные упаковки обладают определенной ценностью с точки зрения удобства в глазах потребителей и с точки зрения продвижения товаров – в глазах производителя.

Разработка эффективной упаковки для нового товара является достаточно сложной задачей. Сначала необходимо создать концепцию упаковки, которая определяет, чем упаковка должна являться по отношению к товару. Будет ли основной функцией упаковки совершенная защита товара, информация об определенных качествах товара или предприятия или что-либо помимо этого?

Затем необходимо определить дополнительные характеристики упаковки – ее размер, форму, материал, цвет, текст и торговую марку. Необходимо принять решения о содержании текста, применении целлофана или других прозрачных пленок, наличии пластмассового или ламинированного поддона и т. д. В случаях, когда требуется обеспечить защиту товара, в упаковку добавляются элементы, препятствующие вскрытию. Различные элементы упаковки должны гармонично сочетаться. Размер влияет на материалы, цвет и т. д. Элементы упаковки не должны вступать в противоречие с ценой продукта, рекламой и другими составляющими маркетинга. Поэтому упаковка должна ненамного увеличивать стоимость самого товара, иначе она может отпугнуть потенциальных покупателей. После разработки упаковки обычно она проходит тестирование - насколько упаковка выдерживает обычные условия; на читаемость шрифтов и гармоничное цветовое решение; насколько привлекательной и легкой в обращении находят упаковку дилеры предприятия; какова реакция потребителей на упаковку.

Этикетка – это составная часть упаковки, которая может быть простым ярлыком, прикрепляемым к товару, или тщательно разработанной картинкой, входящей в состав упаковки.

На этикетке указывают торговую марку, иногда сопровождая ее дополнительной информацией, например, о стране производителе, описании товара, указании сорта или качества товара и пр.

Привлекательный вид этикетки также помогает продвижению товара на рынке.

5.3.3. Реклама как инструмент продвижения

Специфика рекламной политики зависит от особенностей проекта. Обычно в небольших предприятиях за рекламу отвечает один из сотрудников отдела продаж или отдела маркетинга, поддерживающий контакты с рекламным агентством. Основная функция рекламных агентств, к услугам которых обращаются большинство коммерческих предприятий, — организация рекламных кампаний, установление и поддержание отношений со средствами массовой информации. В крупных предприятиях создаются собственные рекламные отделы, менеджеры которых подчиняются вице-президенту по маркетингу. Функции рекламного отдела заключаются в:

- организации разработки рекламной стратегии;
- планировании рекламных кампаний;
- осуществлении рекламы товаров по почте;
- демонстрации товаров для дилеров и других видов рекламы, обычно не входящих в круг услуг, предоставляемых рекламными агентствами.

Начиная работу над рекламной программой, прежде всего необходимо еще раз определить целевой рынок и мотивы покупателей. Содержание рекламной программы раскрывают ответы на пять основных вопросов:

- Какие цели преследует данная реклама?
- Каковы источники финансирования и бюджет рекламной кампании?
- Какое рекламное обращение необходимо донести до потребителя?
- Какие средства массовой информации следует задействовать?
- Как оценить результаты рекламной кампании?

Итак, реклама согласно преследуемым целям может быть:

- информативная – должна создать первичный спрос на товар и играет огромную роль на начальной стадии продвижения товара;
- реклама как убеждение – особое значение имеет на стадии конкурентной борьбы при создании предприятием устойчивого спроса на определенную марку товара;
- сравнительная реклама – необходима для установления превосходства определенной марки товара посредством сравнения одного или нескольких ее признаков с одной или несколькими марками аналогичных товаров;
- реклама как напоминание – особенно эффективна для хорошо известных на рынке товаров;
- реклама как поддержка – необходима для попытки устранения последних сомнений покупателей в выборе именно этой продукции.

Рекламное обращение, в котором говорится об основном достоинстве продукта, должно рассматриваться как неотъемлемая часть концепции развития бизнеса. В рамках данной концепции существуют широкие возможности для применения творческих идей. Возможно, через какое-то время понадобится изменить рекламный образ товара, не отказываясь от него самого, особенно если потребитель желает получить дополнительные возможности использования изделия. Создатели рекламы, обладающие творческой жилкой, используют различные способы, позволяющие повысить привлекательность изделия. Уровень воздействия рекламного обращения зависит от выбора заголовков, количества повторов в СМИ и множества прочих факторов. При подготовке будущей рекламы необходимо разработать ее основу – цель, содержание, аргументацию и настроение. Для любой рекламы необходимо продумать ее тон, стиль, слова и вид. Именно все вместе эти элементы должны донести до вашего потребителя информацию и определенный образ. Для размещения рекламы можно использовать следующие средства:

- рекламу в газетах и журналах;
- по телевидению;
- по радио;
- прямую почтовую рекламу;
- уличную или наружную рекламу (в виде плакатов на улицах Вашего города, надписей и картинок в и на общественном транспорте и пр.);
- прямые телефонные опросы.

Определение затрат на продвижение товаров или услуг, иными словами, маркетинговый бюджет является обязательной частью бизнес-плана и представляет собой в общей форме план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга.

Работа по составлению бюджета маркетинга имеет следующую структуру:

Расходная часть бюджета:

- расчет себестоимости производства продукции;
- расчет затрат на рекламу и продвижение товаров;
- расчет затрат на организацию и функционирование системы сбыта;

Доходная часть бюджета:

- проектирование поступлений от продаж.

Предварительное планирование и оценка затрат на маркетинг могут проводиться и при формировании программы маркетинга с использованием инструментов укрупненного анализа расходов. Определение расходов на маркетинг является весьма сложной задачей с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. При определении бюджета маркетинга большую роль играют традиции, опыт специалистов и консультантов со стороны, а также анализ маркетинговых затрат фирм-конкурентов.

Проектирование поступлений от продаж основывается на следующих видах прогнозов:

- объемы продаж по периодам (например, за месяц, за неделю и т.д.);
- объемы продаж по продуктам и услугам (строятся отдельно по каждому из видов продуктов или услуг, чтобы сразу можно было определить прибыльные или неприбыльные товары);
- объемы продаж по группам потребителей (например, компьютерная фирма ожидает, что 50 % выручки поступит от юридических лиц, 30 % от государственных учреждений, 20 % от физических лиц);
- доля рынка (% от общего объема продаж на рынке, который предприятие готово обеспечить своими силами).
- Все данные собираются, обрабатываются и сводятся в единый бюджет маркетинга.

5.4. План каналов сбыта товара

Раздел должен содержать характеристики каждого из каналов сбыта, которые будут использоваться для реализации продукции компании.

Канал сбыта:	
Характеристики канала сбыта	Значения характеристик
Торговая наценка	
Ограничения использования канала сбыта	
Целевые группы потребителей канала сбыта	
Географическое распределение целевых групп потребителей в регионе	
Количество потребителей, которых может охватить канал	
Возможный объем сбыта	
Доля рынка, которую удастся занять при использовании канала	
Необходимый объем финансирования	
Необходимые затраты при сворачивании канала	
Соотношение между необходимым объемом финансирования и ожидаемой прибылью	

Глава 6 План производства

6.1 Структура плана производства

Раздел бизнес-плана «Производство» готовится только предпринимателями, собирающимися заниматься производством. Главная задача здесь — доказать вашим потенциальным инвесторам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Составление раздела необходимо, чтобы оценить реальность шансов на возврат ссуд, квалификацию руководства фирмы и обоснованность его планов. Для этого надо ответить на множество вопросов. В сам бизнес-план необходимо включить ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен. Основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе бизнес-плана, следующие:

1. Где будут изготавливаться товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии.
2. Какие для этого потребуются производственные мощности.
3. Где у кого, и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие изделия.
4. Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними.
5. Предполагается ли производственная кооперация и с кем.
6. Возможно ли какое-нибудь ограничение объемов производства или поставок ресурсов.

7. Какое оборудование потребуется, и где намечается его приобретение.

8. Возможны ли при этом проблемы, и какого рода.

Итак, в данном разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на предприятии. Вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, которые вы занимаете, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, здесь должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Инвесторов всегда интересует вопрос: каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг? Поэтому необходимо кратко пояснить, как организована система выпуска продукции и как контролируются производственные процессы. Кроме того, инвесторов интересует, как осуществляется контроль над основными элементами, входящими в стоимость продукции (например, затраты на оплату труда и материалы).

Вы также должны уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования. Если вы решили заниматься розничной торговлей, то первое, о чем вы должны думать – месторасположение.

Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Данные раздела бизнес-плана «Производство» желательно обосновать на перспективу в два-три года, а для крупных предприятий — на четыре-пять лет вперед. Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на предприятии. На этой схеме должно быть наглядно показано, откуда и как будут к вам поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, каким способом и куда эта продукция будет поставляться с предприятия. Учтите, что внешние эксперты, которым могут поручить проанализировать бизнес-план, будут рассматривать данный раздел, прежде всего, с точки зрения того, насколько рациональна ваша технологическая схема, обеспечивает ли она всемерное сокращение затрат труда, времени и материалов, а также легкость изменения ассортимента продукции с учетом требований рынка. На схеме производственных потоков обязательно должны быть указаны процессы контроля качества. Нельзя обойти эти вопросы и в тексте. Здесь Вы должны показать, на каких стадиях технологического процесса и какими методами будет проводиться контроль качества.

Наконец, завершать данный раздел бизнес-плана должна оценка возможных издержек производства и их динамики на перспективу. При этом необходимо принять во внимание затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Поскольку всегда возможны неприятные сюрпризы со стороны правительственных органов и общественности, и лучше заранее к этому подготовиться. Кстати, для новых предприятий в бизнес-планах порой выделяют специальный раздел «Местоположение». Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания. Одно дело, если будущий магазин или мастерская будут расположены вблизи от метро и мимо них утром, и вечером будет проходить масса народа, и совсем другое, если вы сможете расположиться только внутри микрорайона и будете незаметны с улиц, по которым идет основной людской поток. Впрочем, если микрорайон достаточно велик и рядом нет конкурирующих магазинов или мастерских, то преуспеть можно и в таких условиях. Но данный вопрос необходимо тщательно изучить, приглядевшись, например, к тому, где обычно совершают покупки местные жители и, узнав, каково население данного микрорайона.

Таким образом, разработка раздела «Производство» состоит из следующих этапов:

Этап I. Обеспеченность технологий:

- Обеспеченность технологий;
- Затраты на получение или разработку технологии.

Этап II. Производственная база:

- Наличие производственных площадей, оборудования;
- Источники, формы и сроки роста производственной базы;
- Характеристика производственного процесса.

Этап III. Субподряды:

- Наличие и надежность субподрядчиков;
- Распределение контактов с субподрядчиками во времени;
- Затратные характеристики по субподрядам.

Этап IV. Сырье и энергия:

- Поставщики сырья и энергии, надежность поставок;
- Возможность расширения поставок;
- Затраты на сырье и энергию.

Этап V. Трудовые ресурсы:

- Наличие рабочей силы необходимой квалификации;

- Форма привлечения рабочей силы;
- Затраты на трудовые ресурсы.

Этап VI. Контроль качества:

- Формы осуществления контроля качества;
- Затраты на обеспечение контроля.

Этап VII. Прогноз затрат:

- Предполагаемый выпуск и прогноз затрат.

Этап VIII. Постоянные и переменные производственные издержки:

- Постоянные производственные издержки (не зависящие от объема производства);
- Переменные производственные издержки (пропорциональные объему производства).

6.2 Расходная часть проекта

Для производственных проектов расчет затрат по производству производится в производственном плане, данные расчеты производятся в следующем порядке:

6.2.1. Определение потребности в основных материалах

Под термином «основные материалы» понимается часть переменных затрат, относящаяся на затраты материальных оборотных средств (сырье, материалы, комплектующие и др.). Один и тот же вид материалов может обслуживать как производственные потребности, так и использоваться на стадии отгрузки и сбыта (упаковка). Однако при бизнес-планировании следует строго различать плановые величины материальных оборотных средств, определяющихся различными стадиями финансового цикла, и лишь потом структурировать совокупную потребность в разрезе отдельных видов продукции. План в основных материалах выводится расчетным путем, на основе прогнозных объемов продаж и выпуска.

При определении потребности в основных материалах используют метод технологического нормирования.

Технологическое нормирование предполагает использование таких параметров как технологические нормы в расчете на одну единицу отдельного вида продукции, которые определяются в соответствии с технологией производства и объем производства, который получают при расчете плана сбыта с корректировкой на запас готовой продукции.

Суммируя производственные и сбытовые потребности в разрезе отдельных видов материальных и оборотных ресурсов получаем совокупную потребность в основных материалах.

6.2.2. Определение потребности во вспомогательных материалах

Один и тот же вид сырья, материалов и комплектующих может непосредственно относиться на себестоимость единицы продукции и одновременно потребляться на общепроизводственные и общехозяйственные нужды. Существенным моментом здесь является то, что без определения совокупной потребности в материальных оборотных средствах невозможно рассчитать плановые переменные затраты, то есть определить расчетную рентабельность отдельных видов продукции. Это обстоятельство вызвано тем, что себестоимость списания материальных оборотных ресурсов в производство определяется их начальным остатком и стоимостью закупок в плановом периоде. То есть потребность во вспомогательных материалах является одним из факторов плановой стоимостной величины основных материалов, так как влияет на «цену» списания единицы основных материалов в производство.

Вспомогательные материалы делятся на:

- Относящиеся к косвенным (общепроизводственным) расходам;
- Относящиеся к постоянным (общехозяйственным и общим коммерческим) расходам.

Косвенные (общепроизводственным) расходы являются переменными. Деление расходов на прямые и косвенные объясняется не их различной экономической сущностью, а спецификой учетной системы. Распределение косвенных расходов по видам продукции осуществляется в соответствии с выбранным основанием, например расход основного материала или прямая заработная плата.

После того как определена потребность в основных и вспомогательных материалах, простым суммированием производится расчет совокупной потребности в материалах по видам продукции. Это делается для планирования закупок. Калькуляция плана закупок производится на основе равенства:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Закупки} & & \text{Заданные} & \text{Остатки} \\
 \text{материальных} & & \text{Производственные} & \text{на начало} \\
 \text{оборотных} & = & \text{потребности} & \text{периода} \\
 \text{ресурсов} & & + \text{остатки} & - \\
 & & \text{на конец} & \\
 & & \text{периода} &
 \end{array}$$

Производственные потребности определены. Остатки материальных оборотных ресурсов на начало планового периода есть величина заданная. Целевые остатки МОР на складах на конец планового периода планируются аналогично остаткам готовой продукции, то есть на основе применения принципа «совокупных выгод-издержек». Таким образом, чисто арифметически выводится величина закупок в данном плановом периоде в разрезе отдельных видов сырья, материалов и комплектующих.

6.2.3 Определение прямых затрат труда

Прямые затраты труда считаются отдельно в части производственных и сбытовых расходов. При этом основным методом планирования также является технологическое нормирование.

В отличие от основных материалов, здесь можно определить потребность не только в прямых человеко-часах, но и в стоимостном выражении как статью переменных издержек предприятия.

Таким образом, если себестоимость списания сырья и материалов в производство может быть рассчитана только после определения полного плана закупок, то трудовые затраты в стоимостном выражении могут быть выражены уже на данной стадии планирования непосредственно путем применения расценок, исходя из существующей тарифной сетки.

6.2.4. Определение плана общепроизводственных расходов и калькуляции производственных затрат

После калькуляции всех статей прямых затрат и себестоимости списания материалов появляется возможность определения плана общепроизводственных расходов. Постатейная калькуляция общепроизводственных расходов производится тем же способом, что и для вспомогательных материалов, то есть для каждой статьи общепроизводственных расходов выбирается база распределения, устанавливается ставка распределения и на основе этого, определяется плановая величина по статьям. Помимо вспомогательных материалов в план ОПР включаются косвенные затраты труда, платежи сторонним организация (коммунальные платежи и т.д.) и другие статьи.

Совокупные переменные затраты разделяются на относящиеся к стадии производства и относящиеся к стадии сбыта. Часть переменных издержек, относящихся к производственной деятельности, образует плановые производственные затраты предприятия.

Другая часть переменных затрат образует план прямых коммерческих расходов, которые списываются на себестоимость реализации по видам продукции. План прямых коммерческий расходов рассчитывается в разрезе отдельных видов продукции на основе плановых величин баз распределения (плановых величин объемов реализации отдельных видов продукции в физическом либо стоимостном выражении) и плановых коэффициентов (ставок распределения) аналогично калькуляции ОПР.

6.2.5. Расчет плана постоянных расходов

Постоянные расходы не имеют ярко выраженной связи с динамикой производства и продаж, и это накладывает свою специфику на технологию их планирования. В общем и

целом постоянные расходы по принадлежности к стадиям кругооборота капитала подразделяют на:

- Общехозяйственные (административные) расходы;
- Общие коммерческие расходы (имиджевая реклама и пр.).

Основой планирования постоянных расходов является сметное планирование по центрам ответственности. Лишь небольшая часть постоянных расходов калькулируется чисто расчетным путем (например, амортизация здания заводоуправления).

При любом варианте сметы затрат, составленные на основе их целевых планов развития, утверждает соответствующая управленческая служба предприятия. На основе смет затрат подразделения калькулируется план постоянных расходов компании.

6.2.6. Расчет себестоимости продукции

Для начала производится распределение плановой величины общепроизводственных расходов по отдельным видам продукции. План ОПР калькулировался исходя из базы распределения, основывающейся на отдельных статьях совокупных затрат. Здесь используется тот же принцип, но уже база распределения считается на основе плановых прямых затрат в разрезе отдельных видов продукции. Тем самым рассчитываются полные удельные производственные затраты на единицу продукции по видам продукции, планируемых к производству в планном периоде.

Следующей операцией является расчет целевых остатков незавершенного производства и определение, на основе средневзвешенной, себестоимости списания отдельных статей затрат на себестоимость выпуска (с кредита счета 20 «Основное производство» на дебет счета 43 «Готовая продукция»). По результатам этой итерации производится расчет плановой себестоимости выпуска по видам продукции.

Третьей подготовительной операцией является расчет производственных затрат в себестоимости продукции, планируемой к реализации в плановом периоде. Дело в том, что на начало периода существует остаток готовой продукции. Так же запланирован определенный остаток готовой продукции на конец планового периода. Следовательно, плановая себестоимость выпуска и производственные затраты в себестоимости продукции, планируемой к реализации в плановом периоде различны.

После этого, прибавлением плановой величины прямых коммерческих расходов, получают плановую величину полных переменных затрат в себестоимости реализации на данный плановый период.

Теперь, сопоставляя плановый физический объем, отпускную цену и себестоимость реализации можно рассчитать прогнозную величину маржинального дохода и прямой рентабельности по видам продукции.

6.3. Календарный график работ

Особой частью раздела «Производство» является календарный план. Эта часть бизнес-плана определяет следующие шаги и этапы действий:

1. Устанавливает время ожидаемого финансирования
2. Определяет дневник по дням всех маркетинговых действий
3. Представляет производственную программу и график поставок

Именно календарный план поможет обеспечить систематический контроль за координацией и управлением предприятия. Он имеет решающее значение, т.к. является как бы временным дневником. Итак, в календарном плане должны увязываться между собой необходимые работы, исполнители, сроки исполнения и требуемые суммы денег. Можно составлять календарный план для отдельных видов работ.

Таблица № 6 Примерный календарный план работ

№	Наименование этапа	Длительность, дни	Дата начала	Стоимость этапа, руб.	Использование денежных средств, руб.
1	Подготовка рабочего проекта				
2	Подготовка проектно-сметной документации на СМР				
3	Подготовка территории и ремонт зданий и сооружений				
4	Строительно-монтажные работы (СМР)				
5	Приобретение оборудования (всего), в т.ч.: Основное оборудование: Вспомогательное оборудование:				

6	Монтаж оборудования				
7	Наладка и изготовление опытной партии продукции				
8	Сертификация продукции				
9	Начало производства				

Глава 7 Организационный план

Организационный раздел бизнес-плана включает в себя

7. 1. Юридические вопросы создания и функционирования предприятия

Если бизнес-план предлагается для нового предприятия, то в организационном плане должна быть детально прописана программа по его учреждению. При этом особое внимание следует уделить детальному описанию всех юридических аспектов, непосредственно связанных с процедурой учреждения новых юридических лиц:

- подготовить на стадии проекта примерные варианты всех учредительных документов будущих создаваемых юридических лиц;
- проработать процедуры подачи в государственные органы ходатайств и получения разрешений на создание юридических лиц (например, специальные требования устанавливаются к создающимся кредитным, страховым организациям, профессиональным участникам рынка ценных бумаг);
- разработать пошаговые мероприятия по государственной регистрации новых юридических лиц (выбор месторасположения будущего юридического лица, налаживание связей с органом, уполномоченным по государственной регистрации юридических лиц по месту расположения будущего юридического лица);
- прописать детально состав всех обособленных подразделений (если они будут создаваться);
- прописать порядок постановки на учет в органах статистики, фонде занятости, пенсионном фонде, фонде обязательного медицинского страхования по месту регистрации будущего юридического лица;
- подготовить процедуру открытия счетов в банках и описать ее в проекте.

Одним из основных является также вопрос о юридических процедурах оформления лицензий, так как многие виды деятельности (в том числе банковская, страховая, деятельность на рынке ценных бумаг и многие др.) согласно действующему законодательству подлежат обязательному лицензированию.

Все вышеуказанные мероприятия необходимо обязательно подробно и четко описывать и продумывать еще на стадии проекта. В противном случае, несмотря на то что государственная регистрация в соответствии с Законом о государственной регистрации юридических лиц производится в течение пяти дней, волокиты по оформлению учредительных документов, заявлений и т.п. в государственных органах избежать практически невозможно.

Также в проекте следует предусмотреть, в какие государственные органы и в какой срок необходимо подавать уведомления о создании данного юридического лица. В частности, при возникновении условий, оговоренных в ст. 17 и 18 Закона о конкуренции, подавать уведомления в антимонопольные органы необходимо в течение 45 дней с момента государственной регистрации юридического лица.

Таким образом, в проекте создания организации или группы с учетом требований законодательства для отдельных отраслей и сфер деятельности должны быть подробно и четко оговорены:

- процедуры оформления учредительных документов;
- процедуры получения разрешений государственных органов на создание юридических лиц (преимущественно для банков, профессиональных участников рынка ценных бумаг, страховых организаций);
- процедуры государственной регистрации;
- процедуры постановки на учет (налоговый, в государственных фондах, органах статистики и др.);
- процедуры открытия счетов в банках;
- процедуры подачи последующих уведомлений в государственные органы о создании юридических лиц, открытии счетов в банках;
- процедуры получения лицензий на определенные виды деятельности.

7.2. Общегражданско-правовые отношения

К числу общегражданских отношений в бизнесе соответственно можно отнести работу с государственными органами и заключение сделок, большинство которых юридически оформляется путем заключения гражданско-правовых договоров.

Виды сделок и гражданско-правовых договоров прописаны в ГК РФ. Основными задачами юридической составляющей любого организационного проекта являются:

- классификация всех операций хозяйственной деятельности организации в соответствии с гражданским законодательством, т.е. определение вида гражданско-правовых

договоров каждой хозяйственной операции;

- разработка шаблонов для всех договоров, обозначенных в ГК РФ применительно к деятельности создаваемой организации иными словами, подготовка договорной базы в соответствии с требованиями предприятия (данные шаблоны договоров, безусловно, в каждом отдельном случае будут согласовываться с контрагентами);

- организация процесса непосредственной подготовки всех гражданско-правовых договоров со всеми без исключения контрагентами;

- разработка внутреннего порядка экспертизы и визирования любого гражданско-правового договора (например, все без исключения договора должны визироваться начальником юридической службы, главным бухгалтером, всеми ответственными лицами, в ведении которых находится тот или иной договор);

- организация претензионной работы со всеми контрагентами;

- разработка порядка взаимодействия будущей организации или группы с представителями органов государственной власти.

Приведем пример соотношения вида хозяйственной операции и вида договора

- с производством, НИОКР будут соответствовать договора подряда, договор простого товарищества;

- с приобретениями, отчуждениями МТЦ и ценных бумаг - договора купли-продажи;

- с доверительным управлением - договора доверительного управления;

- с закупкой и реализацией продукции, услуг - договора купли-поставки; договора возмездного оказания услуг, транспортной экспедиции, хранения, аренды; договора комиссии, поручения, агентирования, договора поручительства, уступки прав требований, перевода долга, зачета встречных требований;

- с финансовыми операциями - договора банковского счета, договора кредитов, займов, залога, договора финансирования под уступку денежного требования, банковской гарантии; договора лизинга; страхования.

Четкая изначальная идентификация хозяйственной операции и соответствующего гражданско-правового договора, является необходимым условием создания эффективной организационно-экономической и финансово-правовой схемы проекта.

7.3. Разработка организационной структуры предприятия

Организационно-управленческая структура любой организации обязательно включает в себя звенья управления и функциональные связи - уровни соподчинения между звеньями управления. Организационно-управленческая структура включает в себя все основные

службы (департаменты, управления) и подразделения служб (отделы, рабочие группы), которые непосредственно координируют всю текущую деятельность предприятия

В коммерческих организациях традиционно различают три уровня управления:

- высший (собственники, совет директоров, коллегиальный и единоличный орган управления);
- средний (руководители служб);
- низший (руководители подразделений служб).

Вместе с тем некоторые основные принципы построения организационно-управленческих моделей могут быть использованы в подавляющем большинстве организаций и групп. В частности, организационно-управленческая структура организации должна быть:

- простой (без лишних элементов - управленческая структура должна всегда отвечать тем функциям и задачам, ради управления которыми она создана);
- понятной собственникам;
- практически реализуемой, чтобы благодаря ей управление было эффективным.

Таким образом, при формировании в организационном проекте создания группы или отдельной организации собственникам прежде всего необходимо:

- выбрать тип организационной структуры управления (либо линейно-функциональную, что более предпочтительно, по мнению автора, для российских условий; либо дивизиональную);
- выбрать тип управленческих отношений (явный, или неявный, или сочетание обоих типов);
- четко определить состав всех звеньев управления (высшего, среднего и низшего звена);
- четко определить состав, структуру и задачи всех основных служб в холдинге (производственный, коммерческий департаменты, департамент логистики и т.д.);
- составить применительно к условиям своего бизнеса с учетом его индивидуальной специфики примерное максимально детализированное организационно-штатное расписание.

Приведенные выше механизмы построения организационно-управленческой структуры являются примерными и всегда требуют анализа и учета особенностей конкретной специфики организации.

Структура предприятия или его организационная схема должна показать: кто и чем будет заниматься, как все службы будут друг с другом взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода

информация также интересует инвесторов. Подробный ответ на возможные вопросы можно вынести в предложения к бизнес-плану, включив, например, перечни служебных обязанностей ваших будущих работников.

Для построения организационной структуры управления необходимо иметь следующие данные:

- расчет числа уровней управления;
- расчет необходимой численности персонала;
- типовые структуры управления и правила их выбора.

При организации бизнеса всегда первоначально можно выбрать самую простейшую организационную структуру, а затем, со временем, если возникнет необходимость, можно перейти на более сложную.

Управленческий коллектив - это один из самых существенных факторов успешной деятельности. Инвестор всегда придает огромное значение управленческой команде - ведь именно она принимает все жизненно важные решения для предприятия. Итак, акцентируйте внимание на:

- организаторских способностях;
- планировании;
- контроле;
- управлении.

В управленческом коллективе необходимо гармоничное сочетание поведенческих, технических и концептуальных особенностей. Ведь именно они проявляются при организации производства, поставках продукции или предоставлении услуг. Управленческая команда должна обладать и развивать в себе навыки и способности в маркетинговой и финансовой деятельности, в организации производственных процессов. Поэтому обязательно отразите все сильные стороны управленческой команды, сделав на этом акцент в бизнес-плане. Предприятие, имеющее строго формализованную структуру управления, обладает большими возможностями, чтобы заработать капитал и достичь поставленных целей за довольно короткий промежуток времени. Если управленческий коллектив не компетентен в какой-то области, то необходимо предусмотреть повышение квалификации. Разработайте формализованную организационную схему. Для малых и средних предприятий наиболее оптимальной будет разработка не очень масштабной организационной схемы. Определите руководителей по всем уровням управления предприятием, их место и роль в бизнесе. Используйте схему, чтобы задействовать в нее весь управленческий персонал, четко очертив его круг ответственности.

В случаях, когда невозможно своими силами реализовать часть каких-либо обязанностей, выделите этот блок из схемы и наймите по контракту профессионалов, специализирующихся в данных областях.

При описании управленческой команды вам помогут следующие вопросы:

- опишите должности руководителей высшего звена управления;
- опишите роль, функции, ответственность и обязанности каждого руководителя;
- кто является консультантом проекта и по каким областям деятельности (если есть);
- автобиографии основных руководителей предприятия;
- какие руководящие должности понадобятся в будущем.

Целесообразно в этом разделе осветить и вопросы оплаты и стимулирования труда персонала, например, будете ли применять систему участия в прибылях или намечаете использовать иные формы материального стимулирования.

Важным в бизнес-плане является и подраздел «Персонал», где речь идет о том, с как планируется наладить работу сотрудников предприятия. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, т.е. необходимо указать, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой понадобятся для успешного ведения дел.

В том случае, если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт работы и его полезность для предприятия.

Первым шагом при подборе персонала является кадровое планирование, которое базируется на данных об имеющихся рабочих местах, об их численности и структуре с учетом развития производства и внедрения плана организационно-технических мероприятий, структуры управления и работы по ее совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей и т.п. Во многом эффективность работы коллективов предприятий зависит от правильного привлечения персонала. Планирование привлечения персонала позволяет ответить на вопрос: «Как можно с перспективой на будущее удовлетворить фактическую потребность в кадрах?»

Определение потребности в кадрах представляет собой начальный этап кадрового планирования, т.к. невозможно эффективно скомплектовать высококвалифицированный штат сотрудников, не зная, какая численность необходима. Ошибки на этом этапе могут дорого обойтись предприятию:

- недостаток трудовых ресурсов может привести к уменьшению объема выпуска продукции

и услуг, в результате чего покупатели перейдут к другим производителям. - избыток рабочей силы повлияет на неоправданное увеличение затрат на заработную плату и последующее сокращение персонала.

Обычно для выявления потребности в трудовых ресурсах в конкретном подразделении принимают участие их руководители. На этом этапе происходит оценка наличных ресурсов, которая заключается в установлении количества людей, выполняющих конкретные операции, и качества их труда. Далее разрабатывают прогноз численности персонала в соответствии со стратегическими и краткосрочными планами предприятия. При этом необходимо определить спрос на рабочую силу на данном предприятии. Решая задачу детального планирования численности персонала, применяют четыре основных метода:

1. На основании трудоемкости продукции, выполненных работ и оказанных услуг (для определения численности основных рабочих, в единичном и серийном производстве, отдельных специальностей вспомогательных рабочих, ИТР и служащих):

$$Ч_{п} = T_{п}/(K_{вн}\Phi_{рв}) ,$$

где $T_{п}$ - трудоемкость производственной программы за календарный период, нормо-час. (определяется на основе существующих норм времени на отдельные работы и планируемого объема выполнения работ в натуральном выражении);

$K_{вн}$ - коэффициент выполнения норм;

$\Phi_{рв}$ - действительный фонд рабочего времени одного работника за тот же самый календарный период (время, которое может отработать за календарный период с учетом установленной законом продолжительности рабочего дня и планируемых потерь рабочего времени).

2. По числу имеющихся рабочих мест (планируют численность основных рабочих в поточном производстве, вспомогательных рабочих и иногда линейных руководителей производственных подразделений):

$$Ч_{п} = K_{рм}K_{см} ,$$

где $K_{рм}$ - имеющиеся число рабочих мест;

$K_{см}$ - коэффициент сменности работы рабочих мест.

3. По нормам обслуживания (для планирования численности основных, вспомогательных рабочих, МОП, служащих и пр.):

$$Ч_{п} = K_{оо}/H_{о} ,$$

$K_{оо}$ - число обслуживаемых объектов;

Но - норма обслуживания, количество объектов одновременно обслуживаемых одним специалистом.

4. По нормам численности (для основной части ИТР и руководителей):

$$Ч_{п} = K_{ур} X^a Y^b Z^c,$$

где $K_{ур}$ - коэффициент, учитывающий уровень автоматизации управленческого труда;

X, Y, Z - величина фактора, влияющего на численность специалистов;

a, b, c - показатели степени.

Значения всех параметров в приведенной формуле определяется статистическим путем по каждой отдельной группе специалистов. После того, как определили требуемую численность персонала, можно приступить к выполнению второго этапа – набору и отбору кадров. Ведь от того, как проведен набор, и какой персонал отобран для дальнейшей деятельности предприятия, зависит дальнейшее управление кадрами. Для того, чтобы нанять соответствующих работников необходимо детально представлять, какие задачи будут перед ними стоять и какие функции им придется выполнять. На предприятии для каждой должности и специальности разработаны должностные инструкции, которые представляют собой перечень основных обязанностей, теоретических знаний, практических навыков и прав работника, а также условий, необходимых для их выполнения. Любой работник должен быть ознакомлен с этой инструкцией и соответствовать ее положениям. Научно обоснованный набор персонала происходит за счет формирования модели рабочего места рабочих и служащих, которая включает:

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании
2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный
3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам
4. Профессиональные навыки и умения
5. Личностные качества: моральные и деловые
6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация
7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния здоровья
8. Уровень квалификации: специальность, образование, повышение квалификации
9. Служебная карьера: оценка потенциала работника и его заинтересованности в росте
10. Организация труда: помещение, транспорт, технические средства, подчиненные
11. Оплата труда
12. Социальные блага и гарантии

В процессе поиска и отбора работников специалисты из отдела кадров создают необходимый резерв кандидатов на должности и специальности. Пополнение кадров происходит за счет:

- внутренних резервов, в т.ч. перераспределения заданий, перемещения работников в рамках предприятия или дополнительной работы и т.п.;
- внешних источников, из которых подбирают новых работников.

Большинство предприятий предпочитает проводить набор среди своих сотрудников. Но это может пригодиться, если вы уже работаете на рынке и бизнес-план пишете под новый проект.

Теперь, когда Вы набрали персонал, необходимо зафиксировать его количество в документе, представленном ниже:

Таблица №7 Организационно-штатное расписание

№ п/п	Должность	Численность	Оклад	Надбавки	Премии	Всего зарплата	Итого, фонд зарплаты
1	Директор	1	5000	1000	3000	9000	9000
2	Бухгалтер	1	4000	-	2000	6000	6000
3	Продавец	6	2000	-	1000	3000	18000
4	Шофер	2	3000	1000	-	4000	8000
<i>Итого общий фонд зарплаты за месяц</i>							41000

Кроме перечисленных моментов данного раздела бизнес-плана, сюда можно отнести вопросы установления трудовых правоотношений.

Юридическое оформление трудовых отношений в создаваемой организации, отражаемое в организационном плане, должно включать:

- разработку шаблона (стандартной формы) трудовых договоров;
- порядок подписания трудовых договоров и должностных инструкций;
- юридическое оформление мер по соблюдению трудового распорядка и трудовой дисциплины в формирующейся организации или группе;
- юридическое оформление мер по предотвращению трудовых конфликтов (например, забастовок);
- проработку вопроса в отношении возможности создания профсоюзов работниками и выработку адекватных мер взаимодействия с ними;
- юридическое оформление вопросов по технике безопасности всех сотрудников;
- юридическое оформление договоров материальной ответственности сотрудников;

- юридическое оформление процедур найма и увольнения персонала.

Как показывает практика, трудовые споры хотя и не являются столь важными по сравнению с общепроизводственными глобальными вопросами, однако пренебрежение трудовым законодательством может довольно негативно сказаться на внутрифирменных межличностных отношениях. Это в значительной степени только подрывает деятельность организации, а не укрепит ее.

7.4 Лицензирование деятельности и сертификация продуктов

Помимо приведенных вопросов организационная часть бизнес-плана должна содержать освещение вопросов лицензирования деятельности и получения сертификатов соответствия на продукцию.

В настоящее время правовые основы сертификации продукции в Российской Федерации, а также права, обязанности и ответственность участников сертификации устанавливаются Федеральным Законом Российской Федерации от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» и издаваемыми в соответствии с ним нормативными актами Российской Федерации.

Указанный выше закон изменяет порядок проведения сертификации по сравнению с существовавшим Законом РФ от 10.06.1993 г. № 5151-1 «О сертификации продукции и услуг».

Сертификация продукции - форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров.

Подтверждение соответствия на территории Российской Федерации может носить добровольный или обязательный характер.

Обязательное подтверждение соответствия проводится только в случаях, установленных соответствующим техническим регламентом, и исключительно на соответствие требованиям технического регламента.

- *Объектом обязательного подтверждения соответствия может быть только продукция, выпускаемая в обращение на территории Российской Федерации.*

Так, ст. 7 Закона Российской Федерации от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» определено, что в целях обеспечения безопасности для жизни, здоровья граждан, окружающей среды и предотвращения причинения вреда имуществу граждан на

ряд товаров установлены обязательные требования, которые подлежат подтверждению в установленном порядке.

Госстандарт России подготовил «Номенклатуру продукции и услуг (работ), в отношении которых законодательными актами Российской Федерации предусмотрена их обязательная сертификация, и номенклатуру продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии», утвержденную постановлением от 30.07.02г. № 64

В связи с вступлением в силу указанного выше закона часть 2 "Услуги (работы) для личных (бытовых) нужд граждан и производственно-технических нужд" была отменена постановлением Госстандарта от 08.10.2003 г. № 111.

Участниками обязательного подтверждения соответствия являются федеральный орган исполнительной власти по техническому регулированию, органы по сертификации, испытательные лаборатории (центры), изготовители (продавцы, исполнители) продукции, подлежащей обязательному подтверждению соответствия.

На основании постановления Правительства РФ от 17.06.2004 г. № 294 Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (далее – Федеральное агентство) уполномочено исполнять функции национального органа Российской Федерации по стандартизации.

Орган по сертификации - юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, аккредитованные в установленном порядке для выполнения работ по сертификации. Испытательные лаборатории (центры) также должны быть аккредитованы в системе сертификации.

Орган по сертификации продукции:

- привлекает на договорной основе для проведения исследований (испытаний) и измерений испытательные лаборатории (центры), аккредитованные в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;
- осуществляет контроль за объектами сертификации, если такой контроль предусмотрен соответствующей схемой обязательной сертификации и договором;
- ведет реестр выданных им сертификатов соответствия;
- информирует соответствующие органы государственного контроля (надзора) за соблюдением требований технических регламентов о продукции, поступившей на сертификацию, но не прошедшей ее;
- приостанавливает или прекращает действие выданного им сертификата соответствия;

- обеспечивает предоставление заявителям информации о порядке проведения обязательной сертификации;
- устанавливает стоимость работ по сертификации на основе утвержденной Правительством Российской Федерации методики определения стоимости таких работ.

Аккредитация органов по сертификации и испытательных лабораторий (центров) осуществляется в следующих целях:

- подтверждение компетентности органов по сертификации и испытательных лабораторий (центров), выполняющих работы по подтверждению соответствия;
- обеспечение доверия изготовителей, продавцов и приобретателей к деятельности органов по сертификации и аккредитованных испытательных лабораторий (центров);
- создание условий для признания результатов деятельности органов по сертификации и аккредитованных испытательных лабораторий (центров).

Порядок обязательного подтверждения соответствия

Обязательное подтверждение соответствия осуществляется в следующих формах:

- принятие декларации о соответствии (далее - декларирование соответствия);
- обязательная сертификация.

Декларирование соответствия осуществляется по одной из следующих схем:

- принятие декларации о соответствии на основании собственных доказательств;
- принятие декларации о соответствии на основании собственных доказательств, доказательств, полученных с участием органа по сертификации и (или) аккредитованной испытательной лаборатории (центра) (далее – третья сторона).

При декларировании соответствия заявителем могут быть зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации на ее территории юридическое лицо или физическое лицо в качестве индивидуального предпринимателя, являющиеся изготовителем или продавцом либо выполняющие функции иностранного изготовителя на основании договора с ним в части обеспечения соответствия поставляемой продукции требованиям технических регламентов и в части ответственности за несоответствие поставляемой продукции требованиям технических регламентов (лицо, выполняющее функции иностранного изготовителя).

Схема декларирования соответствия с участием третьей стороны устанавливается в техническом регламенте в том случае, если отсутствие третьей стороны приводит к недостижению целей подтверждения соответствия.

При декларировании соответствия на основании собственных доказательств заявитель самостоятельно формирует доказательственные материалы в целях подтверждения соответствия продукции требованиям технических регламентов. В качестве таких материалов используются техническая документация, результаты собственных исследований (испытаний) и измерений и (или) другие документы, послужившие мотивированным основанием для подтверждения соответствия продукции требованиям технических регламентов. Состав доказательственных материалов определяется соответствующим техническим регламентом.

При декларировании соответствия на основании собственных и полученных с участием третьей стороны доказательств заявитель по своему выбору в дополнение к собственным доказательствам:

- включает в доказательственные материалы протоколы исследований (испытаний) и измерений, проведенных в аккредитованной испытательной лаборатории (центре);
- предоставляет сертификат системы качества, в отношении которого предусматривается контроль (надзор) органа по сертификации, выдавшего данный сертификат, за объектом сертификации.
- Сертификат системы качества может использоваться в составе доказательств при принятии декларации о соответствии любой продукции, за исключением случая, если для такой продукции техническими регламентами предусмотрена иная форма подтверждения соответствия.

Срок действия декларации о соответствии определяется техническим регламентом. Форма декларации о соответствии утверждается федеральным органом исполнительной власти по техническому регулированию. Оформленная по установленным правилам декларация о соответствии подлежит регистрации федеральным органом исполнительной власти по техническому регулированию в течение трех дней. Для регистрации декларации о соответствии заявитель представляет в федеральный орган исполнительной власти по техническому регулированию, оформленную в соответствии с указанными выше требованиями декларацию о соответствии. Декларация о соответствии и составляющие доказательственные материалы хранятся у заявителя в течение трех лет с момента окончания срока действия декларации. Второй

экземпляр декларации о соответствии хранится в федеральном органе исполнительной власти по техническому регулированию.

- Обязательная сертификация осуществляется органом по сертификации на основании договора с заявителем. Схемы сертификации, применяемые для сертификации определенных видов продукции, устанавливаются соответствующим техническим регламентом.

Соответствие продукции требованиям технических регламентов подтверждается сертификатом соответствия, выдаваемым заявителю органом по сертификации.

Срок действия сертификата соответствия определяется соответствующим техническим регламентом.

Форма сертификата соответствия утверждается федеральным органом исполнительной власти по техническому регулированию.

Добровольное подтверждение соответствия осуществляется в форме добровольной сертификации.

Добровольное подтверждение соответствия осуществляется по инициативе заявителя на условиях договора между заявителем и органом по сертификации. Добровольное подтверждение соответствия может осуществляться для установления соответствия национальным стандартам, стандартам организаций, системам добровольной сертификации, условиям договоров.

Объектами добровольного подтверждения соответствия являются продукция, процессы производства, эксплуатации, реализации и утилизации, хранение, перевозка, работы и услуги, а также иные объекты, в отношении которых устанавливаются требования стандартов, систем добровольной сертификации и договоров.

Санитарно-эпидемиологической экспертизе подлежат следующие виды продукции:

1. Пищевые продукты (продукты в натуральном или переработанном виде, употребляемые человеком в пищу, алкогольная продукция (в том числе пиво), безалкогольные напитки, жевательная резинка, а также продовольственное сырье, пищевые продукты, полученные из генетически модифицированных источников).
2. Товары для детей: игры и игрушки, одежда, постельное белье, обувь, учебные пособия, канцелярские товары, мебель, коляски, ранцы, искусственные полимерные и синтетические материалы для изготовления товаров детского ассортимента.
3. Материалы, оборудование, вещества, применяемые в практике хозяйственно-питьевого водоснабжения.
4. Парфюмерно-косметические средства, средства гигиены полости рта.

5. Химическая и нефтехимическая продукция производственного назначения, товары бытовой химии.
6. Полимерные и синтетические материалы, предназначенные для применения в строительстве, на транспорте, а также для изготовления мебели и других предметов домашнего обихода; химические нити и волокна, текстильные швейные и трикотажные материалы, содержащие химические волокна и текстильные вспомогательные вещества; искусственные и синтетические кожи и текстильные материалы для обуви.
7. Продукция машиностроения и приборостроения производственного, медицинского и бытового назначения.
8. Издательская продукция: учебные издания, пособия, дидактические материалы для общеобразовательных средних и высших учебных заведений, книжные и журнальные издания для детей и подростков.
9. Изделия из натурального сырья, подвергающегося в процессе производства обработке (окраске, пропитке, воздействию ионизирующего излучения и т.д.).
10. Материалы для изделий, контактирующих с кожей человека.
11. Продукция, изделия, являющиеся источником ионизирующего излучения, в том числе генерирующего, а также изделия и товары, содержащие радиоактивные вещества.
12. Строительное сырье и материалы, в которых гигиеническими нормативами регламентируется содержание радиоактивных веществ, в том числе производственные отходы для повторной переработки и использования в народном хозяйстве, металлолом.
13. Табачные материалы.
14. Средства индивидуальной защиты.
15. Пестициды и агрохимикаты.
16. Материалы, контактирующие с пищевыми продуктами.
17. Оборудование для воздухоподготовки, воздухоочистки и фильтрации.

Экспертиза продукции проводится Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека и ее территориальные органы по субъектам Российской Федерации, также для санитарно-эпидемиологической экспертизы могут привлекаться научно-исследовательские и иные организации, аккредитованные в установленном порядке, экспертами и включает в себя:

- прием и регистрацию заявки на проведение санитарно-эпидемиологической экспертизы продукции;
- определение необходимого объема санитарно-эпидемиологической экспертизы;
- оформление договора на проведение санитарно-эпидемиологической экспертизы;
- проведение экспертизы документации;

- проведение лабораторных и инструментальных исследований и испытаний;
- принятие решения по результатам санитарно-эпидемиологической экспертизы продукции;
- обследование объекта, осуществляемое по предписаниям, распоряжениям, приказам Федеральной службы, ее территориальных органов;
- выдачу санитарно-эпидемиологического заключения и внесение его в реестр санитарно-эпидемиологических заключений о соответствии (несоответствии) государственным санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам видов деятельности (работ, услуг), продукции, проектной документации.

Аккредитованные организации - организации, уставные документы которых предусматривают проведение санитарно - эпидемиологических экспертиз, расследований, обследований, исследований, испытаний и токсикологических, гигиенических и иных видов оценок, аккредитованные в установленном порядке.

Организации и эксперты, имеющие право проводить санитарно-эпидемиологические экспертизы, должны быть аккредитованы в Центральном органе по аккредитации испытательных лабораторий (центров), функции которого возложены на Федеральный центр Госсанэпиднадзора Минздрава России.

Проведение экспертизы продукции осуществляется на договорной основе, то есть между предприятием, получающим гигиенический сертификат на свою продукцию, и органами осуществляющие экспертизу заключается договор.

Экспертизе подлежит продукция:

- отдельные виды продукции, представляющие потенциальную опасность для человека, производимые в Российской Федерации при постановке на производство, при изменении состава, комплектации, конструкции, технологического процесса производства, при изменении нормативной или технической документации на продукцию;
- отдельные виды продукции, представляющие потенциальную опасность для человека, ввозимые на территорию Российской Федерации;
- отдельные виды продукции, представляющие потенциальную опасность для человека, при истечении срока действия ранее выданного заключения, свидетельства о государственной регистрации;
- отдельные виды деятельности (работы, услуги), представляющие потенциальную опасность для человека.

Срок проведения экспертизы продукции определяется в зависимости от вида и объема исследований конкретного вида продукции, но не может превышать двух месяцев. Срок действия заключения составляет пять лет, для опытной партии продукции - до одного года. За нарушение требований технических регламентов в области сертификации

изготовитель (исполнитель, продавец, лицо, выполняющее функции иностранного изготовителя) несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Административная ответственность за нарушение обязательных требований в области сертификации определена Кодексом РФ «Об административных правонарушениях» (далее - КоАП РФ).

7.5 Лицензирование деятельности предприятия

Лицензирование и сертификация - важнейшие административные механизмы регулирования экономики, с помощью которых государство регламентирует доступ к различным направлениям деятельности и защищает потребителя от некачественных товаров, обеспечивая их безопасность для окружающей среды, жизни и здоровья человека. В настоящее время на территории Российской Федерации приняты следующие законодательные акты, регулирующие лицензирование и сертификацию: Федеральный закон РФ "О техническом регулировании", Закон РФ "О защите прав потребителей", Федеральный закон РФ "О лицензировании отдельных видов деятельности", Гражданский кодекс РФ, Кодекс об административных правонарушениях РФ, Уголовный кодекс РФ, Федеральный закон РФ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения", последние Постановления Правительства РФ, касающиеся лицензирования и сертификации в России. Лицензирование является административным механизмом регулирования экономики, с помощью которого государство регламентирует доступ бизнеса к конкретным направлениям деятельности. Лицензирование предшествует началу предпринимательской деятельности. Существуют отдельные виды деятельности, осуществлять которые можно только после прохождения процедуры лицензирования и получения специального разрешения (лицензии). Несмотря на то, что лицензирование в нашей стране после начала становления рыночной экономики было введено достаточно давно, совершенствование процесса законодательного регулирования продолжается до сих пор. Так, основным закон в этой области "О лицензировании отдельных видов деятельности" был принят 8 августа 2001 года и вступил в силу с 11 февраля 2002 года (далее - Закон «О лицензировании»). Причем хотелось бы отметить положительную тенденцию в законодательном процессе в этой области: сокращается количество видов деятельности, подлежащих лицензированию, упрощается процесс лицензирования.

В соответствии с п.1 ст. 49 Гражданского кодекса Российской Федерации предприятие может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в его

учредительных документах, и нести связанные с этой деятельностью обязанности. Коммерческие организации, к каковым относятся и малые предприятия, могут иметь гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом, даже если эти виды деятельности не перечислены в уставе. В п. 3 ст. 23 ГК РФ говорится, что к предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, применяются правила, которые регулируют деятельность юридических лиц, если иное не вытекает из закона, других правовых актов или существа правоотношений. Следовательно, индивидуальный предприниматель также вправе осуществлять любые не запрещенные законодательством виды деятельности. Но при этом отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, предприятия (в том числе малые), а также предприниматели без образования юридического лица могут заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Деятельность, осуществляемая без необходимой лицензии, рассматривается как незаконная с вытекающими отсюда последствиями, о которых речь пойдет ниже.

Как мы уже сказали, основным нормативным актом, регламентирующим лицензирование предпринимательской деятельности в Российской Федерации, является закон «О лицензировании».

Закон регулирует отношения, возникающие между органами исполнительной власти с одной стороны и организациями (в том числе малыми предприятиями) или индивидуальными предпринимателями с другой в связи с осуществлением лицензирования отдельных видов деятельности. Все другие законы и иные нормативные правовые акты, регулирующие порядок лицензирования отдельных видов деятельности, перечисленных в законе "О лицензировании", действуют в части, не противоречащей данному закону. Кроме закона "О лицензировании" существуют еще подзаконные (то есть действующие помимо закона) акты, конкретизирующие и детализирующие данный закон, определяющие порядок лицензирования по отдельным видам деятельности. Это прежде всего постановления Правительства Российской Федерации, касающиеся порядка лицензирования конкретных видов деятельности.

Порядок лицензирования в данных сферах определяется в соответствии с иными федеральными законами. Впрочем, как правило, этими видами деятельности малые предприятия и индивидуальные предприниматели не занимаются (исключение составляют нотариальная деятельность, образовательная деятельность).

Лицензия - специальное разрешение на осуществление конкретного вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим

органом предприятию или индивидуальному предпринимателю.

Лицензируемый вид деятельности - вид деятельности, на осуществление которого на территории Российской Федерации требуется получение лицензии в соответствии с законом «О лицензировании».

Предприятие или индивидуальный предприниматель, имеющие лицензию на осуществление конкретного вида деятельности, называются **лицензиатом**.

Соискатель лицензии - предприятие или индивидуальный предприниматель, обратившиеся в лицензирующий орган с заявлением о предоставлении лицензии на осуществление конкретного вида деятельности.

Лицензирование - мероприятия, связанные с предоставлением лицензий, переоформлением документов, подтверждающих наличие лицензий, приостановлением действия лицензий в случае административного приостановления деятельности лицензиатов за нарушение лицензионных требований и условий, возобновлением или прекращением действия лицензий, аннулированием лицензий, контролем лицензирующих органов за соблюдением лицензиатами при осуществлении лицензируемых видов деятельности соответствующих лицензионных требований и условий, ведением реестров лицензий, а также с предоставлением в установленном порядке заинтересованным лицам сведений из реестров лицензий и иной информации о лицензировании.

Лицензирование - это процесс, который осуществляется, во-первых, в отношении направлений и видов деятельности и, во-вторых, субъектов, то есть тех, кто получает лицензию (индивидуальных предпринимателей или предприятий, в том числе малых). Статья 4 Закона "О лицензировании" говорит о том, что к лицензируемым относятся виды деятельности, осуществление которых может повлечь за собой нанесение ущерба правам, законным интересам, здоровью граждан, обороне страны и безопасности государства, культурному наследию народов Российской Федерации и регулирование которых не может осуществляться иными методами, кроме как лицензированием. Таким образом, деятельность, подлежащая лицензированию - это такая деятельность, которая грозит нанесением нравственного или физического ущерба гражданам или угрожает безопасности государства.

Лицензированию подлежат более 100 видов деятельности. Все они перечислены в ст. 17 закона "О лицензировании". Никакой другой закон не может определять дополнительные виды деятельности, подлежащие лицензированию.

Перечислим некоторые виды деятельности, распространенные в сфере малого предпринимательства, для осуществления которых необходима лицензия. К ним относятся:

- производство, реализация и техническое обслуживание медицинской техники (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя);
- лицензирование деятельности по производству медицинской техники, а также по техническому обслуживанию медицинской техники (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя) прекращается со дня вступления в силу технических регламентов, устанавливающих обязательные требования к лицензируемым видам деятельности
- медицинская деятельность;
- изготовление протезно-ортопедических изделий по заказам граждан; фармацевтическая деятельность;
- деятельность по организации и проведению азартных игр и (или) пари, в том числе с использованием игровых столов и иного игрового оборудования, в помещениях казино (деятельность казино);
- деятельность по выявлению электронных устройств, предназначенных для негласного получения информации, в помещениях и технических средствах (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд предприятия или индивидуального предпринимателя);
- деятельность по разработке и (или) производству средств защиты конфиденциальной информации;
- деятельность по технической защите конфиденциальной информации;
- разработка, производство, реализация и приобретение в целях продажи специальных технических средств, предназначенных для негласного получения информации, индивидуальными предпринимателями и предприятиями, осуществляющими предпринимательскую деятельность;
- деятельность по изготовлению защищенной от подделок полиграфической продукции, в том числе бланков ценных бумаг, а также торговля указанной продукцией;
- деятельность по распространению пиротехнических изделий IV и V класса в соответствии с национальным стандартом;
- деятельность по тушению пожаров;
- производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений

- лицензирование деятельности по производству работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений прекращается со дня вступления в силу технических регламентов, устанавливающих обязательные требования к лицензируемым видам деятельности
- деятельность по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры);
- деятельность по изготовлению экземпляров аудиовизуальных произведений, программ для электронных вычислительных машин (программ для ЭВМ), баз данных и фонограмм на любых видах носителей (за исключением случаев, если указанная деятельность самостоятельно осуществляется лицами, обладающими правами на использование указанных объектов авторских и смежных прав в силу федерального закона или договора);
- деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений;
- перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 человек (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд предприятия или индивидуального предпринимателя);
- погрузочно-разгрузочная деятельность применительно к опасным грузам на железнодорожном транспорте;
- деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению отходов I - IV класса опасности (не подлежит лицензированию деятельность по накоплению отходов I - V класса опасности, а также деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортированию, размещению отходов V класса опасности);
- заготовка, переработка и реализация лома цветных металлов;
- заготовка, переработка и реализация лома черных металлов;
- деятельность, связанная с трудоустройством граждан Российской Федерации за пределами Российской Федерации.

Лицензия предоставляется на каждый отдельный вид деятельности. Деятельность, на осуществление которой предоставлена лицензия, может быть реализована только получившим лицензию малым предприятием или индивидуальным предпринимателем, то есть передача лицензии иному предприятию или предпринимателю исключена. Это объясняется тем, что при получении лицензии лицензиат выполняет ряд индивидуальных лицензионных требований. При ликвидации предприятия или прекращении действия

свидетельства о государственной регистрации гражданина в качестве индивидуального предпринимателя выданная лицензия теряет юридическую силу.

Деятельность, на осуществление которой лицензия предоставлена федеральным органом исполнительной власти или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, может осуществляться на всей территории Российской Федерации. Однако при этом деятельность, на осуществление которой лицензия предоставлена лицензирующим органом субъекта Российской Федерации (например, Москвы), может осуществляться на территориях иных субъектов Российской Федерации (например, Московской области) при условии уведомления малым предприятием или индивидуальным предпринимателем лицензирующих органов этих иных субъектов Российской Федерации.

Лицензия является срочным разрешением, то есть ограниченным во времени. Срок действия лицензии устанавливается положением о лицензировании конкретного вида деятельности, но не может быть менее чем пять лет. Лицензия выдается на срок менее пяти лет только по заявлению соискателя лицензии. Срок действия лицензии по его окончании может быть продлен по заявлению лицензиата. Продление срока действия лицензии осуществляется в порядке переоформления документа, подтверждающего наличие лицензии. Положениями о лицензировании конкретных видов деятельности может быть предусмотрено бессрочное действие лицензии. Деятельность, которая осуществляется без необходимой лицензии, рассматривается как незаконная. В таких случаях законодательством предусмотрена уголовная, гражданская, и административная ответственность. Причем следует помнить, что ответственность предусмотрена для предприятий, их руководителей, индивидуальных предпринимателей.

Лицензирующие органы - федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие лицензирование. За этими органами законом закреплены следующие полномочия:

- предоставление лицензий;
- переоформление документов, подтверждающих наличие лицензии;
- приостановление действия лицензий;
- возобновление действия лицензий;
- аннулирование лицензий;
- ведение реестра лицензий, предоставление заинтересованным лицам сведений из реестров лицензий и иной информации о лицензировании;
- контроль за соблюдением лицензиатами при осуществлении лицензирующих видов деятельности соответствующих лицензионных требований и условий;

- обращение в суд с заявлением об аннулировании лицензий.

Таблица **Перечень федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, осуществляющих лицензирование**

Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития (Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации)	фармацевтическая деятельность медицинская деятельность изготовление протезно-ортопедических изделий по заказам граждан деятельность по техническому обслуживанию медицинской техники
Федеральная служба по надзору за соблюдением законодательства в области охраны культурного наследия (Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации)	деятельность по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры).
Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Министерство промышленности и торговли Российской Федерации)	деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений.
Федеральное агентство геодезии и картографии (Министерство экономического развития Российской Федерации)	картографическая деятельность
Департамент регулирования государственного финансового контроля, аудиторской деятельности, бухгалтерского учета и отчетности (Министерство финансов Российской Федерации)	аудиторская деятельность (лицензирование прекращается с 1 января 2010 года)
Федеральная служба по надзору в сфере транспорта (Министерство транспорта Российской Федерации)	перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более восьми человек погрузочно-разгрузочная деятельность применительно к опасным грузам на железнодорожном транспорте
Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации	заготовка, переработка и реализация лома цветных и черных металлов
Федеральная миграционная служба (Министерство внутренних дел Российской Федерации)	деятельность, связанная с трудоустройством граждан Российской Федерации за пределами Российской Федерации

Упрощенный порядок лицензирования может применяться при условии заключения соискателем лицензии или лицензиатом договора страхования гражданской ответственности либо при наличии у лицензиата сертификата соответствия осуществляемого им

лицензируемого вида деятельности международным стандартам в отношении лицензирования следующих видов деятельности:

- деятельность по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры);
- погрузочно-разгрузочная деятельность применительно к опасным грузам на железнодорожном транспорте.

Перечень сертификатов соответствия осуществляемого лицензиатом лицензируемого вида деятельности международным стандартам, а также существенные условия договора страхования гражданской ответственности соискателя лицензии или лицензиата, при наличии которых может применяться упрощенный порядок лицензирования, устанавливаются Правительством Российской Федерации. При упрощенном порядке лицензирования проверка возможности выполнения соискателем лицензии лицензионных требований и условий лицензирующим органом не проводится.

Лицензионные требования и условия - совокупность, установленных положениями о лицензировании конкретных видов деятельности, требований и условий, выполнение которых лицензиатом обязательно при осуществлении лицензируемого вида деятельности. Лицензионный контроль проводится лицензирующим органом в целях проверки полноты и достоверности сведений о соискателе лицензии, содержащихся в представленных соискателем лицензии заявлении и документах, возможности выполнения им лицензионных требований и условий, а также проверки сведений о лицензиате и соблюдения им лицензионных требований и условий при осуществлении лицензируемого вида деятельности. Проверка сведений проводится путем сопоставления таких сведений со сведениями из единого государственного реестра юридических лиц или единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей. Лицензирующий орган получает соответствующую информацию в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, от федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на осуществление государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Для каждого конкретного вида деятельности существуют свои специфические требования и условия. Перечислим их по наиболее популярным из лицензируемых видов деятельности.

Лицензионные требования и условия при осуществлении медицинской деятельности

- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) принадлежащих ему на праве собственности или на ином законном основании зданий, помещений, оборудования и

медицинской техники, необходимых для выполнения работ (услуг), соответствующих установленным к ним требованиям;

- наличие у руководителя или заместителя руководителя юридического лица либо у руководителя структурного подразделения, ответственного за осуществление лицензируемой деятельности, - соискателя лицензии (лицензиата) высшего (среднего - в случае выполнения работ (услуг) по доврачебной помощи) профессионального (медицинского) образования, послевузовского или дополнительного профессионального (медицинского) образования и стажа работы по специальности не менее 5 лет;
- наличие у индивидуального предпринимателя - соискателя лицензии (лицензиата) высшего (среднего - в случае выполнения работ (услуг) по доврачебной помощи) профессионального (медицинского) образования, послевузовского или дополнительного профессионального (медицинского) образования и стажа работы по специальности не менее 5 лет;
- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) или привлечение им на ином законном основании специалистов, необходимых для выполнения работ (услуг), имеющих высшее или среднее профессиональное (медицинское) образование и сертификат специалиста, соответствующие требованиям и характеру выполняемых работ (услуг);
- повышение квалификации специалистов, осуществляющих работы (услуги), не реже одного раза в 5 лет;
- соблюдение лицензиатом медицинских технологий при осуществлении медицинской деятельности, разрешенных к применению в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;
- соблюдение лицензиатом санитарных правил при осуществлении им медицинской деятельности;
- обеспечение лицензиатом при осуществлении медицинской деятельности контроля за соответствием качества выполняемых медицинских работ (услуг) установленным требованиям (стандартам);
- соблюдение лицензиатом правил предоставления платных медицинских услуг, утвержденных в установленном порядке;
- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) специалистов, осуществляющих техническое обслуживание медицинской техники, или наличие у соискателя лицензии (лицензиата) договора с организацией, имеющей лицензию на осуществление этого вида деятельности;

- ведение лицензиатом при осуществлении медицинской деятельности учетной и отчетной медицинской документации.

Лицензионные требования и условия при осуществлении фармацевтической деятельности

- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) принадлежащих ему на праве собственности или на ином законном основании помещений и оборудования, необходимых для осуществления фармацевтической деятельности и соответствующих установленным к ним требованиям;
- соблюдение лицензиатом, осуществляющим оптовую торговлю лекарственными средствами, требований ст. 29 Федерального закона от 22.06.1998 г. № 86-ФЗ «О лекарственных средствах» (далее – Закон «О лекарственных средствах») и правил оптовой торговли лекарственными средствами;
- соблюдение лицензиатом, осуществляющим розничную торговлю лекарственными средствами, требований ст. 32 Закона «О лекарственных средствах» и правил продажи лекарственных средств, утверждаемых в соответствии со ст. 26 Закона Российской Федерации от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей»;
- соблюдение лицензиатом, осуществляющим изготовление лекарственных средств, правил изготовления лекарственных средств, утверждаемых в соответствии со ст. 17 Закона «О лекарственных средствах», и требований к контролю качества лекарственных средств, изготовленных в аптечных учреждениях;
- соблюдение лицензиатом требований о запрещении продажи лекарственных средств, пришедших в негодность, лекарственных средств с истекшим сроком годности, фальсифицированных лекарственных средств и лекарственных средств, являющихся незаконными копиями лекарственных средств, зарегистрированных в Российской Федерации, а также об уничтожении таких лекарственных средств в соответствии со ст. 31 Закона «О лекарственных средствах»;
- наличие у руководителя соискателя лицензии (лицензиата), деятельность которого непосредственно связана с приемом, хранением, отпуском, изготовлением и уничтожением лекарственных средств, высшего фармацевтического образования, стажа работы по специальности не менее 3 лет и сертификата специалиста;
- наличие у индивидуального предпринимателя - соискателя лицензии (лицензиата) высшего или среднего фармацевтического образования и сертификата специалиста;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) работников, деятельность которых связана с изготовлением, приемом, хранением, отпуском и продажей лекарственных

средств, имеющих высшее или среднее фармацевтическое образование и сертификаты специалиста;

- повышение квалификации специалистов с фармацевтическим образованием не реже одного раза в 5 лет.

Деятельность по изготовлению протезно-ортопедических изделий по заказам граждан

- наличие у лицензиата принадлежащих ему на праве собственности или на ином законном основании помещений, соответствующих экологическим, санитарно-эпидемиологическим, гигиеническим, противопожарным и другим нормам и правилам;
- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) ответственных за изготовление и качество протезно-ортопедических изделий специалистов, имеющих высшее или среднее профессиональное (техническое) образование, а также специалистов, имеющих высшее медицинское образование. При этом их стаж работы по специальности должен составлять не менее 3 лет.
- соблюдение требований к безопасности, изготовлению и контролю качества протезно-ортопедических изделий, технических условий на протезно-ортопедические изделия.

Деятельность по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры)

- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) - юридического лица работников, обладающих профессиональными знаниями и навыками рабочих в области реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) и удовлетворяющих соответствующим квалификационным требованиям, установленным разделом «Реставрационные работы» выпуска 61 Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- соответствие знаний и навыков соискателя лицензии (лицензиата) - индивидуального предпринимателя профессиональным знаниям и навыкам рабочих в области реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), удовлетворяющим соответствующим квалификационным требованиям, установленным разделом «Реставрационные работы» выпуска 61 Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- соблюдение соискателем лицензии (лицензиатом) при осуществлении деятельности по реставрации законодательства Российской Федерации об охране объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации;

- проведение лицензиатом работ по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) в порядке, установленном ст. 45 Федерального закона от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»;
- проведение лицензиатом работ по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) под руководством специалистов-реставраторов, имеющих необходимые специализацию и квалификацию.

Деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений

- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) помещений и оборудования, необходимых для осуществления лицензируемой деятельности, соответствующих установленным к ним требованиям и принадлежащих ему на праве собственности или на ином законном основании, либо наличие законных оснований для использования помещений и оборудования, наличие нормативно-технической документации, необходимой для осуществления лицензируемой деятельности;
- соблюдение лицензиатом технологий изготовления и ремонта средств измерений в соответствии с установленными требованиями;
- соответствие средств измерений, изготавливаемых лицензиатом и предназначенных для использования в сферах распространения государственного метрологического контроля и надзора, утвержденным типам средств измерений;
- обеспечение соискателем лицензии (лицензиатом) условий проведения в соответствии с Законом Российской Федерации от 26.06.2008 № 102-ФЗ «Об обеспечении единства измерений» поверки при выпуске из производства или ремонта средств измерений, предназначенных для использования в сферах распространения государственного метрологического контроля и надзора, и (или) условий проведения калибровки средств измерений, не подлежащих поверке;
- наличие у индивидуального предпринимателя, его работников и у работников юридического лица высшего или среднего профессионального технического образования при условии прохождения ими профессиональной переподготовки по изготовлению и ремонту средств измерений.

Картографическая деятельность

- соблюдение порядка организации геодезических работ, технических требований к ним, норм и правил их выполнения;
- использование ранее созданных субъектами геодезической деятельности геодезических материалов и данных при выполнении геодезических работ,

финансируемых за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов;

- безвозмездная передача одного экземпляра копий созданных геодезических материалов и данных в соответствующие картографо-геодезические фонды с сохранением авторских прав;
- соблюдение правил использования и обеспечения сохранности полученных во временное пользование геодезических материалов и данных государственного картографо-геодезического фонда Российской Федерации, а также их возвращения в установленные сроки;
- соблюдение требований по охране пунктов государственных геодезических сетей;
- употребление в созданных геодезических материалах и данных нормализованных наименований географических объектов;
- отображение в издаваемых (составляемых) геодезических материалах и данных выходных сведений в соответствии с требованиями, установленными нормативными правовыми актами;
- наличие в штате юридического лица - соискателя лицензии (лицензиата) работников, имеющих высшее профессиональное или среднее профессиональное образование по специальности "геодезия" и стаж работы в области осуществления лицензируемой деятельности не менее 3 лет;
- наличие у руководителя или заместителя руководителя юридического лица - соискателя лицензии (лицензиата) или у руководителя структурного подразделения юридического лица, выполняющего работы, относящиеся к геодезической деятельности, у индивидуального предпринимателя - соискателя лицензии (лицензиата) высшего профессионального или среднего профессионального образования по специальности "геодезия" и стажа работы по специальности не менее 3 лет;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) принадлежащих ему на праве собственности или на ином законном основании геодезических приборов и оборудования, необходимых для проведения заявленных геодезических работ;
- обеспечение лицензиатом контроля за соответствием качества выполняемых геодезических работ требованиям нормативно-технических документов в области геодезической деятельности.

Перевозки пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более восьми человек

- наличие у лицензиата (соискателя лицензии) на праве собственности или на ином законном основании транспортных средств, соответствующих по назначению, конструкции, внешнему и внутреннему оборудованию техническим требованиям в отношении перевозок пассажиров и допущенных в установленном порядке к участию в дорожном движении;
- соблюдение лицензиатом установленных законами и иными нормативными правовыми актами в области автомобильного транспорта требований по организации и осуществлению перевозок пассажиров;
- соблюдение лицензиатом установленных ст. 20 Федерального закона от 10.12.1995 г. № 196-ФЗ «О безопасности дорожного движения» основных требований по обеспечению безопасности дорожного движения при осуществлении им деятельности, связанной с эксплуатацией транспортных средств, используемых для перевозок пассажиров;
- наличие у лицензиата (соискателя лицензии) должностного лица, ответственного за обеспечение безопасности дорожного движения, прошедшего в установленном порядке аттестацию на право занимать соответствующую должность;
- соответствие должностных лиц и специалистов лицензиата (соискателя лицензии) квалификационным требованиям, предъявляемым при осуществлении перевозок пассажиров автомобильным транспортом, утверждаемым Министерством транспорта Российской Федерации;
- наличие у лицензиата (соискателя лицензии) водителей, имеющих необходимые квалификацию и стаж работы и прошедших медицинское освидетельствование;
- наличие у лицензиата (соискателя лицензии) договора обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств;
- наличие на каждом транспортном средстве, используемом для перевозок пассажиров, документов, предусмотренных Правилами дорожного движения Российской Федерации;
- наличие у лицензиата (соискателя лицензии) в штате работников необходимой квалификации, а также помещений и оборудования, позволяющих осуществлять техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, или договоров со специализированными организациями на техническое обслуживание и ремонт транспортных средств.

Погрузочно-разгрузочная деятельность применительно к опасным грузам на железнодорожном транспорте

- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) принадлежащих ему на праве собственности или на ином законном основании зданий, помещений, сооружений и оборудования, необходимых для осуществления погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) сертифицированных в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, погрузочно-разгрузочных устройств и сооружений (крытых и открытых складов и платформ, площадок для контейнеров, тяжеловесных и других грузов, эстакад, повышенных путей, грузосортировочных платформ, площадок для контрейлеров и автопоездов и др.), соответствующих требованиям, предъявляемым нормативными правовыми и иными актами к погрузочно-разгрузочным устройствам и сооружениям, используемым при осуществлении погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами;
- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) специализированного подразделения по ликвидации чрезвычайных ситуаций или наличие соответствующего договора со сторонними специализированными организациями;
- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) специализированного подразделения пожарной охраны или наличие соответствующего договора со сторонними специализированными организациями, осуществляющими деятельность в области обеспечения пожарной безопасности;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) в местах осуществления погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами средств противопожарной защиты (пожарной сигнализации и пожаротушения), противопожарного водоснабжения, необходимых для ликвидации пожара, и содержание этих средств в работоспособном состоянии;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) плана действий по предупреждению возникновения чрезвычайных ситуаций и ликвидации их последствий, в том числе пожара;
- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) лица, ответственного за ведение учета и анализа происшествий, а также причин их возникновения при осуществлении погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами;
- ведение лицензиатом учета и анализа происшествий, а также причин их возникновения при осуществлении погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами в порядке, устанавливаемом Министерством транспорта Российской Федерации;

- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) работников, деятельность которых связана с осуществлением погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами, удовлетворяющих соответствующим квалификационным требованиям;
- наличие на каждом объекте, на котором осуществляется погрузочно-разгрузочная деятельность с опасными грузами, работника, ответственного за погрузку, размещение, крепление и выгрузку опасных грузов, имеющего соответствующую подготовку;
- наличие в штате соискателя лицензии (лицензиата) лица, ответственного за организацию погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами, имеющего высшее или среднее специальное образование и стаж работы в области осуществления лицензируемого вида деятельности не менее 5 лет за последние 10 лет трудовой деятельности;
- повышение квалификации лица, ответственного за организацию осуществления погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами, а также работников лицензиата, производственная деятельность которых связана с погрузочно-разгрузочной деятельностью с опасными грузами, не реже 1 раза в 3 года.
- соблюдение правил перевозок грузов железнодорожным транспортом, утверждаемых в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 10.01.2003 г. № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» в части осуществления погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами;
- соблюдение технических условий размещения и крепления грузов в вагонах и контейнерах, утверждаемых в соответствии со ст. 23 Федерального закона от 10.01.2003 г. № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации»;
- соблюдение правил перевозок грузов, установленных международными договорами Российской Федерации или утвержденных в соответствии с международными договорами Российской Федерации, в части осуществления погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами;
- соблюдение при осуществлении перевозок по российским железным дорогам правил перевозок опасных грузов по железным дорогам утвержденных Советом по железнодорожному транспорту государств - участников Содружества в части осуществления погрузочно-разгрузочной деятельности с опасными грузами;

- соблюдение правил устройства и безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов (машин), утверждаемых в соответствии со ст. 7 Федерального закона от 21.07.1997 г. № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»;
- обеспечение на железнодорожном транспорте экологической безопасности, пожарной безопасности, а также санитарно-эпидемиологического благополучия населения в соответствии со ст. 22 Федерального закона от 10.01.2003 г. № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации»;
- соблюдение требований к квалификации работников, утверждаемых в соответствии со ст. 57 Трудового кодекса Российской Федерации;
- соблюдение особенностей режима рабочего времени и времени отдыха, условий труда отдельных категорий работников железнодорожного транспорта, работа которых непосредственно связана с движением поездов, устанавливаемых в соответствии со ст. 25 Федерального закона от 10.01.2003 г. № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации».

Заготовка, переработка и реализация лома цветных металлов

- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) на каждом объекте осуществления лицензируемой деятельности в собственности или на ином законном основании земельного участка, зданий, сооружений, оборудования, инвентаря, технической документации, необходимых для осуществления лицензируемой деятельности и соответствующих установленным требованиям;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) в собственности или на ином законном основании не менее чем на одном объекте осуществления лицензируемой деятельности в пределах территории субъекта Российской Федерации:
 - лаборатории для определения химического состава лома цветных металлов, соответствующей установленным требованиям;
 - пресса для пакетирования лома цветных металлов;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) работников, имеющих необходимую квалификацию для осуществления лицензируемой деятельности;
- соблюдение лицензиатом технологии заготовки, переработки и реализации лома цветных металлов, соответствующей установленным требованиям;
- соблюдение лицензиатом Правил обращения с ломом и отходами цветных металлов и их отчуждения, утвержденных в соответствии со ст. 13.1 Федерального закона от 24.06.1998 г. № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления».

Заготовка, переработка и реализация лома черных металлов

- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) на каждом объекте осуществления лицензируемой деятельности в собственности или на ином законном основании земельного участка, зданий, сооружений, оборудования, инвентаря, технической документации, необходимых для осуществления лицензируемой деятельности и соответствующих установленным требованиям;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) в собственности или на ином законном основании не менее чем на одном объекте осуществления лицензируемой деятельности в пределах территории субъекта Российской Федерации:
 - пресса для пакетирования лома черных металлов (с усилием прессования не менее 2500 кН), либо пресс-ножниц (с усилием реза не менее 3000 кН), либо установки для дробления и сортировки легковесного лома (с мощностью привода не менее 495 кВт);
 - оборудования для сортировки или измельчения стружки;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) работников, имеющих необходимую квалификацию для осуществления лицензируемой деятельности;
- соблюдение лицензиатом технологии заготовки, переработки и реализации лома черных металлов, соответствующей установленным требованиям;
- соблюдение лицензиатом Правил обращения с ломом и отходами черных металлов и их отчуждения, утвержденных в соответствии со ст 13.1 Федерального закона от 24.06.1998 г. № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления».

Деятельность, связанная с трудоустройством граждан Российской Федерации за пределами Российской Федерации

- наличие в штате у соискателя лицензии (лицензиата) работника, имеющего профессиональное образование, стаж работы в области трудоустройства за границей или содействия занятости населения в Российской Федерации не менее 1 года, а также наличие у руководителя соискателя лицензии (лицензиата) (руководителя структурного подразделения, осуществляющего деятельность по трудоустройству за границей) высшего профессионального образования, стажа работы в области трудоустройства за границей не менее 2 лет или стажа работы в области содействия занятости населения в Российской Федерации не менее 3 лет;
- наличие у лицензиата договора с иностранным работодателем или иностранной посреднической организацией, заключенного в соответствии с международными правовыми актами и нормативными правовыми актами Российской Федерации, и следующих документов (к документам, составленным на иностранном языке, прилагается нотариально заверенный перевод на русский язык):

- нотариально заверенные копии документов, подтверждающих правовой статус иностранного работодателя или иностранной посреднической организации и наличие у нее разрешения (лицензии) на осуществление деятельности по трудоустройству иностранных граждан, если такое разрешение (лицензия) требуется в соответствии с законодательством государства, на территории которого эта организация осуществляет свою деятельность;
- запрос иностранного работодателя, направленный в адрес лицензиата и содержащий сведения о численности российских работников, их специальности, квалификации, об условиях и оплате труда, а также о сроке действия запроса;
- оказание услуг по трудоустройству за границей на основании заключенного лицензиатом с гражданином предусмотренного законодательством Российской Федерации договора, к существенным условиям которого относятся следующие обязательства лицензиата:
 - содействие гражданину в получении рабочей визы или иного разрешения на работу в иностранном государстве - в случае, если их получение требуется в соответствии с законодательством иностранного государства и гражданин выражает желание их получить;
 - предоставление гражданину до его отъезда за границу заверенной руководителем лицензиата информации об иностранном работодателе, о месте работы гражданина в иностранном государстве, порядке его встречи за границей, проезда к месту работы и проживания, о дипломатическом представительстве и консульских учреждениях Российской Федерации в иностранном государстве - в случае, если гражданину предложена лицензиатом работа у иностранного работодателя;
 - предоставление информации о стоимости и порядке оплаты услуг, предоставляемых лицензиатом гражданину;
 - предоставление информации о сроке действия договора об оказании услуг по трудоустройству, об условиях его изменения и расторжения, ответственности сторон за нарушение условий договора, о порядке урегулирования возникших в связи с этим споров и возмещения убытков сторон;
- наличие у соискателя лицензии (лицензиата) принадлежащих ему на праве собственности или на ином законном основании помещений, предназначенных для ознакомления граждан с информацией о содержании, стоимости и порядке оказания услуг по трудоустройству за границей, о режиме работы и месте осуществления лицензируемой деятельности, фамилии, имени и отчестве руководителя лицензиата;

- предоставление лицензиатом в установленном порядке в лицензирующий орган сведений о численности и составе граждан, трудоустроенных за границей при содействии лицензиата, и местах их работы и проживания.

Основания для аннулирования или приостановления лицензии изложены в ст. 13 закона "О лицензировании". Вопрос о приостановлении, ограничении действия лицензии или аннулировании лицензии относится к компетенции лицензирующего органа, выдавшего лицензию.

Контроль за соблюдением лицензиатом лицензионных требований и условий, определенных положением о лицензировании конкретного вида деятельности, осуществляется лицензирующими органами в пределах их компетенции.

Глава 8 Финансовый план

8.1 Доходная часть проекта

Определение дохода проекта или планового объема реализации является одной из наиболее сложных задач бизнес-планирования. В зависимости от прогнозного объема продаж на последующих этапах планируются производственная программа, величина и структура запасов, инвестиции и источники финансирования.

Верхний предел физического (в натуральном выражении) объема продаж объективно определяется существующими производственными мощностями и величиной запасов в разрезе видов продукции на начало планового периода. В рамках этого лимита, варьируя различные факторы (отпускные цены), период рассрочки платежей и пр.), можно в широких рамках изменять физический объем сбыта в зависимости от эластичности спроса по цене, емкости рынка и других макроэкономических факторов. Здесь задачей аналитика является проведение так называемого CVP - анализа (Cost-Volume-Profit analysis), то есть анализа «издержки-объем-прибыль» с целью нахождения таких значений цены, физического объема реализации, метода платежа, переменных и постоянных расходов и пр., которые бы обеспечивали максимальную величину прибыли от реализации данного вида продукции (маржинального дохода). Классическая модель CVP - анализа может быть выражена целевой функцией максимизации операционной прибыли и маржинального дохода:

$$ОП = P(Б)*Б - С*Б - СО = М - СО \longrightarrow \max,$$

где ОП - операционная прибыль;

М - маржинальный доход (доход от реализации) данного вида продукции;

Р(Б) - Цена реализации единицы продукции;

Б - физический объем реализации (в натуральных единицах);

С - удельные переменные издержки в расчете на одну единицу объема реализации;

СО - совокупная величина постоянных расходов.

Рассчитав первую производную по параметру Б из вышеуказанной формулы, получим:

$$P'(Б) \cdot Б + Р(Б) - С = 0;$$

$$P'(Б) = С - Р(Б),$$

то есть оптимальный объем реализации достигается в той точке, где предельный (маржинальный) доход равен среднему доходу в расчете на одну единицу физического объема продаж. Иными словами, расширять физический объем продаж, снижая при этом отпускные цены, выгодно до того момента, пока дополнительная прибыль от реализации превышает дополнительные производственные и сбытовые затраты и убытки от снижения цен. Следует отметить, что оптимальный уровень физического объема реализации и цен не зависит от величины постоянных расходов. Изменение величины постоянных расходов влияет на значение операционной прибыли в точке оптимальности, но не на саму точку оптимальности.

Классическая модель CVP - анализа является достаточно упрощенной и не учитывает ряд факторов, существенных при разработке плана предприятия на практике:

1. Базовая модель анализа решает задачу нахождения оптимальной величины физического объема сбыта и уровня цен реализации для одного вида продукции. При ограниченных ресурсах предприятия и наличии широкого ассортимента сбыта на практике часто необходимо решать задачи оптимизации структуры производства и сбыта, исходя из сравнения планируемого дохода от реализации различных видов продукции. Это в достаточной степени усложняет алгоритм CVP - анализа.

2. Физический объем сбыта зависит не только от ценовой политики, но и от ряда других факторов, как - то, предоставление рассрочки платежа, сопутствующих услуг и пр.

3. Политика предприятия в области ценообразования основывается не только на задачах текущего (краткосрочного) планового периода, но и на более долговременных

факторах. Например компания, может в настоящее время проводить политику ценового демпинга с целью закрепления на рынке.

4. Переменные издержки предприятия не являются гомогенными (однородными), в том смысле, что не все они зависят от физического объема продаж, производственные издержки зависят от объема выпуска, издержки по хранению - от величины текущего складского остатка запасов материальных оборотных средств и готовой продукции.

5. Для промышленных предприятий, выпускающих нестандартные виды продукции (например в машиностроении), серьезную проблему представляет определение эластичности спроса по цене - здесь зависимость физического объема сбыта от изменения отпускных цен выражена не столь явно, как для биржевых товаров: нефть, алюминий, уголь зерно и т.д.

Таким образом, как правило, полная формализация процедуры расчета оптимального объема и структуры продаж на практике нереальна, и очень многое зависит от интуиции работников и руководителей экономических служб, основанной на собственном многолетнем опыте.

Функция маржинального дохода для отдельного вида продукции будет иметь вид:

$$M = P(B) \cdot B - C \cdot B.$$

При применении на практике имеет смысл несколько усложнить базовую функцию маржинального дохода с учетом ряда генераторов затрат для различных категорий издержек и, следовательно, с использованием не одной, а нескольких «встроенных» в функцию маржинального дохода функций затрат.

Подобный расчет целесообразно проводить с использованием специальных программных средств. Ваши потенциальные инвесторы с особой тщательностью и интересом просмотрят обоснование доходной части, поэтому целесообразно разбить показатели дохода по месяцам. Также необходимо составить предварительный баланс, в котором перечислить активы и пассивы для того, чтобы произвести "моментальный снимок", отражающий положение фирмы в любой момент времени. Необходимо тщательно продумать и спланировать финансовые прогнозы, которые входят в документальную часть бизнес-плана.

8.2 Составление плановых финансовых документов

К основным плановым финансовым документам, которые необходимо представить в бизнес-плане относят: прогноз доходов и расходов, план движения денежных средств и плановый баланс.

Прогноз (план) доходов и расходов по производству товаров показывает, получит ли предприятие прибыль от продажи каждого из товаров. Этот документ разрабатывается экономической службой предприятия.

Примерная форма плана доходов и расходов приведена в таблице

Таблица План доходов и расходов

Показатели	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1. Объем реализации продукции	2410	2690	2840	3095	3250	3
2. переменные затраты	1001,754	1118,162	1180,291	1242,42	1304,55	1366
2.1 прямые материальные затраты	955,113	1065,725	1125,838	1185,951	1246,064	1306,
2.2. прямые затраты на оплату труда	46,64056	52,43697	54,45339	56,46982	58,48626	60,5
3. маржинальный доход	1408,246	1571,838	1659,709	1852,58	1945,45	2038
4. себестоимость продукции	1305,004	1542,26	1606,681	1670,129	1733,603	1797,
5. коммерческие расходы	46,05	55,45	59,2	72,475	76,25	81,
6. управленческие расходы	110,48	126,56	130,56	133,56	137,56	139
7. прибыль от продажи	948,4661	965,7303	1043,559	1218,836	1302,587	1387,
8. Сальдо опререационных расходов	25	24	25	25	26	
8.1. Опререационные доходы	31	31	33	33	35	
8.1.1. проценты к получению	31	31	33	33	35	
9. опререационные расходы	6	7	8	8	9	
11. прибыль до налогообложения	973,4661	989,7303	1068,559	1243,836	1328,587	1413,
12. налог на прибыль	233,6319	237,5353	256,4541	298,5207	318,8609	339,1
13. чистая прибыль	739,8342	752,195	812,1047	945,3156	1009,726	1074,

Прогноз (план) движения денежных средств показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе реализации проекта. Движение денежных средств не совпадает с планом доходов и расходов прежде всего из-за единовременных платежей за капитальные вложения проекта (оборудование, здания и т.д.), перенос которых на расходы производится постепенно путем начисления амортизации. Также существенную роль играет наличие дебиторской и кредиторской задолженности. Итоговое движение наличности является важным показателем финансовой реализуемости проекта.

Примерная форма плана движения денежных средств приведена в таблице

Таблица План движения денежных средств

Показатели	январь	февраль	март	апрель	май	июнь

1. Остаток денежных средств на начало месяца	716,44	1296,306	2064,058	2982,744	4006,857	5166,354
2. Поступления денежных средств	1848	2343	2676,5	2872,5	3083	3252,75
2.1. Выручка от реализации продукции	1848	2343	2676,5	2872,5	3083	3252,75
3. Расходование денежных средств	1268,134	1575,248	1757,813	1848,387	1923,504	1997,088
3.1. Поставщикам и подрядчикам	1151,787	1236,18	1345,624	1434,139	1507,196	1578,719
3.2. оплата труда	92,33933	269,1015	327,1347	328,7686	330,4032	332,0385
3.3. на выплату налога						
3.4. на оплату ЕСН	24,00823	69,96639	85,05503	85,47984	85,90483	86,33
3.11 прочие перечисления						
4. остаток средств на конец периода	1296,306	2064,058	2982,744	4006,857	5166,354	6422,016

Баланс показывает структуру активов проекта и источники их финансирования. Эта форма финансовой отчетности обычно очень тщательно изучается специалистами коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов. Анализ структуры активов позволяет выявить: состав денежных средств; состав дебиторской задолженности; запасы; внеоборотные активы. Анализ структуры пассивов дает важную информацию о капитале и других источниках средств предприятия: размер краткосрочных обязательств; размер долгосрочных обязательств; собственные средства, включая уставный капитал, добавочный капитал и реинвестированную прибыль. Примерная форма планового баланса представлена в таблице

Таблица Плановый баланс проекта

Показатели	январь	февраль	март	апрель	май
1. Активы всего	5516,95	6543,499	7526,172	8679,651	9911,56
1.1. Внеоборотные активы	1527,36	1466,266	1407,615	1351,31	1297,258
1.1.1. Нематериальные активы					
1.1.2. Основные средства	1527,36	1466,266	1407,615	1351,31	1297,258
1.1.3. Долгосрочные финансовые вложения					
1.2. Оборотные активы	3989,59	5077,234	6118,557	7328,341	8614,302
1.2.1. Запасы сырья и материалов	459,3813	483,9266	508,4819	533,0475	557,6237
1.2.3. Запасы готовой продукции	102,5	104,03	105,5906	110,8885	112,5663
изд А	26000	26000	26000	27000	27000

издБ	76500	78030	79590,6	83888,49	85566,26
1.2.4. НДС по приобретенным ценностям	82,68864	87,10678	91,52674	95,94855	100,3723
1.2.5. Дебиторская задолженность	2136	2483	2646,5	2869	3036
1.2.7. Денежные средства	1209,02	1919,171	2766,457	3719,456	4807,74
1. Пассивы	3896,662	4101,715	4231,712	4418,629	4535,823
2.1. Капиталы и резервы					
2.1. Уставный капитал	2000	2000	2000	2000	2000
2.2. Нераспределенная прибыль	739,8342	752,195	812,1047	945,3156	1009,726
2.3. Краткосрочные пассивы	1156,828	1349,52	1419,607	1473,313	1526,097
в том числе кредиторская задолженность					
поставщикам и подрядчикам					
по оплате труда					
по налогам					
по ЕСН					
Потребность в финансировании	1620,288	2441,785	3294,46	4261,022	5375,737

На основании соответствия актива и пассива определяется потребность во внешних источниках финансирования проекта.

8.3 Стратегия финансирования проекта

Источники средств долгосрочного назначения можно разделить следующим образом:

1. Капитал собственников (собственный капитал):

А) обыкновенный акционерный капитал:

- долевой капитал в виде обыкновенных акций;
- реинвестированная прибыль в виде нераспределенной прибыли и прочих фондов собственных средств;

Б) долевой капитал в виде привилегированных акций.

2. Заемный капитал:

А) банковские кредиты;

Б) облигации;

В) прочие займы.

3. Спонтанный источник.

1. Капитал собственников. Это стоимостная оценка совокупных прав собственников проекта на долю в ее имуществе. Синоним — собственный капитал. В балансовой оценке численно равен величине чистых активов; в рыночной оценке совпадает с понятием «рыночная капитализация».

Обыкновенные акции представляют остаточную акционерную собственность. Они не связаны с финансовыми платежами, с фиксированными сроками погашения. Для управления обыкновенными акциями, составления бюджета капиталовложений необходимо уметь вычислять ряд показателей: количество акций, которые должны быть выпущены; балансовую стоимость акции; ожидаемую цену акции; соотношение цены и прибыли на акцию и другие.

Преимущества источника финансирования:

- источник не предполагает постоянных финансовых выплат;
- обыкновенные акции не имеют фиксированной даты погашения — это постоянный капитал, который не подлежит «возврату»;
- выпуск обыкновенных акций повышает кредитоспособность компании;
- иногда легче эмитировать обыкновенные акции, чем взять кредит (обыкновенные акции обеспечивают более высокий ожидаемый доход, чем привилегированные акции, лучше ограждают инвестора от инфляции, чем привилегированные акции и облигации; доход от прироста капитала не облагается налогом до момента реализации обыкновенных акций).

Недостатки источника финансирования:

- продажа обыкновенных акций означает предоставление права голоса или даже контроля над компанией новым владельцам;
- использование заемного капитала дает компании возможность получить средства с фиксированными затратами, в случае выпуска обыкновенных акций затраты не фиксируются;
- расходы на подписку и распространение обыкновенных акций обычно выше, чем аналогичные расходы для привилегированных акций и облигаций;
- повторная эмиссия может рассматриваться инвесторами как негативный сигнал, который может вызвать падение цены акции.

Привилегированная акция — это своеобразная гибридная ценная бумага (обладает свойствами собственного и заемного капитала). Финансовые менеджеры рассматривают привилегированные акции как нечто среднее между заемным и обыкновенным акционерным капиталом, поскольку эти ценные бумаги порождают постоянные расходы и тем самым увеличивают уровень финансового рычага компании, однако и выплата дивидендов по привилегированным акциям не может привести к банкротству компании.

В случае ликвидации и при распределении прибыли привилегированные акции идут после долговых обязательств, но перед обыкновенными акциями. Наилучшим моментом для выпуска привилегированных акций является время, когда компания имеет чрезмерные долговые обязательства и когда выпуск обыкновенных акций может спровоцировать скупку

акций компании с целью получения контрольного пакета. Выпуск привилегированных акций — более дорогостоящее привлечение капитала, чем выпуск облигаций, так как выплата дивидендов не подлежит налогообложению.

Выпуск привилегированных акций для компании имеет ряд преимуществ:

- дивиденды по ним необязательно должны выплачиваться, в отличие от облигаций;
- владельцы привилегированных акций не участвуют в распределении очень высоких прибылей;
- выпуск этих акций не уменьшает долю участия в собственности компании владельца обыкновенных акций;
- не требует фонд погашения;
- не требуется предоставлять обеспечение своими активами, как при облигационном выпуске.

Вместе с тем есть ограничения для пользования этим источником капитала:

- более высокая стоимость выпуска по сравнению с облигациями;
- больший доход на привилегированную акцию по сравнению с корпоративной облигацией.

Для инвестора привилегированные акции обеспечивают постоянный доход в форме фиксированной выплаты дивидендов, в случае банкротства выплата осуществляется перед дивидендами по обыкновенным акциям. Однако владелец привилегированных акций не может потребовать выплатить дивиденды, если у компании нет соответствующей прибыли.

Нераспределенная прибыль. Чистая прибыль компании относится к распределяемому источнику и может быть использована по решению собственника. в балансе она присутствует в явном виде как нераспределенная прибыль и завуалировано в виде созданных за ее счет резервов и фондов.

2. Заемный капитал. Под заемным капиталом компании понимается совокупность долгосрочных обязательств компании перед третьими лицами. Увеличение доли заемного капитала в структуре источников финансирования влечет рост финансового риска, олицетворяемого с данной компанией, снижение резервного заемного капитала и, начиная с определенного значения, рост средневзвешенной стоимости капитала.

В отличие от собственного капитала заемный капитал:

- подлежит возврату, причем условия оговариваются в момент его мобилизации;
- должен регулярно оплачиваться;
- постоянен (номинальная величина основной суммы долга не меняется);
- поставщики заемного капитала имеют приоритет перед собственниками компании.

Банковский кредит — это разновидность займа, когда в роли кредитора, т. е. поставщика денежных средств, выступает банк или иная кредитная организация.

Если выпуск **облигаций** рассчитан на широкий круг лиц, то в случае с конкретным кредитом компания, как правило, имеет дело с отдельным поставщиком ресурсов.

Облигация — долгосрочный долговой контракт, в соответствии с которым заемщик обязуется в установленные сроки выплачивать владельцу облигации долг и проценты.

Выделяют разновидности облигаций:

- **ипотечные облигации (закладные)** — долговое обязательство, по которому корпорации отдают под залог для обеспечения долга свое право собственности на некоторое недвижимое имущество;
- **не обеспеченные залогом облигации** — не подкреплена никаким залогом и как таковая не дает своему владельцу права на обеспечение долгового обязательства недвижимой собственностью эмитента;
- **конвертируемые облигации** — ценные бумаги, которые по желанию владельца можно обменять по фиксированной цене на обыкновенные акции;
- **доходные облигации** — приносят проценты только в том случае, если у эмитента есть прибыль.

Среди прочих источников заемного капитала можно выделить **финансовый и оперативный лизинг**.

Финансовый лизинг (financial lease) — лизинг, при котором риски и вознаграждения от владения и пользования арендованным имуществом ложатся на арендатора (лизингополучателя). В этом случае арендатор в соответствии с МСФО должен отражать предмет лизинга в составе активов. В соответствии с российскими стандартами балансодержателем может выступать лизингодатель и лизингополучатель.

Финансовый лизинг удовлетворяет одному из следующих условий:

- срок договора финансового лизинга равен сроку амортизации арендуемого имущества;
- по окончании договора имущество переходит в собственность лизингополучателя или выкупается им по остаточной стоимости;
- платежи лизингополучателя превышают расходы лизингодателя по приобретению данного имущества.

Операционный лизинг (operating lease) — это лизинг, не являющийся финансовым. Риски владения и пользования активом не передаются арендатору (лизингополучателю), а арендодатель отражает имущество, переданное в аренду, в своем балансе. Операционный лизинг заключается на срок, меньший, чем амортизационный период арендуемого

имущества, и предусматривает возврат объекта лизинга владельцу по окончании срока действия контракта.

Принимая решение о приобретении оборудования, компания оценивает динамику денежных потоков, описывающих данную сделку. При этом целесообразно оценивать вариант покупки оборудования (собственные средства, кредит) или лизинг.

Преимущества долгосрочных долговых финансовых инструментов:

- долговой процент не зависит от прибыли эмитента и ее рост не приходится делить с владельцами облигаций, хотя и имеется противоположный смысл;
- поправка на риск, входящий в процент по облигациям, ниже, чем по акциям;
- собственникам компании не приходится уступать кредиторам свои права управления ею.

Недостатки долгосрочных долговых финансовых инструментов:

- так как затраты по обслуживанию долга фиксированы, сокращение дохода может привести к тому, что приток денежных средств окажется недостаточен для их покрытия;
- рост заемных средств по сравнению с собственным капиталом повышает финансовый риск и стоимость всех источников;
- обычно долговые обязательства имеют фиксированный срок погашения, поэтому компания должна в будущем вернуть основную сумму;
- по долгосрочным займам в условиях договора больше ограничений, чем краткосрочным, и в случае выпуска акций;
- размер средств, которые можно взять под «разумный» процент, имеет предел.

3. Спонтанные долгосрочные источники финансирования.

В качестве таких источников компания применяет равномерную амортизацию в целях бухгалтерского учета и ускоренную амортизацию в целях расчетов с государством по налогу на прибыль. у нее возникают «отложенные налоговые платежи». В этом случае государство предоставляет компании долгосрочный налоговый кредит, который соответственно выступает источником долгосрочного финансирования.

8.4 Анализ безубыточности и график прибыльности проекта

Анализ безубыточности и воздействия производственного рычага основано на факте, что любое изменение выручки от реализации продукции всегда порождает более сильное изменение прибыли.

Действие производственного рычага тесно связано с CVP- анализом, который используется при обосновании доходной части проекта.

Эффект действия производственного рычага обусловлен различной степенью влияния динамики постоянных и переменных затрат на формирование финансовых результатов проекта при изменении объемов производства.

Чем больше уровень постоянных издержек, тем больше сила воздействия операционного рычага.

Указывая на темп падения прибыли, с каждым % снижения выручки сила воздействия производственного рычага свидетельствует об уровне предпринимательского риска данного предприятия.

При проведении расчетов с переменными и постоянными издержками отделяют с помощью промежуточного финансового результата деятельности предприятия.

Эта величина называется валовой маржа – результат от реализации после возмещения переменных затрат, иначе – сумма покрытия или вкладом.

Необходимое условия применения финансового левериджа являются использование маржинального подхода, основанного на подразделении затрат на переменные и постоянные.

Постоянные не зависят от объема производства.

Переменные – изменяются с ростом или снижением объема выпуска и продаж (характерны для расчета затрат на весь объем производства).

Чем ниже удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат предприятия, тем в большей степени изменяется величина прибыли по отношению к темпам изменения выручки предприятия. Сила воздействия производственного левериджа определяется по следующей формуле:

$$СВПП = \frac{ВМ}{П}$$

$$ВМ = РП - C_{пер} = C_{пост} + П_{прибыль}$$

РП: Прибыль и Себестоимость

Себестоимость: Спост (постоянные расходы) и Спер (переменные расходы)

$$СВПП = \frac{Спост + П}{П} = 1 + \frac{Спост}{П}$$

$$ТБ = \frac{Спост}{Ц^{ед} - C^{ед}_{пер}}$$

Производственный леверидж является показателем помогающим менеджерам выбрать оптимальную стратегию предприятия в управлении затратами и прибылью.

Величина производственного левериджа изменяется под влиянием цены и объема продаж, переменных и постоянных затрат и комбинацией этих факторов.

Анализ показывает, что в основе изменения эффекта производственного левериджа лежит изменение удельного веса постоянных затрат в общей сумме затрат предприятия, при этом

необходимо иметь в виду, что чувствительность прибыли к объему продаж может быть неоднозначной на предприятии, имеющих различное соотношение постоянных и переменных затрат, чем ниже удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат предприятия, тем в большей степени изменяется величина прибыли по отношению к темпам изменения выручки предприятия в конкретных ситуациях. ЭПЛ имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать в процессе его использования:

1. положительное воздействие производственного левериджа начинает проявляться лишь после того, как предприятие преодолело ТБ в своей деятельности.

Для того, чтобы положительный эффект производственного левериджа начал проявляться предприятие в начале должно получить достаточный размер валовой маржи, чтобы покрыть свои постоянные расходы, это связано с тем, что предприятие обязано возмещать свои постоянные затраты независимо от конкретного объема продаж, поэтому, чем выше сумма постоянных расходов, тем позже при прочих равных условиях оно достигнет ТБ своей деятельности. В связи с этим пока предприятие не обеспечило безубыточность своей деятельности высокий уровень постоянных затрат будет являться дополнительным грузом на пути к достижению ТБ.

2. по мере дальнейшего увеличения объема продаж и удаления от ТБ ЭПЛ начинает снижаться.

Каждый последующий % прироста объема продаж будет приводить к все большему темпу прироста суммы прибыли.

3. механизм производственного левериджа имеет и обратную направленность при любом снижении объема продаж в еще большей степени будет снижаться размер прибыли предприятия.

4. между производственным левериджем и прибылью предприятия существует обратная зависимость, чем выше прибыль предприятия, тем ниже ЭПЛ и наоборот. Это позволяет сделать вывод о том, что производственный леверидж является инструментом уравнивающим соотношение уровня доходности и уровня риска в процессе увеличения производственной деятельности.

5. ЭПЛ проявляется только в коротком периоде, это определяется тем, что постоянные затраты предприятия остаются неизменными лишь на протяжении короткого отрезка времени, как только в процессе увеличения объема продаж происходит очередной скачок суммы постоянных расходов предприятию необходимо преодолевать новую ТБ или приспособлять к ней свою производственную деятельность, после такого скачка ЭПЛ проявляется в новых условиях хозяйствования по новому.

Знание производственного левириджа позволяет целенаправленно управлять соотношением постоянных и переменных расходов с целью повышения эффективной деятельности предприятия при различных тенденциях конъюнктуры товарного рынка и стадиях жизненного цикла предприятия.

При неблагоприятной конъюнктуры товарного рынка определяющей возможное снижение объема продаж, а также на ранних стадиях жизненного цикла предприятия, когда оно еще не преодолело ТБ, необходимо принимать меры к снижению постоянных затрат предприятия.

При благоприятной конъюнктуры и наличии определенного запаса финансовой прочности требование к осуществлению экономии постоянных затрат могут быть значительно ослаблены, в такие периоды предприятие может значительно расширять объемы реальных инвестиций, проводя реконструкцию и модернизацию основных средств производственных фондов.

При управлении постоянными затратами следует иметь ввиду, что высокий их уровень в значительной мере определяется отраслевыми особенностями деятельности, определяется различным уровнем фондоемкости производимой продукции дифференциацию уровня механизации и автоматизации труда.

Постоянные расходы в меньшей степени поддаются быстрому изменению, поэтому предприятие, имеющее высокое значение ПЛ теряет гибкость в управлении своими затратами, но несмотря на объективные ограничители, на каждом предприятии имеется достаточно возможностей снижения суммы и удельного веса постоянных затрат к числу таких резервов:

- сокращение накладных расходов при неблагоприятной конъюнктуре товарного рынка
- продажа неиспользованного оборудования или сдача его в аренду, а также нематериальных активов с целью сокращения суммы амортизационных отчислений
- более широкое использование краткосрочных форм аренды машин, и оборудования в место их приобретения в собственность

При управлении переменными расходами основным ориентиром должно быть обеспечение постоянной их экономии, т.к. между суммой этих затрат и объемом производства существует прямая зависимость.

Обеспечение этой экономии до преодоления предприятием ТБ ведет к росту маржинального дохода, что позволяет быстрее преодолеть эту точку.

После преодоления ТБ сумма экономии переменных затрат будет обеспечивать прямой прирост прибыли предприятия. К числу резервов экономии переменных расходов:

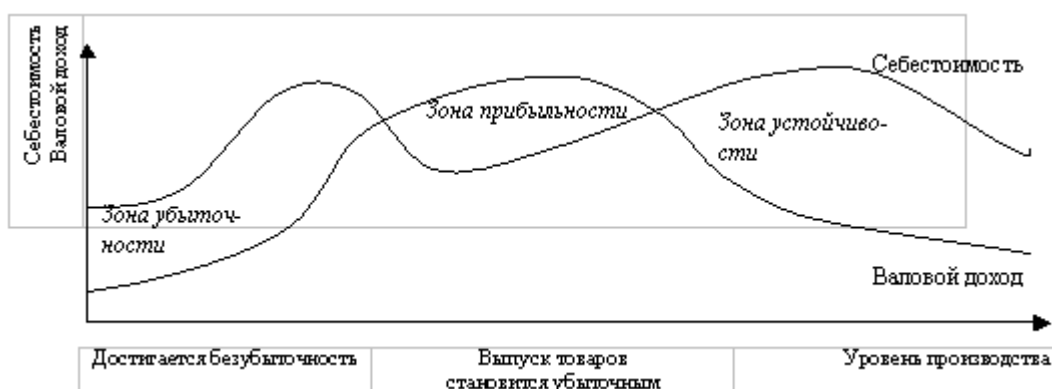
- снижение численности работников основного и вспомогательного производств за счет обеспечения роста производительности их труда
- сокращение размеров запасов сырья, материалов, а также готовой продукции в периоды неблагоприятной конъюнктуры товарного рынка обеспечение выгодных для предприятия условий поставки сырья и материалов, внедрения новой техники

Использование механизма ПЛ, целенаправленное управление постоянными и переменными расходами оперативное изменение их соотношения при изменяющихся условиях хозяйствования позволяет увеличивает потенциал формирования прибыли предприятия.

И, наконец, в данном разделе бизнес-плана необходимо привести график прибыльности и расчеты к нему, которые Вы подготовили исходя из выбранной цены на продукцию. Этот график представляет собой комбинацию графиков валового дохода и себестоимости. Кривые валового дохода и себестоимости могут дважды пересекаться, и точки такого пересечения представляют большой интерес. До первого пересечения кривых дохода и себестоимости кривая себестоимости проходит выше кривой дохода. Это означает, что на этапе развертывания своего дела предприниматель обычно работает с убытком – его выручка от реализации ниже, чем затраты на производство. Эти величины уравниваются только в той точке, где кривые дохода и себестоимости впервые пересекаются. Это и есть точка безубыточности.

График

прибыльности



8.5 Показатели эффективности проекта

Существуют два основных подхода к решению проблемы количественной оценки эффективности инвестиционного проекта - основанный на применении простых статических методов оценки и на применении методов дисконтирования для учета будущих платежей и их вклада в общую прибыль.

Для оценки прибыльности работы обычно используют различные варианты показателя рентабельности - отношение прибыли, полученной предприятием за отчетный период, к

какому либо базовому показателю хозяйственной деятельности — выручке, величине активов, капиталу и т.д.

Рентабельность продаж - это отношение прибыли (П) к выручке от реализации продукции (В):

$$R_{\text{пр}} = (П/В) \times 100\%.$$

Рентабельность активов определяется как отношение прибыли к средней величине общих активов предприятия:

$$R_{\text{а}} = (П/А) \times 100\%.$$

Рентабельность инвестиционного капитала — это отношение прибыли к средней величине инвестиционного капитала (ИК):

$$R_{\text{и}} = (П/ИК) \times 100\%.$$

Инвестиционный капитал равен сумме величин собственного капитала и долгосрочных обязательств:

$$ИК = А - КрО,$$

где Кр - сумма краткосрочных обязательств.

В качестве оценки доходности инвестиций в инновационное предприятие берут значение рентабельности продаж или инвестиционного капитала. Критерий эффективности – это наиболее благоприятное соотношение между прибылью и затратами проекта. Таким образом, проект будет привлекательным для инвестора, если его реальная доходность будет превышать таковую для любого иного способа вложения капитала.

Метод дисконтирования основан на приведении всех будущих поступлений по проекту к стоимости «сегодняшнего дня». Операция дисконтирования определяет ожидаемую «немедленную» прибыль, возникающую сразу же после принятия решения об инвестировании. Ее абсолютная величина будет меньше номинальной суммы всех будущих платежей, возможных в ходе реализации проекта.

Ставка дисконта зависит от безрисковой ставки и надбавки за инвестиционный риск. Для оценки эффективности бизнес-плана и выбора наилучшего используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход (net present value — *NPV*),
- индекс доходности или индекс прибыльности (profitability index — *PI*),
- внутренняя норма доходности или возврата инвестиций (internal rate of return — *IRR*),
- срок окупаемости (pay-back — *PB*) и некоторые другие показатели, отражающие специфику проекта и интересов его участников.

Чистый дисконтированный доход представляет собой превышение интегральных результатов над интегральными затратами, или, иначе, разность между суммой денежных поступлений в результате реализации проекта (дисконтированных к текущей стоимости) и суммой дисконтированных текущих стоимостей всех инвестиционных вложений.

Его можно определить как сумму текущих эффектов за весь расчетный период, приведенную к начальному периоду. При допущении, что норма дисконта является постоянной в течение всего расчетного периода и расчет осуществляется в базовых ценах, чистый дисконтированный доход для проекта в целом определяется по формуле

$$NPV_i = \sum_t (R_t - I_t) (1 + r)^{-t},$$

где R_t — результаты шага, сумма денежных поступлений в периоде t ;

I_t — вложения средств в периоде t ;

$(R_t - I_t)$ — эффект, достигаемый на t -м шаге;

r — норма дисконта.

Данную формулу рекомендуется применять для исчисления чистого приведенного дохода потенциального инвестора. Помимо нее приводится, как правило, формула расчета чистого приведенного дохода для реципиента — субъекта инвестиций с учетом выплаты процента за кредит

$$NPV_r = \sum_t (R_t - I_t - P_t) (1 + r_r)^{-t},$$

где P_t — выплаты процента за кредит;

r_r — средневзвешенная стоимость собственного капитала реципиента.

Может использоваться следующая формула расчета чистого приведенного дохода:

$$NPV_b = \sum_t (D_t + P_t - K_t) (1 + r_b)^{-t},$$

где D_t — возврат кредита;

Kt — получение кредита;

rb — дисконтная норма банка.

Данная формула может использоваться для сравнительной оценки при выборе вариантов инвестиционного кредитования и кредитования инвестиционных проектов. Наиболее эффективным из сравниваемых инвестиционных объектов является тот, который характеризуется большей величиной чистого приведенного дохода. Рассматриваемый показатель может использоваться не только для сравнительной оценки эффективности инвестиций, но и как критерий целесообразности их реализации.

При отрицательном или нулевом значении чистого приведенного дохода вложение средств является неэффективным, поскольку оно не принесет дополнительного дохода.

Норма внутренней доходности характеризует уровень доходности определенного инвестиционного объекта, выражаемый нормой дисконта, при которой будущая стоимость денежного потока от инвестиций равна текущей стоимости инвестируемых средств

$$\sum_t (R_t - I_t) (1 + r)^{-t} = \sum_t I_o (1 + r)^{-t}.$$

Она представляет собой ту норму дисконта, при которой величина чистого приведенного дохода равна нулю. Пользуясь принятыми ранее обозначениями, можно определить, что IRR — это значение r

Если расчет чистого приведенного дохода показывает, эффективны ли вложения в инвестиционный объект при определенной норме дисконта, то внутренняя норма доходности определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой нормой доходности.

Индекс доходности, представляющий собой отношение приведенной стоимости денежных потоков к величине вложений, характеризует относительную меру возрастания интегрального эффекта $NPVr$ на единицу вложенных средств I_o :

$$PI = \sum_t (R_t - I_t) (1 + r)^{-t} / I_o.$$

Поскольку эффективность любых инвестиций определяется на основе сопоставления эффекта (дохода) и затрат, этот показатель в методическом плане выступает как коэффициент эффективности вложений, исчисленный с учетом различия ценности денежных потоков во времени. В случае одновременности осуществления вложений прием дисконтирования используется не только при исчислении денежных потоков, но и для

определения текущей стоимости затрат. Такой вариант показателя в западной практике называют коэффициентом «доход — издержки» [«benefit — cost —ratio» (BCR)]

$$PI = \sum_t (R_t - I_t) (1 + r)^{-t} / \sum_t I_t (1 + r)^{-t}.$$

Индекс доходности тесно связан с показателем чистого приведенного дохода: если значение последнего положительно, то индекс доходности выше единицы и наоборот.

Одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиций является срок окупаемости. В большинстве случаев под ним понимают период, в течение которого инвестиционные вложения покрываются за счет суммарных результатов их осуществления, или, иначе, минимальный временной интервал, за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Поскольку результаты и затраты, связанные с инвестированием, можно вычислить на основе метода дисконтирования или без дисконтирования (простейший вариант), могут быть получены различные значения срока окупаемости.

Простейший метод обладает таким существенным недостатком, как отсутствие учета различия ценности денег во времени, поэтому его используют при наличии определенных допущений. Более предпочтительным является второй метод расчета на основе дисконтирования, хотя и он не лишен недостатков, поскольку не учитывает порядок возникновения потоков денежных средств в течение периода окупаемости и те денежные потоки, которые формируются после периода окупаемости вложений.

Как правило ни один из рассматриваемых показателей не является достаточным для принятия инвестиционного решения и при выборе объекта инвестирования следует исходить из ряда критериев. Это положение нуждается в уточнении, поскольку в ситуациях, когда возникает противоречие между различными показателями, для объективной оценки сравнительной эффективности инвестиций необходимо исходить из определенной иерархии показателей и той роли, которую каждый из них играет в системе оценок.

Значимость отдельных показателей для оценки сравнительной эффективности инвестиций вытекает из степени их связи с целью инвестирования. В соответствии с этим критериальным оценочным показателем является чистый дисконтированный доход, поскольку он, определяя меру интегрального эффекта, дает наиболее общую характеристику результата инвестирования, т.е. непосредственно отражает цель инвестиций. Все другие показатели характеризуют состояние инвестиционного объекта и имеют иное назначение при анализе инвестиций. Объективность результатов оценки сравнительной эффективности инвестиций во многом зависит от правильности определения нормы дисконта и тенденций ее изменения. Недостатком метода чистого приведенного дохода является сложность выбора

соответствующей нормы дисконта, и отмечается преимущество другого показателя эффективности инвестиций — нормы внутренней доходности, состоящее в том, что при его использовании нет необходимости заранее определять индивидуальную норму дисконта.

Между тем в действительности проблема определения нормы дисконта возникает и при использовании нормы внутренней доходности. Как отмечалось, в процессе сравнительной оценки инвестиций внутренняя норма доходности сопоставляется с требуемой нормой доходности. Однако требуемая норма доходности есть не что иное как заданная норма дисконта, таким образом, и при использовании внутренней нормы доходности необходимо заранее определять норму дисконта как базу сравнения.

По существу, сравнение внутренней нормы доходности с требуемой нормой дохода ничем не отличается от расчета чистого приведенного дохода с определенной ставкой дисконта и последующей проверкой его на положительное значение. В графической форме зависимость чистого приведенного дохода NPV от ставки дисконта r представляет собой кривую, пересекающую ось r один раз (при $NPV = 0$), при эффективных (положительных) значениях NPV ($r_0 > 0$), поэтому сопоставление $IRR > r_0$, ничего не добавляет к полученному результату. Поскольку внутренняя норма доходности не является характеристикой конечного эффекта инвестирования, она не может быть использована в качестве доминирующего критерия для выбора лучшего инвестиционного объекта. Таким критерием, как отмечалось, является чистый приведенный доход. Показатель чистого приведенного дохода, обладая высокой устойчивостью при различных комбинациях исходных условий, позволяет найти целесообразное инвестиционное решение. Не случайно в авторитетных зарубежных изданиях данный показатель признается наиболее надежным в системе показателей оценки эффективности инвестиций.

Внутренняя норма доходности при сравнительной оценке эффективности инвестиций должна использоваться только в сопоставлении с другими показателями. С учетом этого данный показатель может служить индикатором уровня риска по инвестиционному проекту: превышение внутренней нормы доходности над заданной нормой дисконта свидетельствует о более высокой надежности проекта и уменьшает опасность возможных ошибок при оценке потока денежных поступлений.

Другой аспект роли внутренней нормы доходности связан с тем, что противоречие результатов оценки сравнительной эффективности альтернативных инвестиционных проектов, полученных путем использования этого показателя и показателя приведенного чистого дохода, может свидетельствовать о необходимости поиска лучшего варианта инвестирования средств.

К примеру, если один из рассматриваемых проектов характеризуется значительно большей величиной чистого приведенного дохода и меньшей величиной внутренней нормы доходности, чем другой, однако при этом оказывается, что эффект в первом случае достигнут за счет более высоких затрат вложенных средств, то при наличии свободных инвестиционных ресурсов целесообразно рассмотреть возможность поиска третьего варианта с более высоким значением внутренней нормы доходности, так чтобы при соблюдении ресурсных ограничений по инвестициям сумма величин приведенного чистого дохода по второму и третьему вариантам превышала соответствующий показатель по третьему варианту.

Внутренняя норма доходности может использоваться для сравнения различных вариантов инвестирования по степени прибыльности при условии тождественности их основных параметров: требуемой суммы вложений, уровня риска, продолжительности и т.д. При различных параметрах сравниваемых инвестиционных проектов внутренняя норма доходности не может служить основой для их ранжирования, так как такой подход не обеспечивает максимизации чистого приведенного дохода.

Использование индекса доходности как критериального показателя приемлемости инвестиций наряду с показателем чистого приведенного дохода нецелесообразно, так как он представляет собой, по существу, следствие применения чистого приведенного дохода и имеет недостатки, свойственные удельным показателям. Более распространенным аспектом его применения является оценка сравнительной эффективности различных объектов инвестирования. Вместе с тем использование индекса доходности при ранжировании различных инвестиционных объектов может не обеспечить максимальный эффект. Поэтому этот показатель должен применяться в тесной связи с показателем чистого приведенного дохода.

Нецелесообразно применять в качестве ведущего критерия сравнительной оценки эффективности инвестиций и показатель срока окупаемости, так как он не полностью учитывает возникающие в результате инвестирования потоки денежных средств. Таким образом, анализ системы рассматриваемых показателей сравнительной эффективности инвестиций свидетельствует о том, что роль критерия в этой системе принадлежит показателю чистого приведенного дохода, в то время как другие показатели, используемые для более полной характеристики сравниваемых объектов инвестирования, целесообразно применять в комплексе с основным критериальным показателем.

8.6. Налоговая нагрузка проекта

Правильный выбор системы налогообложения часто обуславливает успех реализации бизнес-плана. В бизнес плане расчеты налогов рекомендуется проводить по двум этапам:

1. включать в таблицы финансового плана расчет налогов имеющих базу прямо коррелирующую с платежами, например страховые платежи и фонд оплаты труда, реализация и НДС и т.д.,

2. свести все налоговые платежи в одну таблицу для учета общей налоговой нагрузки по проекту.

Второй этап расчетов позволит анализировать налоговую нагрузку при различных системах налогообложения, что позволит выбрать наиболее выгодный вариант.

Рассмотрим основные налоги, уплачиваемые при применении различных систем налогообложения.

Таблица Налоговая нагрузка при различных системах налогообложения

Система налогообложения	Плательщики – индивидуальные предприниматели	Плательщики – юридические лица
Традиционная система налогообложения	1) налог на имущество физических лиц; 2) налог на доходы физических лиц; 3) налог на добавленную стоимость; 4) страховые платежи во внебюджетные фонды; 5) транспортный налог; 6) земельный налог. Дополнительно для некоторых категорий плательщиков: акцизы, водный налог, налог на добычу полезных ископаемых, сбор за пользование объектами животного мира и водных биологических ресурсов.	1) налог на имущество организаций; 2) налог на прибыль организаций;
Упрощенная система налогообложения или единый налог на вмененный доход (ЕНВД) или единый сельхозналог	1) платежи в пенсионный фонд – 14% от ФОТ; 2) единый налог по упрощенной системе (или ЕНВД); 3) транспортный налог; 4) земельный налог и пр., от которых не предусмотрено освобождение	

Плательщики ЕНВД (или единого налога по упрощенной системе, или единого сельхозналога) освобождаются от уплаты:

- 1) плательщики – юридические лица: НДС, страховые взносы, налог на прибыль, налог на имущество организаций.

- 2) плательщики – индивидуальные предприниматели: НДС, страховые взносы, налог на доходы физических лиц (по доходам, полученным от предпринимательской деятельности), налог на имущество физических лиц (по имуществу, используемому для предпринимательской деятельности).

Рассмотрим отдельные налоги более подробно.

Налог на добавленную стоимость (глава 21 части 2 НК РФ)

Налогоплательщиками налога на добавленную стоимость признаются:

организации;

индивидуальные предприниматели;

лица, признаваемые налогоплательщиками налога на добавленную стоимость в связи с перемещением товаров через таможенную границу Российской Федерации, определяемые в соответствии с Таможенным кодексом Российской Федерации.

Организации и индивидуальные предприниматели имеют право на **освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика**, связанных с исчислением и уплатой налога, если за три предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) этих организаций или индивидуальных предпринимателей без учета налога не превысила в совокупности два миллиона рублей.

Объект налогообложения

- 1) реализация товаров (работ, услуг) на территории Российской Федерации, в том числе реализация предметов залога и передача товаров (результатов выполненных работ, оказание услуг) по соглашению о предоставлении отступного или новации, а также передача имущественных прав.
- 2) передача на территории Российской Федерации товаров (выполнение работ, оказание услуг) для собственных нужд, расходы на которые не принимаются к вычету (в том числе через амортизационные отчисления) при исчислении налога на прибыль организаций;
- 3) выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;
- 4) ввоз товаров на таможенную территорию Российской Федерации.

Не подлежит налогообложению НДС реализация на территории Российской Федерации:

- 1) важнейшей и жизненно необходимой медицинской техники;
- 2) медицинских услуг, оказываемых медицинскими учреждениями, за исключением косметических, ветеринарных и санитарно-эпидемиологических услуг. Ограничение,

установленное настоящим подпунктом, не распространяется на ветеринарные и санитарно-эпидемиологические услуги, финансируемые из бюджета.

- 3) услуг по содержанию детей в дошкольных учреждениях;
- 4) услуг по перевозке пассажиров городским пассажирским транспортом общего пользования (за исключением такси, в том числе маршрутного);
- 5) услуг в сфере образования по проведению некоммерческими образовательными организациями учебно-производственного или воспитательного процесса;
- 6) осуществление банками банковских операций (за исключением инкассации);
- 7) оказание услуг по страхованию, сострахованию и перестрахованию страховыми организациями, а также оказание услуг по негосударственному пенсионному обеспечению негосударственными пенсионными фондами.
- 8) и другие льготы, предусмотренные законодательством.

Налоговая база определяется отдельно по каждому виду товаров (работ, услуг), облагаемых по разным ставкам. При применении одинаковых ставок налога налоговая база определяется суммарно по всем видам операций, облагаемых по этой ставке. При определении налоговой базы необходимо учитывать особенности объектов налогообложения. Налоговой базой по НДС является денежное выражение объекта налогообложения.

Налоговым и отчетным периодом признается - квартал.

Ставки налога на добавленную стоимость установлены в следующих размерах:

1) **0%** для:

- товаров, вывезенных в таможенном режиме экспорта;
- работ (услуг), непосредственно связанных с перевозкой или транспортировкой товаров, помещенных под таможенный режим международного таможенного транзита;
- услуг по перевозке пассажиров и багажа при условии, что пункт отправления или пункт назначения пассажиров и багажа расположены за пределами территории Российской Федерации;
- прочих операций, предусмотренных международными соглашениями по устранению двойного налогообложения.

2. **10%** для:

- продовольственных товаров по перечню, предусмотренному главой 21 Налогового Кодекса РФ;
- товаров для детей по перечню, предусмотренному главой 21 Налогового Кодекса РФ;
- периодических печатных изданий и книжной продукции, за исключением изданий рекламного или эротического характера;

- медицинских товаров отечественного и зарубежного производства по перечню, предусмотренному Налоговым Кодексом;

3. **18 %** для прочих операций (изменение ставки с 20% до 18% произошло с 1 января 2004 года).

Законодательством предусмотрены **налоговые вычеты** по НДС. Вычетам подлежат суммы налога, предъявленные налогоплательщику при приобретении товаров (работ, услуг), а также имущественных прав на территории Российской Федерации либо уплаченные налогоплательщиком при ввозе товаров на таможенную территорию Российской Федерации в отношении:

- 1) товаров (работ, услуг), а также имущественных прав, приобретаемых для осуществления операций, признаваемых объектами налогообложения;
- 2) товаров (работ, услуг), приобретаемых для перепродажи.

Сумма налога, подлежащая уплате в бюджет, определяется как разница сумм НДС полученных от покупателей и налоговых вычетов, предусмотренных законом, увеличенная на суммы налога, подлежащего восстановлению в соответствии с 21 главой Налогового Кодекса РФ.

Налог исчисляется и уплачивается в бюджет не позднее 20-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Налог на прибыль организаций (Глава 25 Налогового кодекса РФ ч.2)

Налогоплательщики:

российские организации;

иностранные организации, осуществляющие свою деятельность в Российской Федерации через постоянные представительства и (или) получающие доходы от источников в Российской Федерации.

Объект налогообложения: прибыль, полученная налогоплательщиком.

Прибылью признается:

- 1) для российских организаций и для иностранных организаций, осуществляющих деятельность в Российской Федерации через постоянные представительства - полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов
- 2) для иных иностранных организаций - доходы, полученные от источников в Российской Федерации.

Порядок определения доходов. Классификация доходов

К доходам относятся:

- 1) доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав

Доходом от реализации признаются выручка от реализации товаров (работ, услуг) как собственного производства, так и ранее приобретенных, выручка от реализации имущественных прав;

2) внереализационные доходы;

Внереализационными доходами налогоплательщика признаются, в частности, доходы:

а) от долевого участия в других организациях;

б) в виде положительной (отрицательной) курсовой разницы;

в) в виде признанных должником или подлежащих уплате на основании решения суда, вступившего в законную силу, штрафов, пеней и (или) иных санкций за нарушение договорных обязательств, а также сумм возмещения убытков или ущерба;

г) от сдачи имущества в аренду (субаренду), если такие доходы не определяются налогоплательщиком как доходы от реализации;

д) в виде процентов, полученных по договорам займа, кредита, банковского счета, банковского вклада, а также по ценным бумагам и другим долговым обязательствам;

е) в виде дохода прошлых лет, выявленного в отчетном (налоговом) периоде;

ж) и др.

Доходы, не учитываемые при определении налоговой базы

При определении налоговой базы не учитываются следующие доходы:

1) в виде имущества, имущественных прав, работ или услуг, которые получены от других лиц в порядке предварительной оплаты товаров (работ, услуг) налогоплательщиками, определяющими доходы и расходы по методу начисления;

2) в виде имущества, имущественных прав, которые получены в форме залога или задатка в качестве обеспечения обязательств;

3) в виде имущества, имущественных прав или неимущественных прав, имеющих денежную оценку, которые получены в виде взносов (вкладов) в уставный (складочный) капитал (фонд) организации (включая доход в виде превышения цены размещения акций (долей) над их номинальной стоимостью (первоначальным размером));

4) в виде имущества, имущественных прав, которые получены в пределах первоначального взноса участником хозяйственного общества или товарищества (его правопреемником или наследником) при выходе (выбытии) из хозяйственного общества или товарищества либо при распределении имущества ликвидируемого хозяйственного общества или товарищества между его участниками;

5) и т.д. в соответствии со ст. 251 НК РФ

Расходы. Группировка расходов

Расходы в зависимости от их характера, а также условий осуществления и направлений деятельности налогоплательщика подразделяются на расходы, связанные с производством и реализацией, и внереализационные расходы.

Расходы, связанные с производством и (или) реализацией, подразделяются на:

- 1) материальные расходы;
- 2) расходы на оплату труда;
- 3) суммы начисленной амортизации;
- 4) прочие расходы.

Материальные расходы

К материальным расходам, в частности, относятся следующие затраты налогоплательщика:

- на приобретение сырья и (или) материалов, используемых в производстве товаров (выполнении работ, оказании услуг) и (или) образующих их основу либо являющихся необходимым компонентом при производстве товаров (выполнении работ, оказании услуг);
- на приобретение материалов, используемых: для упаковки и иной подготовки произведенных и (или) реализуемых товаров (включая предпродажную подготовку);
- на другие производственные и хозяйственные нужды (проведение испытаний, контроля, содержание, эксплуатацию основных средств и иные подобные цели);
- на приобретение инструментов, приспособлений, инвентаря, приборов, лабораторного оборудования, спецодежды и другого имущества, не являющихся амортизируемым имуществом. Стоимость такого имущества включается в состав материальных расходов в полной сумме по мере ввода его в эксплуатацию;
- и др.

Расходы на оплату труда

В расходы налогоплательщика на оплату труда включаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные нормами законодательства Российской Федерации, трудовыми договорами (контрактами) и (или) коллективными договорами.

Амортизируемое имущество

Амортизируемые основные средства (имущество) объединяются в 10 групп в зависимости от срока службы

Налогоплательщики начисляют амортизацию одним из следующих методов:

- 1) линейным методом;
- 2) нелинейным методом.

Налогоплательщик применяет линейный метод начисления амортизации к зданиям, сооружениям, передаточным устройствам, входящим в восьмую - десятую амортизационные группы, независимо от сроков ввода в эксплуатацию этих объектов.

К остальным основным средствам налогоплательщик вправе применять один из указанных методов.

Прочие расходы, связанные с производством и (или) реализацией

К прочим расходам, связанным с производством и реализацией, относятся следующие расходы налогоплательщика:

- 1) суммы налогов и сборов, начисленные в установленном законодательством Российской Федерации о налогах и сборах порядке
- 2) расходы на сертификацию продукции и услуг;
- 3) суммы комиссионных сборов и иных подобных расходов за выполненные сторонними организациями работы (предоставленные услуги);
- 4) суммы портовых и аэродромных сборов, расходы на услуги лоцмана и иные аналогичные расходы;
- 5) и т.д.

Внереализационные расходы

В состав внереализационных расходов, не связанных с производством и реализацией, включаются обоснованные затраты на осуществление деятельности, непосредственно не связанной с производством и (или) реализацией. К таким расходам относятся, в частности:

- 1) расходы на содержание переданного по договору аренды (лизинга) имущества (включая амортизацию по этому имуществу).
- 2) расходы в виде процентов по долговым обязательствам любого вида, в том числе процентов, начисленных по ценным бумагам и иным обязательствам, выпущенным (эмитированным) налогоплательщиком;
- 3) расходы на организацию выпуска собственных ценных бумаг, в частности на подготовку проспекта эмиссии ценных бумаг, изготовление или приобретение бланков, регистрацию ценных бумаг, расходы, связанные с обслуживанием собственных ценных бумаг, в том числе расходы на услуги реестродержателя, депозитария, платежного агента по процентным (дивидендным) платежам, расходы, связанные с ведением реестра, предоставлением информации акционерам в соответствии с законодательством Российской Федерации, и другие аналогичные расходы;

4) расходы, связанные с обслуживанием приобретенных налогоплательщиком ценных бумаг, в том числе оплата услуг реестродержателя, депозитария, расходы, связанные с получением информации в соответствии с законодательством Российской Федерации, и другие аналогичные расходы;

5) расходы в виде отрицательной курсовой разницы, возникающей от переоценки имущества в виде валютных ценностей и требований (обязательств), стоимость которых выражена в иностранной валюте и др.

Расходы, не учитываемые в целях налогообложения

При определении налоговой базы не учитываются следующие расходы:

1) в виде сумм начисленных налогоплательщиком дивидендов и других сумм распределяемого дохода;

2) в виде пени, штрафов и иных санкций, перечисляемых в бюджет (в государственные внебюджетные фонды), а также штрафов и других санкций, взимаемых государственными организациями, которым законодательством Российской Федерации предоставлено право наложения указанных санкций;

3) в виде вноса в уставный (складочный) капитал, вклада в простое товарищество;

4) в виде суммы налога, а также суммы платежей за сверхнормативные выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду;

5) в виде расходов по приобретению и (или) созданию амортизируемого имущества;

6) в виде взносов на негосударственное пенсионное обеспечение и пр. расходы, предусмотренные ст. 270 НК РФ ч.2

Порядок признания доходов и расходов для целей налогообложения

Существует 2 метода признаний доходов (расходов):

1. Метод начисления, который предусматривает признание доходов (расходов) в том отчетном (налоговом) периоде, в котором они имели место, независимо от фактического поступления денежных средств, иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав.

2. Кассовый метод предусматривает признание доходов (расходов) в том отчетном (налоговом) периоде, в котором они фактически были отражены по кассе или банковскому счету предприятия.

Организации (за исключением банков) имеют право на определение даты получения дохода (осуществления расхода) по кассовому методу, если в среднем за предыдущие четыре квартала сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) этих организаций без учета налога на добавленную стоимость и налога с продаж не превысила одного миллиона рублей за каждый квартал. Прочие организации обязаны применять метод начисления.

Налоговая база - денежное выражение прибыли.

Перенос убытков на будущее

Налогоплательщики, понесшие убыток (убытки), в предыдущем налоговом периоде или в предыдущих налоговых периодах, вправе уменьшить налоговую базу текущего налогового периода на всю сумму полученного ими убытка или на часть этой суммы

Налогоплательщик вправе осуществлять перенос убытка на будущее в течение десяти лет, следующих за тем налоговым периодом, в котором получен этот убыток.

Налоговые ставки

1. Налоговая ставка устанавливается в размере **20 процентов**, если не предусмотрено иное. При этом: 2 процента, зачисляется в федеральный бюджет; 18 процентов, зачисляется в бюджеты субъектов Российской Федерации.

2. Налоговые ставки на доходы иностранных организаций, не связанные с деятельностью в Российской Федерации через постоянное представительство, устанавливаются в следующих размерах:

1) **20 процентов** - со всех доходов, за исключением указанных в подпункте 2

2) **10 процентов** - от использования, содержания или сдачи в аренду (фрахта) судов, самолетов или других подвижных транспортных средств или контейнеров (включая трейлеры и вспомогательное оборудование, необходимое для транспортировки) в связи с осуществлением международных перевозок.

Налог на имущество организаций (Глава 30 НК РФ. Закон Свердловской области.)

Налогоплательщики:

российские организации;

иностранные организации, осуществляющие деятельность в Российской Федерации через постоянные представительства и (или) имеющие в собственности недвижимое имущество на территории Российской Федерации.

Объект налогообложения

движимое и недвижимое имущество (включая имущество, переданное во временное владение, пользование, распоряжение или доверительное управление, внесенное в совместную деятельность), учитываемое на балансе в качестве объектов основных средств.

Налоговая база определяется как среднегодовая стоимость имущества, признаваемого объектом налогообложения.

При определении налоговой базы имущество, признаваемое объектом налогообложения, учитывается по его остаточной стоимости, сформированной в

соответствии с установленным порядком ведения бухгалтерского учета, утвержденным в учетной политике организации.

Среднегодовая (средняя) стоимость имущества, признаваемого объектом налогообложения, за налоговый (отчетный) период определяется как частное от деления суммы, полученной в результате сложения величин остаточной стоимости имущества на 1-е число каждого месяца налогового (отчетного) периода и 1-е число следующего за налоговым (отчетным) периодом месяца, на количество месяцев в налоговом (отчетном) периоде, увеличенное на единицу.

Ставки налога не более 2,2%.

Налоговый период – календарный год

Отчетные периоды – первый квартал, полугодие, 9 месяцев календарного года.

Упрощенная система налогообложения

Переход к упрощенной системе налогообложения осуществляется организациями и индивидуальными предпринимателями добровольно.

Налогоплательщиками признаются организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на упрощенную систему налогообложения.

Организация имеет право перейти на упрощенную систему налогообложения, если по итогам девяти месяцев того года, в котором организация подает заявление о переходе на упрощенную систему налогообложения доходы не превысили 15 млн. рублей.

Указанная величина предельного размера доходов организации, ограничивающая право организации перейти на упрощенную систему налогообложения, подлежит индексации на коэффициент-дефлятор,

Не вправе применять упрощенную систему налогообложения:

- 1) организации, имеющие филиалы и (или) представительства;
- 2) банки;
- 3) страховщики;
- 4) негосударственные пенсионные фонды;
- 5) инвестиционные фонды;
- 6) профессиональные участники рынка ценных бумаг;
- 7) ломбарды;
- 8) организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся производством подакцизных товаров, а также добычей и реализацией полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых;
- 9) организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся игорным бизнесом;

10) частные нотариусы, адвокаты, учредившие адвокатские кабинеты, а также иные формы адвокатских образований и пр;

11) организации, являющиеся участниками соглашений о разделе продукции;

12) организации и индивидуальные предприниматели, переведенные на систему налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей;

13) организации, в которых доля участия других организаций составляет более 25 процентов.

14) организации и индивидуальные предприниматели, средняя численность работников которых за налоговый (отчетный) период, определяемая в порядке, устанавливаемом федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области статистики, превышает 100 человек;

15) организации, у которых остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов, определяемая в соответствии с законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете, превышает 100 млн. рублей.

16) бюджетные учреждения;

17) иностранные организации, имеющие филиалы, представительства и иные обособленные подразделения на территории Российской Федерации.

Организации и индивидуальные предприниматели, изъявившие желание перейти на упрощенную систему налогообложения, подают в период с 1 октября по 30 ноября года, предшествующего году, начиная с которого налогоплательщики переходят на упрощенную систему налогообложения, в налоговый орган по месту своего нахождения (месту жительства) заявление.

Если по итогам отчетного (налогового) периода доходы налогоплательщика, превысили 20 млн. рублей и (или) в течение отчетного (налогового) периода допущено несоответствие требованиям, установленным Кодексом, такой налогоплательщик считается утратившим право на применение упрощенной системы налогообложения с начала того квартала, в котором допущены указанное превышение и (или) несоответствие указанным требованиям.

Объектом налогообложения признаются:

Доходы – ставка 6%;

доходы, уменьшенные на величину расходов – ставка 15%.

Объект налогообложения не может меняться налогоплательщиком в течение трех лет с начала применения упрощенной системы налогообложения.

Налоговым периодом признается календарный год.

Отчетными периодами признаются первый квартал, полугодие и девять месяцев календарного года.

Индивидуальные предприниматели, осуществляющие один из видов предпринимательской деятельности, предусмотренных Кодексом, вправе перейти на упрощенную систему налогообложения на основе патента.

Применение упрощенной системы налогообложения на основе патента разрешается индивидуальным предпринимателям, не привлекающим в своей предпринимательской деятельности наемных работников, в том числе по договорам гражданско-правового характера, и осуществляющим, предусмотренных главой 26.2 Налогового Кодекса видов деятельности.

Акцизы (глава 22 части 2 НК РФ)

Налогоплательщиками акциза признаются:

- 1) организации;
- 2) индивидуальные предприниматели;
- 3) лица, признаваемые налогоплательщиками в связи с перемещением товаров через таможенную границу Российской Федерации, определяемые в соответствии с Таможенным кодексом Российской Федерации.

Подакцизными товарами признаются:

- 1) спирт этиловый из всех видов сырья, за исключением спирта коньячного;
- 2) спиртосодержащая продукция (растворы, эмульсии, суспензии и другие виды продукции в жидком виде) с объемной долей этилового спирта более 9 процентов.
- 3) алкогольная продукция (спирт питьевой, водка, ликероводочные изделия, коньяки, вино и иная пищевая продукция с объемной долей этилового спирта более 1,5 процента, за исключением виноматериалов);
- 4) пиво;
- 5) табачная продукция;
- 6) автомобили легковые и мотоциклы с мощностью двигателя свыше 112,5 кВт (150 л.с.);
- 7) автомобильный бензин;
- 8) дизельное топливо;
- 9) моторные масла;
- 10) прямогонный бензин.

Объектом налогообложения признаются операции по реализации на территории Российской Федерации лицами произведенных ими или ввезенных в виде импорта подакцизных товаров.

Налоговая база устанавливается в зависимости от вида подакцизных товаров в литрах, тоннах, лошадиных силах, штуках и прочих измерителях.

Ставки по акцизам, преимущественно устанавливаются в рублях за единицу налоговой базы и дифференцируются по видам товаров.

Налоговый период - месяц

Транспортный налог (Глава 28 НКРФ)

Налогоплательщиками налога признаются лица, на которых в соответствии с законодательством Российской Федерации зарегистрированы транспортные средства, признаваемые объектом налогообложения.

Объектом налогообложения признаются автомобили, мотоциклы, мотороллеры, автобусы и другие транспортные средства.

Не являются объектом налогообложения:

1) весельные лодки, а также моторные лодки с двигателем мощностью не свыше 5 лошадиных сил;

2) автомобили легковые, специально оборудованные для использования инвалидами, а также автомобили легковые с мощностью двигателя до 100 лошадиных сил полученные (приобретенные) через органы социальной защиты населения в установленном законом порядке;

3) промысловые морские и речные суда;

4) пассажирские и грузовые морские, речные и воздушные суда, находящиеся в собственности организаций, основным видом деятельности которых является осуществление пассажирских и (или) грузовых перевозок;

5), специальные автомашины, зарегистрированные на сельскохозяйственных товаропроизводителей и используемые при сельскохозяйственных работах;

6) транспортные средства, принадлежащие на праве хозяйственного ведения или оперативного управления федеральным органам исполнительной власти, где законодательно предусмотрена военная и (или) приравненная к ней служба;

7) транспортные средства, находящиеся в розыске, при условии подтверждения факта их угона (кражи) документом, выдаваемым уполномоченным органом;

8) самолеты и вертолеты санитарной авиации и медицинской службы;

Налоговая база определяется:

1) в отношении транспортных средств, имеющих двигатели, - как мощность двигателя транспортного средства в лошадиных силах;

2) в отношении водных несамоходных (буксируемых) транспортных средств, для которых определяется валовая вместимость, - как валовая вместимость в регистровых тоннах;

3) в отношении водных и воздушных транспортных средств, не указанных в подпунктах 1 и 2 настоящего пункта, - как единица транспортного средства.

Налоговым периодом признается календарный год.

Налоговые ставки устанавливаются законами субъектов Российской Федерации на основании налоговых ставок, предусмотренных НК РФ. По решению региональных органов власти ставки могут быть увеличены (уменьшены), но не более чем в 5 раз.

Ставки установлены в рублях за единицу налоговой базы.

Транспортный налог уплачивается ежегодно. Для физических лиц расчет налога производят налоговые органы. Срок уплаты 1 апреля года, следующего за отчетным. Организации уплачивают налог на основании собственного расчета по сроку 1 марта.

Земельный налог (глава 31 2 части НК РФ)

Налогоплательщиками налога признаются организации и физические лица, обладающие земельными участками на праве собственности, праве постоянного (бессрочного) пользования или праве пожизненного наследуемого владения.

Объектом налогообложения признаются земельные участки, расположенные в пределах муниципального образования, на территории которого введен налог.

Налоговая база определяется как кадастровая стоимость земельных участков, признаваемых объектом налогообложения.

Налоговая база уменьшается на не облагаемую налогом сумму в размере **10 000** рублей на одного налогоплательщика на территории одного муниципального образования в отношении земельного участка, находящегося в собственности следующих категорий налогоплательщиков: Героев Советского Союза, Героев Российской Федерации, инвалидов, ветеранов, физических лиц, имеющих право на получение социальной поддержки

Налоговым периодом признается календарный год.

Налоговые ставки устанавливаются нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований и не могут превышать:

1) 0,3 процента в отношении земельных участков:

отнесенных к землям сельскохозяйственного назначения или к землям в составе зон сельскохозяйственного использования в поселениях и используемых для сельскохозяйственного производства;

занятых жилищным фондом и объектами инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса (за исключением доли в праве на земельный участок, приходящейся на объект, не относящийся к жилищному фонду и к объектам инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса) или предоставленных для жилищного строительства;

предоставленных для личного подсобного хозяйства, садоводства, огородничества или животноводства;

2) 1,5 процента в отношении прочих земельных участков.

Глава 9 Оценка и минимизация рисков, анализ чувствительности проекта

9.1 Сущность риска и его минимизация

Данный раздел посвящен оценке риска и страхованию проекта.

Риск – это событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском. Управление риском — это процесс, уменьшающий или компенсирующий ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий.

Таким образом, управление риском определяет пути и возможности обеспечения устойчивости бизнеса, способности противостоять неблагоприятным ситуациям. Поэтому при управлении рисками необходимо:

- знать все виды возможных рисков,
- уметь оценивать с достаточно большой долей вероятности возникновение того или иного риска,
- грамотно организовывать работу отделов по управлению рисками или деятельность риск-менеджера,
- иметь методику оценки сравнительной эффективности различных мер по управлению риском и рекомендаций по их использованию в каждом конкретном случае.

Оценка риска или, иными словами, план риска необходим для оценки опасности того, что цели, поставленные в бизнес-плане, могут быть полностью или частично не достигнуты.

Оценка проводится по стадиям бизнес-плана. После ее проведения разрабатывается перечень мер, позволяющих уменьшить возможные риски.

Рассмотрим основные этапы процесса управления риском:

- анализ риска;
- выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;
- принятие решения;
- непосредственное воздействие на риск;
- контроль и корректировка результатов процесса управления.

Анализ риска — начальный этап, имеющий целью получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Анализ состоит из выявления рисков и их оценки. При выявлении рисков определяются все риски, присущие проекту. Сначала риски выявляются и оцениваются, затем выбирается методы воздействия на них при сравнении их эффективности. Далее принимается решение о способах воздействия на риск и оцениваются полученные результаты. Оценка — это количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба. Формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций, и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от его размера. Выявление и оценка тесно связаны между собой, и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Часто анализ идет в двух противоположных направлениях — от оценки к выявлению и наоборот. В первом случае уже имеются убытки и необходимо выявить причины. Во втором случае на основе анализа системы выявляются риски и возможные последствия.

Следующий этап - это выбор метода воздействия на риски с целью минимизировать возможный ущерб в будущем. Т.к. каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения, то возникает проблема оценки сравнительной эффективности методов воздействия на риск для выбора наилучшего из них. Появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков предприятия. Это этап принятия решений, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и распределение задач среди менеджеров, осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами. Процесс непосредственного воздействия на риск представлен тремя основными способами: снижением, сохранением и передачей риска.

Таблица № Основные группы методов воздействия на риск

Снижение	Сохранение	Передача
Исключение риска	Без финансирования	Страхование
Снижение вероятности возникновения риска	Самострахование	Получение финансовых гарантий
Снижение возможного ущерба	Привлечение источников (займы, дотации)	Другие методы (договорные, юридические и пр.)

Снижение риска - это уменьшение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий. Обычно оно достигается при помощи осуществления предупредительных организационно-технических мероприятий, под которыми понимаются различные способы усиления безопасности зданий и сооружений, установка систем контроля и оповещения, противопожарных устройств, проведение обучения персонала способам поведения в экстремальных ситуациях и т.д.

Сохранение риска на существующем уровне не всегда означает отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба, хотя такая возможность предусмотрена. Предприятие может создать специальные резервные фонды (фонды самострахования или фонд риска), из которых будет производиться компенсация убытков при наступлении неблагоприятных ситуаций. Такой метод управления риском называется самострахованием. К мерам, осуществляемым при сохранении риска, могут быть также причислены получение кредитов и займов для компенсации убытков и восстановления производства, получение государственных дотаций и др.

Меры по передаче риска означают передачу ответственности за него третьим лицам при сохранении существующего уровня риска. К ним относятся страхование, которое подразумевает передачу риска страховой компании за определенную плату, а также различного рода финансовые гарантии, поручительства и т.д.

Заключительным этапом управления риском являются контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии с учетом новой информации. Контроль состоит в получении информации от менеджеров о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации. Классификация рисков может быть основана на различных характеристиках:

1. По роду опасности: Техногенные риски порождены хозяйственной деятельностью человека: аварийные ситуации, загрязнение окружающей среды и т.д. Примером

техногенных рисков могут служить огневые риски, связанные с воздействием огня на различные объекты.

Природные риски не зависят от деятельности человека. К ним относятся в основном риски стихийных бедствий: землетрясения, наводнения, урагана, тайфуна, удара молнии, извержения вулкана и т.д.

Смешанные риски — это события природного характера, инициированные хозяйственной деятельностью человека. Примером может служить оползень, вызванный проведением строительных работ.

Риски, связанные с финансовой деятельностью, условно можно причислить к антропогенным.

2. По характеру деятельности: Предпринимательские риски связаны с развертыванием производства и прибылью, а именно: недополучение прибыли в результате простоя производства, банкротство, упущенная выгода, непредвиденные расходы и др. К финансовым и коммерческим можно отнести риски из области управления финансами и взаимоотношений торговых партнеров в процессе сделки: неисполнение договорных обязательств контрагентом по сделке, невозврат кредита, непредвиденные судебные расходы.

Профессиональные риски связаны с исполнением лицами своих профессиональных обязанностей.

К инвестиционным относятся риски, которые возникают при вложении инвесторами средств с целью получения прибыли, например риски изменения доходности ценных бумаг, процентные, валютные, страновые. Среди транспортных рисков, возникающих при транспортировке грузов, различают морские, воздушные и наземные. Промышленные риски характерны для производственной деятельности предприятий: выход из строя оборудования, станков, приборов, сложных технических комплексов, а также повреждения промышленных зданий и сооружений.

3. По природе объектов, которые подвержены риску:

Риски нанесения ущерба жизни и здоровью граждан;

Имущественные риски, среди которых выделяются риски наступления гражданской ответственности. Такая классификация принята в страховом деле. Среди имущественных

рисков следует назвать риски нанесения ущерба имуществу как физическим объектам и риски нанесения ущерба имущественному интересу, например, прибыли.

Рассмотрим более подробно риски, часто встречающиеся в хозяйственной деятельности предприятий.

Таблица Основные виды рисков в проектах

Определение	Пример	Неблагоприятные последствия
1. Промышленные риски		
Опасность нанесения ущерба предприятию и третьим лицам вследствие нарушения нормального хода производственного процесса	Опасность повреждения или утери производственного оборудования и транспорта Разрушение зданий и сооружений Возникновение аварийной ситуации..	Взрыв; пожар Поломка механизмов и оборудования Нанесение ущерба окружающей среде или работникам предприятия или третьим лицам Снижение производства продукции и остановка производства.
2. Экологические риски		
Вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц.	Авария; пожар	Ущерб окружающей среде в виде загрязнения или уничтожения лесных, водных, воздушных и земельных ресурсов, нанесения вреда биосфере и сельскохозяйственным угодьям
3. Инвестиционные риски		
Возможность недополучения или потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов.	Возможный невозврат суммы кредита и процентов по нему (кредитный риск).	Потеря либо всех денег, либо их части в связи с задержкой выплаты кредита
4. Технические риски		
Сопутствуют строительству новых объектов и их дальнейшей эксплуатации	Строительно-монтажные риски Эксплуатационные риски Риск невыполнения гарантийных обязательств	Утеря или повреждение строительных материалов и оборудования вследствие неблагоприятных событий стихийных бедствий, взрыва, пожара и т.д.; Нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже Физический ущерб персоналу, занятому на строительстве объекта.
5. Предпринимательские риски		
Внешние связаны с		

нанесением убытков и неполучением предполагаемой прибыли вследствие нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или по другим не зависящим от него обстоятельствам. Внутренние зависят от способности предпринимателя организовать производство и сбыт продукции		
6. Финансовые риски		
Возникают в процессе управления финансами предприятия	Валютные риски - вероятность возникновения убытков от изменения обменных курсов в процессе внешнеэкономической деятельности, инвестиционной деятельности в других странах, а также при получении экспортных кредитов	Убытки в предпринимательской и финансовой деятельности
7. Коммерческие риски		
Возможность недополучения прибыли или возникновения убытков в процессе проведения торговых операций	Неплатежеспособность покупателя к моменту оплаты товара Отказ заказчика от оплаты продукции Изменение цен на продукцию после заключения контракта Снижение спроса на продукцию.	Убытки в предпринимательской и финансовой деятельности
8. Страновые риски		
Возникают при осуществлении предпринимателями и инвесторами своей деятельности на территории иностранных государств	Уменьшение дохода от бизнеса из-за политической или экономической нестабильности в стране	Недополучение прибыли

Итак, необходимо рассмотреть различные неблагоприятные события, которые могут возникать в процессе реализации проекта.

Для этого необходимо определить все возможные риски, оценить вероятность их возникновения экспертным путем по 100-балльной системе и выявить наиболее

значительные. В качестве экспертов необходимо выбрать несколько человек среди управленческой команды.

Шкала оценки выглядит следующим образом:

0 – риск рассматривается как несущественный;

25 – риск, скорее всего, не реализуется;

50 – ничего определенного сказать о наступлении риска нельзя;

75 – риск, скорее всего, проявится;

100 – риск, наверняка, реализуется.

События, характеризуемые небольшими и частыми убытками, могут возникать как следствие мелких неполадок или текущих колебаний финансовых показателей. Обычно такие убытки легко предсказуемы, и их величина в конкретный год достаточно близка к среднему значению. Поэтому средства на их компенсацию могут быть зарезервированы в бюджете предприятия на очередной финансовый год в размере их среднего значения. События, характеризуемые средними и относительно редкими убытками, возникают существенно реже. К ним обычно приводят серьезные, но временные и устранимые повреждения технических систем или, например, невыполнение договорных обязательств по части контрактов, заключенных предприятием. При стратегическом планировании развития предприятия для учета таких убытков используют их среднюю величину, а при текущем - делают поправку и на их максимальную величину, которая когда-либо имела место или может быть предсказана теоретическими методами. Редкие и катастрофические события угрожают самому существованию предприятия, но они могут и не произойти за все время существования предприятия. При принятии управленческих решений относительно таких рисков руководствуются максимально приемлемым размером ущерба. После выявления возможных рисков и оценки их вероятности возникновения необходимо подсчитать возможный ущерб от наступления рисков. Ущерб имуществу изначально выражается в натуральном виде - в форме утраты или ухудшения свойств объектов. Затем согласно специальным методикам характеристики ущерба могут быть переведены в денежную форму - убытки. В финансовой сфере неблагоприятное событие, как правило, уже выражено в количественной форме (например, «получение прибыли ниже запланированной»), и весь процесс оценки ущерба отталкивается от этого события. Ущерб жизни и здоровью граждан также может быть определен в натуральном или денежном виде. Методика оценка ущерба от различных рисков в наиболее полном виде должна включать в себя учет как прямых, так и косвенных убытков. Прямые убытки — это непосредственный ущерб здоровью, имуществу или имущественным интересам. Косвенные убытки возникают как следствие невозможности

какое-то время осуществлять нормальную деятельность предприятия, например, упущенная выгода, убытки в виде претензий и исков вследствие невыполнения обязательств перед контрагентами, потеря имиджа организации, расходы на юридическое урегулирование дел и пр.

Последствия большинства неблагоприятных событий не ограничиваются каким-либо одним видом ущерба. Первоначальная причина влечет за собой последовательность событий, развивающихся по цепочке друг за другом.

Все виды ущерба могут быть разделены на следующие большие группы.

1. Ущерб имуществу предприятия (основным и оборотным фондам), когда общая сумма убытков по этой группе может быть рассчитана как полная восстановительная стоимость оборудования и сооружений, товаров и запасов на складах, включая затраты на строительные работы, монтаж и наладку оборудования.

2. Убытки, связанные с потерей прибыли в результате снижения или остановки производства (упущенная выгода).

3. Ущерб жизни и здоровью персонала по вине предприятия в результате аварии или несчастного случая пострадали его работники. В состав убытков включаются: оплата расходов на лечение травмированных работников, оплата санаторно-курортного лечения, выплаты по нетрудоспособности и инвалидности, компенсации родственникам в случае смерти, компенсации за вынужденные прогулы по болезни и другие виды выплат.

4. Нанесение ущерба окружающей среде - наступление гражданской ответственности предприятия перед государством и населением, проживающим на загрязненной территории. В состав убытков входят выплаченные компенсации за ухудшение качества жизни на загрязненных территориях (воздуха, воды, продуктов питания), долговременные последствия проявления загрязнения окружающей среды, ухудшение качества и выбытие из оборота природных ресурсов (пахотных земель, водоемов, лесов, флоры и фауны).

5. Нанесение прямого ущерба третьим лицам - в результате деятельности предприятия был нанесен ущерб гражданам и организациям, не связанным с предприятием хозяйственными отношениями. Например, в результате аварии может быть нанесен ущерб жизни, здоровью и имуществу населения, а также имуществу организаций, размещенных на территории, окружающей место аварии или другого инцидента. Общий размер убытков формируется из выплаченных штрафов и компенсаций по искам государственных органов и пострадавших лиц.

б. Убытки, связанные с недопоставкой продукции или услуг потребителям, например, штрафы за невыполнение обязательств по поставкам продукции или услуг, судебные издержки, компенсации за вынужденный простой предприятий — потребителей продукции.

Первые две группы рассмотренных ущербов связаны с имущественными рисками и непосредственно отражаются на имущественном положении предприятия. Ущерб, нанесенный персоналу предприятия в результате наступления чрезвычайных событий, обычно связывается с так называемыми коллективными рисками. Обычно он покрывается в рамках либо административной ответственности предприятия, либо коллективного личного страхования работников.

Три последние группы убытков возникают как следствие наступившей в силу закона гражданской ответственности предприятия перед третьими лицами. Их объем определяется в судебном порядке на основе рассмотрения претензий и исков пострадавших лиц к виновнику происшествия.

События, приводящие к нанесению ущерба окружающей среде, и убытки, вытекающие из этого, носят обобщенное название экологического риска. Риски могут быть снижены различными способами. В первую очередь, должны быть проведены предупредительные мероприятия по снижению риска, а также мероприятия по снижению масштабов возможного ущерба. В связи с тем, что существуют технические нормативы по безопасности различных машин и устройств с обязательным соблюдением для инновационных промышленных предприятий, ситуация с управлением риском на первом этапе значительно упрощается. Поэтому относительно несложно определить перечень мероприятий по снижению риска, которые необходимо осуществить в первую очередь.

Проведение дополнительных предупредительных мероприятий связано с определенными затратами, т.к. требует внедрения безопасных технологий и материалов, обновления технического парка, улучшения систем контроля и предупреждения и пр. Эффект от данных мер можно оценить по степени компенсации или устранения возможных убытков в будущем. Если соотнести затраты на управление риском и степень снижения будущих убытков, то можно получить оценку эффективности мер по управлению риском с экономической точки зрения.

Оценка эффективности применения того или иного метода управления риском зависит от критерия, положенного в основу сравнения:

- выбор критического параметра, который не должен выходить за допустимые пределы;
- экономическая выгода.

Первый подход тесно связан с соблюдением норм безопасности и обеспечением устойчивости работы предприятия, когда различные мероприятия по управлению риском оцениваются исходя из предположения, что все они снижают уровень критического параметра до требуемой величины. Ко второму можно отнести страхование.

Страхование в соответствии с Законом Российской Федерации от 27 ноября 1992 г. "О страховании" (ст. 2) представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий). Эти денежные фонды получили название страховых. Из них страхователям, т.е. указанным выше физическим и юридическим лицам, при страховом событии возмещается ущерб страховщиком, которым выступает государственная, акционерная или частная страховая организация.

Экономические отношения между страховщиком и страхователем регулируются специальным договором страхования. При этом страхование по одному договору может осуществляться совместно несколькими страховщиками. Такое совместное страхование называется сострахованием. Уменьшение страхового риска может осуществляться и путем перестрахования. В этом случае страховщик свои договорные обязательства перед страхователем полностью или частично страхует у другого страховщика, называемого перестраховщиком. Таким образом страховые компании оказываются связанными взаимными обязательствами по возмещению ущерба перед страхователем. Страхователь в свою очередь имеет право заключать со страховщиком договоры о страховании третьих лиц в пользу последних. Страховщик выдает страхователю страховой полис, подтверждающий договор страхования. Период его действия называется сроком страхования. В страховом полисе указываются:

- наименование;
- юридический адрес и банковские реквизиты страховщика;
- фамилия, имя, отчество или наименование страхователя и его адрес;
- объект страхования;
- размер страховой суммы;
- страховой риск;
- размер страхового взноса, сроки и порядок его внесения;
- срок действия договора;
- другие условия по соглашению сторон;
- подписи сторон.

Договор страхования, как правило, вступает в силу с момента уплаты страхователем первого страхового взноса, представляющего собой плату за страхование. Страховой суммой называется определенная договором страхования или установленная законом денежная сумма, исходя из которой устанавливаются размеры страхового взноса и страховой выплаты.

Страховым взносом называется плата за страхование, которую страхователь обязан внести страховщику в соответствии с договором страхования или Законом. Страховая выплата выступает в виде суммы страхового возмещения за нанесенный ущерб при наступлении страхового случая.

Объектами страхования в соответствии с Законом "О страховании" выступают имущественные интересы, связанные:

- с жизнью, здоровьем, трудоспособностью и пенсионным обеспечением страхователя или застрахованного лица (личное страхование);
- с владением, пользованием, распоряжением имуществом (имущественное страхование);
- с возмещением страхователем причиненного им вреда личности или имуществу физического лица, а также вреда, причиненного юридическому лицу (страхование ответственности).

Во всем мире страхование является основным методом снижения степени риска при неблагоприятном исходе при наступлении определенных событий, на случай которых и проводится страхование. При этом под снижением степени риска понимается уменьшение вероятности и сокращение объема потерь.

Суть страхования связана с созданием целевых денежных фондов, формируемых за счет взносов заинтересованных юридических и физических лиц, с последующим их использованием на возмещение ущерба. Создание целевых фондов, компенсация материальных потерь хозяйствующих субъектов и граждан производятся посредством денежных отношений через оборот денежных средств. И эти перераспределительные отношения, возникающие в процессе формирования и использования по назначению указанных денежных фондов, выражаются через страхование как финансовую категорию. Но не все риски являются страхуемыми. Страхование выступает экономическим инструментом только части рисков. Среди критериев страхуемости рисков, прежде всего, выступает критерий случайности, то есть неизвестность в отношении того, когда страховой случай произойдет и велик ли будет от него размер ущерба, независимость этого случая от действия соответствующих физических или юридических лиц.

Среди других критериев страхуемости можно, в частности, выделить возможность оценки ущерба, его размер и степень вероятности. Финансовые возможности страховой компании требуют и оценки максимально возможного размера ущерба. Отличительной особенностью страхуемых рисков является именно возможность определения их финансовых последствий, которые перекладываются на страховую организацию, и тем самым компенсируют нанесенный ущерб соответствующему юридическому или физическому лицу. Даже при отсутствии страхового случая эти лица при наличии договора страхования чувствуют себя более защищенными и более уверенными в своих действиях. В любом случае страхование для них означает уменьшение риска. Таким образом, основная задача страхования состоит в защите имущественных интересов как юридических, так и физических лиц. Объективная необходимость страхования обуславливается существованием понятия риска как случайного события, которое может привести к ущербу. При этом ущерб может быть не только имущественным, связанным с убытками в материальной сфере, но и физическим вследствие нанесения ущерба людям, например, в результате несчастного случая.

Самострахование предусматривает децентрализованное накопление каждым субъектом хозяйствования необходимых материальных и финансовых резервов на случай непредвиденных обстоятельств.

Страхование и самострахование направлены на компенсацию последствий неблагоприятных событий. Сравнение их с другими методами управления риском возможно при условии выбора в качестве критерия определенного финансового параметра, например, предельный размер убытков, ведущий к разорению предприятия.

Предприятие может получить экономическую выгоду за счет повышения уровня собственной безопасности. При этом вначале определяют затраты, а затем — абсолютную прибыль или норму прибыли на единицу затрат. Достижимый при этом уровень безопасности определяется выбранным наиболее экономически выгодным вариантом. Применение любого из методов управления риском приводит к перераспределению текущих и ожидаемых финансовых потоков внутри предприятия или финансового проекта. Это, в свою очередь, ведет к изменению стоимости чистых активов предприятия или проекта, рассчитанной с учетом ожидаемых денежных поступлений. Таким образом, в качестве критерия экономической эффективности применения методов управления риском можно использовать оценку их влияния на изменение стоимости предприятия, рассчитанной на начало и окончание финансового периода.

Рассмотрим способ сравнительной оценки эффективности страхования и самострахования – это метод Хаустона, суть которого заключается в оценке влияния различных способов управления риском на «стоимость предприятия». Стоимость предприятия определим через стоимость его свободных активов. Свободные (или чистые) активы предприятия — это разность между величиной всех его активов и обязательств. Решения по страхованию или самострахованию риска изменяют стоимость предприятия, поскольку затраты на эти мероприятия уменьшают денежные средства или активы, которые организация могла бы направить на инвестиции и получить прибыль.

Пусть в рассматриваемой модели учитывается также возникновение убытков в будущем от рассматриваемых рисков; страхование и самострахование в равной степени обеспечивают одинаковый уровень компенсации будущих убытков.

При страховании предприятие уплачивает в начале финансового периода страховую премию и гарантирует себе компенсацию убытков в будущем. Стоимость предприятия в конце финансового периода при осуществлении страхования:

$$S_i = S - P + r(S - P),$$

где S_i - стоимость предприятия в конце финансового периода при страховании;

S - стоимость предприятия в начале финансового года;

P - размер страховой премии;

r - средняя доходность работающих активов.

Предполагается, что величина убытков не влияет на стоимость предприятия, т.к. они полностью компенсируются за счет выплаченных страховых возмещений. При самостраховании предприятие полностью сохраняет собственный риск и формирует специальный резервный фонд — фонд риска. Влияние на величину свободных активов полностью сохраненного риска выражается следующим образом:

$$S_r = S - L + r(S - L - F) + iF,$$

где S_r - стоимость предприятия в конце финансового периода при полностью сохраненном риске;

L - ожидаемые потери от рассматриваемых рисков;

F - величина резервного фонда риска;

i - средняя доходность активов фонда риска.

При самостраховании предприятие терпит прямые и косвенные убытки. Прямые убытки выражаются в виде ожидаемых годовых потерь L , кроме которых определенные средства должны быть направлены в резервный фонд F для обеспечения компенсации ожидаемых потерь, причем с некоторым запасом. Считается, что активы хранятся в резервном фонде в более ликвидной форме, чем активы, инвестированные в производство, поэтому они приносят меньший доход. Сравнение значений S_i и S_r позволяет говорить о сравнительной экономической эффективности страхования и самострахования.

9.2 Анализ чувствительности проекта к изменению его основных параметров

Цель анализа чувствительности состоит в сравнительном анализе влияния различных факторов проекта на ключевой показатель эффективности проекта, например, внутреннюю норму прибыльности.

Приведем наиболее рациональную последовательность проведения анализа чувствительности.

1. Выбор ключевого показателя эффективности инвестиций, в качестве которого может служить внутренняя норма прибыльности (*IRR*) или чистое современное значение (*NPV*).
2. Выбор факторов, относительно которых разработчик инвестиционного проекта не имеет однозначного суждения (т. е. находится в состоянии неопределенности). Типичными являются следующие факторы:
 - капитальные затраты и вложения в оборотные средства,
 - рыночные факторы – цена товара и объем продаж,
 - компоненты себестоимости продукции,
 - время строительства и ввода в действие основных средств.
3. Установление номинальных и предельных (нижних и верхних) значений неопределенных факторов, выбранных на втором шаге процедуры. Предельных факторов может быть несколько, например $\pm 5\%$ и $\pm 10\%$ от номинального значения (всего четыре в данном случае)
4. Расчет ключевого показателя для всех выбранных предельных значений неопределенных факторов.
5. Построение графика чувствительности для всех неопределенных факторов. В западном инвестиционном менеджменте этот график носит название “Spider Graph”.

Ниже приводится пример такого графика для трех факторов.

Данный график позволяет сделать вывод о наиболее критических факторах инвестиционного проекта, с тем, чтобы в ходе его реализации обратить на эти факторы особое внимание с целью сократить риск реализации инвестиционного проекта. Так, например, если цена продукции оказалась критическим фактором, то в ходе реализации проекта необходимо улучшить программу маркетинга и (или) повысить качество товаров. Если проект окажется чувствительным к изменению объема производства, то следует уделить больше внимания совершенствованию внутреннего менеджмента предприятия и ввести специальные меры по повышению производительности. Наконец, если критическим оказался фактор материальных издержек, то целесообразно улучшить отношение с

поставщиками, заключив долгосрочные контракты, позволяющие, возможно, снизить закупочную цену сырья.

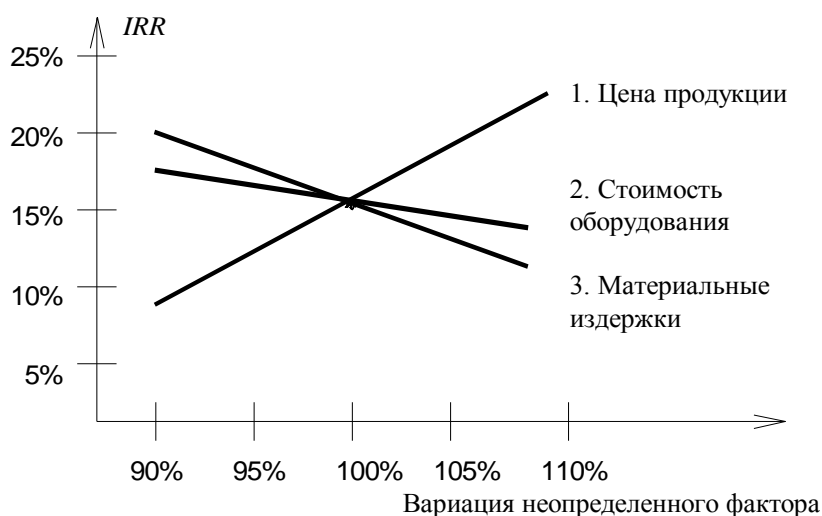


Рисунок 3 -. Чувствительность проекта к изменению неопределенных факторов

Анализ сценариев – это прием анализа риска, который наряду с базовым набором исходных данных проекта рассматривает ряд других наборов данных, которые, по мнению разработчиков проекта, могут иметь место в процессе реализации. В анализе сценария, финансовый аналитик просит менеджеров подобрать показатели при “плохом” стечении обстоятельств (малый объем продаж, низкая цена продажи, высокая себестоимость единицы товара, и т. д.) и при “хорошем”. После этого, NPV при хороших и плохих условиях вычисляются и сравниваются с ожидаемым значением NPV .

Имитационное моделирование Монте-Карло

Метод имитационного моделирования Монте-Карло создает дополнительную возможность при оценке риска за счет того, что делает возможным создание случайных сценариев. Применение анализа риска использует богатство информации, будь она в форме объективных данных или оценок экспертов, для количественного описания неопределенности, существующей в отношении основных переменных проекта и для обоснованных расчетов возможного воздействия неопределенности на эффективность инвестиционного проекта. Результат анализа риска выражается не каким-либо единственным значением NPV , а в виде вероятностного распределения всех возможных значений этого показателя. Следовательно, потенциальный инвестор, с помощью метода Монте-Карло будет обеспечен полным набором данных, характеризующих риск проекта. На этой основе он сможет принять взвешенное решение о предоставлении средств.

В общем случае имитационное моделирование Монте-Карло – это процедура, с помощью которой математическая модель определения какого-либо финансового показателя (в нашем случае *NPV*) подвергается ряду имитационных прогонов с помощью компьютера. В ходе процесса имитации строятся последовательные сценарии с использованием исходных данных, которые по смыслу проекта являются неопределенными, и потому в процессе анализа полагаются случайными величинами. Процесс имитации осуществляется таким образом, чтобы случайный выбор значений из определенных вероятностных распределений не нарушал существования известных или предполагаемых отношений корреляции среди переменных. Результаты имитации собираются и анализируются статистически, с тем, чтобы оценить меру риска.

Процесс анализа риска может быть разбит на следующие стадии.

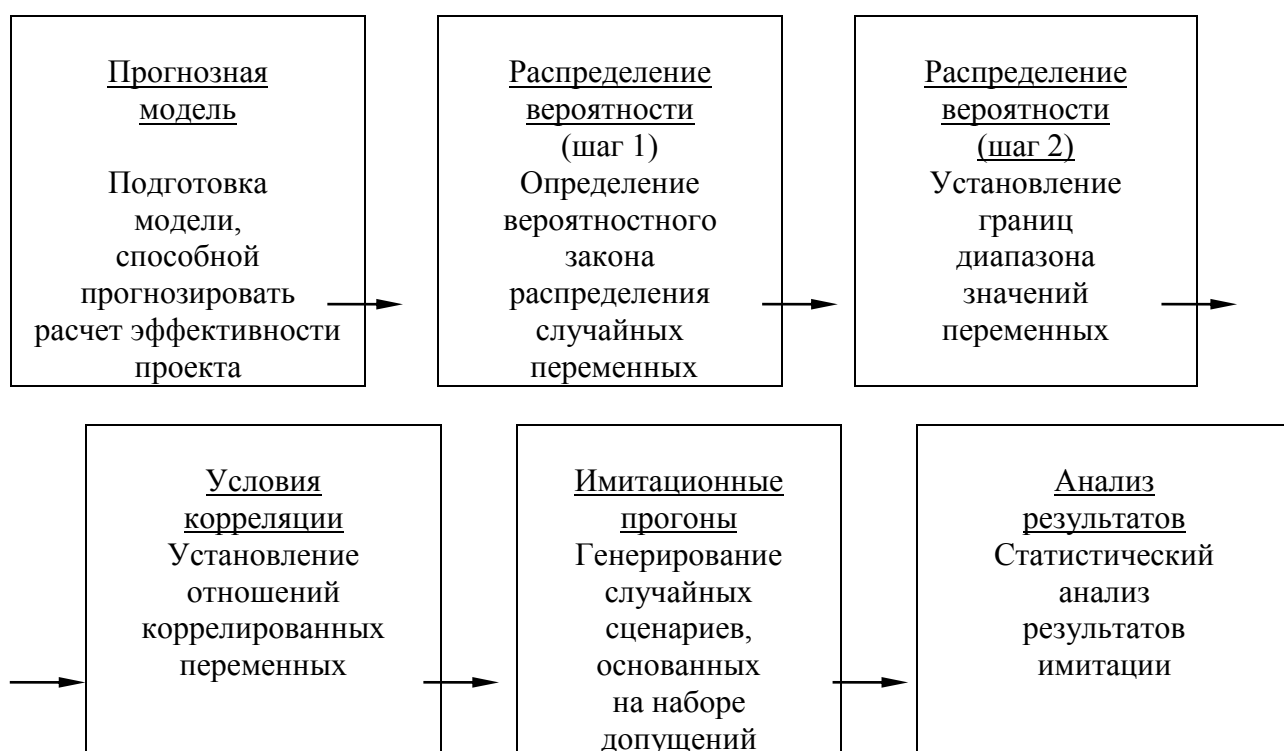


Рисунок 4 - Процесс анализа риска

Первая стадия в процессе анализа риска - это создание прогнозной модели. Такая модель определяет математические отношения между числовыми переменными, которые относятся к прогнозу выбранного финансового показателя. В качестве базовой модели для анализа инвестиционного риска обычно используется модель расчета показателя *NPV*, использование его в анализе риска сопряжено с некоторыми трудностями. Они заключаются в том, что при генерировании случайных чисел, годовой денежный поток выступает как некое случайное число, подчиняющееся определенному закону распределения. В действительности же это совокупный показатель, включающий множество компонент рассмотренных в предыдущих публикациях. Этот совокупный показатель изменяется не сам

по себе, а с учетом изменения объема продаж. То есть ясно, что он коррелирован с объемом. Поэтому необходимо тщательно изучить эту корреляцию для максимального приближения к реальности.

Общая прогнозная модель имитируется следующим образом. Генерируется достаточно большой объем случайных сценариев, каждый из которых соответствует определенным значениям денежных потоков. Сгенерированные сценарии собираются вместе, и производится их статистическая обработка для установления доли сценариев, которые соответствуют отрицательному значению *NPV*. Отношение таких сценариев к общему количеству сценариев дает оценку риска инвестиций.

Распределения вероятностей переменных модели (денежных потоков) диктуют возможность выбора величин из определенных диапазонов. Такие распределения представляют собой математические инструменты, с помощью которых придается вес всем возможным результатам. Этим контролируется случайный выбор значений для каждой переменной в ходе моделирования.

Необходимость применения распределения вероятностей обусловлена попытками прогнозирования будущих событий. При обычном анализе инвестиций используется один тип распределения вероятности для всех переменных, включенных в модель анализа. Такой тип называют детерминированным распределением вероятности, и он придает всю вероятность одному значению. При оценке имеющихся данных аналитик ограничен выбором единственного из множества возможных результатов или расчетом сводного показателя. Затем аналитик должен принять, что выбранное значение обязательно реализуется, то есть он придает выбранному наиболее обоснованному образом показателю с единственным значением вероятность, равную 1. Поскольку такое распределение вероятности имеет единственный результат, итог аналитической модели можно определить на основании всего одного расчета (или одного прогона модели).

В анализе рисков используется информация, содержащаяся в распределении вероятности с множественными значениями. Именно использование множественных значений вместо детерминированных распределений вероятности и отличает имитационное моделирование от традиционного подхода.

Определение случайных переменных и придание им соответствующего распределения вероятности является необходимым условием проведения анализа рисков. Успешно завершив эти этапы, можно перейти к стадии моделирования. Однако непосредственный переход к моделированию будет возможен только в том случае, если будет установлена корреляция в системе случайных переменных, включенных в модель. Под корреляцией понимается случайная зависимость между переменными, которая не носит

строго определенного характера, например, зависимость между ценой реализации товара и объемом продаж.

Наличие в модели анализа коррелированных переменных может привести к серьезным искажениям результатов анализа риска, если эта корреляция не учитывается. Фактически наличие корреляции ограничивает случайный выбор отдельных значений для коррелированных переменных. Две коррелированные переменные моделируются так, что при случайном выборе одной из них другая выбирается не свободно, а в диапазоне значений, который управляется смоделированным значением первой переменной.

Хотя очень редко можно объективно определить точные характеристики корреляции случайных переменных в модели анализа, на практике имеется возможность установить направление таких связей и предполагаемую силу корреляции. Для этого применяют методы регрессионного анализа. В результате этого анализа рассчитывается коэффициент корреляции, который может принимать значения от -1 до 1.

Стадия "прогонов модели" является той частью процесса анализа риска, на которой всю рутинную работу выполняет компьютер. После того, как все допущения тщательно обоснованы, остается только последовательно просчитывать модель (каждый пересчет является одним "прогоном") до тех пор, пока будет получено достаточно значений для принятия решения (например, 1000 или более).

В ходе моделирования значения переменных выбираются случайно в границах заданных диапазонов и в соответствии с распределениями вероятностей и условиями корреляций. Для каждого набора таких переменных вычисляется значение показателя эффективности проекта. Все полученные значения сохраняются для последующей статистической обработки.

Для практического осуществления имитационного моделирования можно рекомендовать пакет «Crystal Ball», разработанный в виде приложения для работы в составе электронных таблиц EXCEL. Генерирование случайных чисел этот пакет осуществляет на основе использования датчика псевдослучайных чисел, которые рассчитываются по определенному алгоритму. Особенностью пакета является то, что он умеет генерировать коррелированные случайные числа.

Окончательной стадией анализа рисков является обработка и интерпретация результатов, полученных на стадии прогонов модели. Каждый прогон представляет вероятность события, равную

$$p = 100 / n,$$

где p - вероятность единичного прогона, %;

n - размер выборки.

Например, если количество случайных прогонов равно 5000, то вероятность одного прогона составляет

$$p = 100 / 5000 = 0,02 \%$$

В качестве меры риска в инвестиционном проектировании целесообразно использовать вероятность получения отрицательного значения *NPV*. Эта вероятность оценивается на основе статистических результатов имитационного моделирования как произведение количества результатов с отрицательным значением и вероятности единичного прогона. Например, если из 5000 прогонов отрицательные значения *NPV* окажутся в 3454 случаях, то мера риска составит 69.1%.

Литература

1. Гражданский кодекс РФ
2. Налоговый кодекс РФ
3. Трудовой кодекс РФ
4. Методические рекомендации для субъектов малого и среднего предпринимательства по снижению затрат на электрическую энергию за счет выбора оптимального варианта тарифного меню при заключении договоров с энергосбытовыми организациями
5. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК РФ по стр-ву, архит. и жил. политике. – М.: ОАО «НПО изд. «Эконо-мика», 2000. – 356 с.
6. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. N 129-ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей"
(с изменениями от 23 июня, 8, 23 декабря 2003 г., 2 ноября 2004 г., 2 июля 2005 г., 5 февраля, 19 июля, 1 декабря 2007 г., 30 апреля, 23 июля, 30 декабря 2008 г., 19 июля, 27 декабря 2009 г.)
7. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции" (с изменениями от 1 декабря 2007 г., 29 апреля, 30 июня, 8 ноября 2008 г., 17 июля 2009 г.)
8. Федеральный закон от 22 июля 2008 г. N 123-ФЗ "Технический регламент о требованиях пожарной безопасности"
9. Постановление Правительства РФ от 16 июля 2009 г. N 584 "Об уведомительном порядке начала осуществления отдельных видов предпринимательской деятельности"
10. Баринов В. А., Найдёнков В.И. Бизнес - планирование: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.
11. Бекетова О. Н. Бизнес - планирование: конспект лекций. – М.: Эксмо, 2007.
12. Бизнес-план инвестиционного проекта / Под редакцией В.М. Попова – М.: Финансы и статистика, 2001. – 432 с.
13. Бизнес-план: рекомендации по составлению. Нормативная ба-за. – М.: ПРИОР, 2001. – 304 с.
14. Бизнес-планирование. (Учебное пособие) Баринов В.А. (2003, 272с.)
15. Бизнес-планирование. (Учебное пособие) Поляков О.В. (МФПА, 2003, 155с.)

16. Бизнес-планирование. Задачи и решения. (Уч.-метод. пособие) Просветов Г.И. (2005, 208с.)
17. Бизнес-планирование. Конспект лекций. Бекетова О.Н., Найденков В.И. (2007, 160с.)
18. Бизнес-планы / Под ред. И.М. Степнова. – М.: ЛБЗ, 2001. – 240 с.
19. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.
20. Галенко В.П., Самарина Г.П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики. – М: Академия, 2007.
21. Горемыкин В.А. Бизнес-план. - М.: Ось-89, 2006.
22. Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии. - М.: ИНФРА-М, 2001.
23. Колясникова Д. Деловой квартал № 14 (586): Журнал. – Екатеринбург.: 2007.
24. Котляров И.Д. Планирование на предприятии: учебное пособие. М.:ЭКСМО, 2009.
25. Леонов В. Создание бизнес-плана на компьютере. – М.: Эксмо,2009 .
26. Лосев В. А. Как составить бизнес-план. – М.: Вильямс, 2008.
27. Любонова Т.П., Мясоедова Л.В. Бизнес-план: Опыт, проблемы.- М.: Книга Сервис. 2003.
28. Патсула П.Д. Бизнес-план за 30 дней. - М.: Эксмо, 2008.
29. Пейли Н. Успешный бизнес-план. - М.: Эксмо, 2008.
30. Попов В.М. , Захаров А.А. Бизнес-план Step by Step. - Спб.: Бизнес-пресса, 2005.
31. Просветов Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения. – М.: Альфа-Пресс, 2008.
32. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план.- М.: Ось-89, 2000.
33. Ушаков И. И. Бизнес-план. – Спб.: Питер, 2005 г.
34. Филатова Е.С. Искусство понимать себя и окружающих. – М., 1999
35. Черняк В.З. Бизнес- планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003.
36. Шаш Н.Н. Бизнес-план предприятия. - М.: ГроссМедиа, 2006.
37. Шевчук Д.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2008.
38. Эрик С. Зигель. Пособие по составлению бизнес-плана. - М.: МТ-Пресс, Сирин, 2003.

Приложение 1

Тест Д.Кейрси на определение предпринимательских способностей (типология Майерс-Бриггс)

Инструкция к тесту

В каждом вопросе выберите ответ, который точнее всего описывает вас.

Тестовый материал

1. В компании (на вечеринке) вы:
 1. общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
 2. общаетесь с немногими – вашими знакомыми.
2. Вы человек скорее:
 1. реалистичный, чем склонный теоретизировать;
 2. склонный теоретизировать, чем реалистичный.

3. Как, по-вашему, что хуже:
 1. «витать в облаках»;
 2. придерживаться проторенной дорожки?
4. Вы более подвержены влиянию:
 1. принципов, законов;
 2. эмоций, чувств.
5. Вы более склонны:
 1. убеждать;
 2. затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать:
 1. выполняя все точно в срок;
 2. не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор:
 1. довольно осторожно;
 2. внезапно, импульсивно.
8. В компании (на вечеринке) вы:
 1. остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
 2. быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.
9. Вас более привлекают:
 1. здравомыслящие люди;
 2. люди с богатым воображением.
10. Вам интереснее:
 1. то, что происходит в действительности;
 2. те события, которые могут произойти.
11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:
 1. требования закона, чем обстоятельства;
 2. обстоятельства, чем требования закона.
12. Обращаясь к другим, вы склонны:
 1. соблюдать формальности, этикет;
 2. проявлять свои личные, индивидуальные качества.
13. Вы человек, скорее:
 1. точный, пунктуальный;
 2. неторопливый, медлительный.
14. Вас больше беспокоит необходимость:
 1. оставлять дела незаконченными;
 2. непременно доводить дело до конца.
15. В кругу знакомых вы, как правило:
 1. в курсе происходящих там событий;
 2. узнаете о новостях с опозданием.
16. Повседневные дела вам нравится делать:
 1. общепринятым способом;
 2. своим оригинальным способом.
17. Предпочитаете таких писателей, которые:
 1. выражаются буквально, напрямую;
 2. пользуются аналогиями, иносказаниями.
18. Что вас больше привлекает:
 1. стройность мысли;
 2. гармония человеческих отношений?
19. Вы чувствуете себя увереннее:
 1. в логических умозаключениях;
 2. в практических оценках ситуаций.
20. Вы предпочитаете, когда дела:

1. решены и устроены;
 2. не решены и пока не улажены.
21. Как, по вашему, вы человек, скорее:
1. серьезный, определенный;
 2. беззаботный, беспечный?
22. При телефонных разговорах вы:
1. заранее не продумываете все, что нужно сказать;
 2. мысленно «репетируете» то, что будет сказано.
23. Как вы считаете, факты:
1. важны сами по себе;
 2. есть проявления общих закономерностей?
24. Фантазеры, мечтатели обычно:
1. раздражают вас;
 2. довольно симпатичны вам.
25. Вы чаще действуете как человек:
1. хладнокровный;
 2. вспыльчивый, горячий.
26. Как, по-вашему, хуже быть:
1. несправедливым;
 2. беспощадным?
27. Обычно вы предпочитаете действовать:
1. тщательно оценив все возможности;
 2. полагаясь на волю случая.
28. Вам приятнее:
1. покупать что-либо;
 2. иметь возможность купить.
29. В компании вы, как правило:
1. первым заводите беседу;
 2. ждете, когда с вами заговорят.
30. Здравый смысл:
1. редко ошибается;
 2. часто попадает впросак.
31. Детям часто не хватает:
1. практичности;
 2. воображения.
32. В принятии решения вы руководствуетесь, скорее:
1. принятыми нормами;
 2. своими чувствами, ощущениями.
33. Вы человек скорее:
1. твердый, чем мягкий;
 2. мягкий, чем твердый.
34. Что, по-вашему, больше впечатляет:
1. умение методично организовать;
 2. умение приспособиться и довольствоваться достигнутым?
35. Вы больше цените:
1. определенность, законченность;
 2. открытость, многовариантность.
36. Новые и нестандартные отношения с людьми:
1. стимулируют, придают вам энергии;
 2. утомляют вас.
37. Вы чаще действуете как:
1. человек практического склада;

2. человек оригинальный, необычный.
38. Вы более склонны:
 1. находить пользу в отношениях с людьми;
 2. понимать мысли и чувства других.
39. Что приносит вам больше удовлетворения:
 1. тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса;
 2. достижение соглашения по поводу спорного вопроса?
40. Вы руководствуетесь более:
 1. рассудком;
 2. велениями сердца.
41. Вам удобнее выполнить работу:
 1. по предварительной договоренности;
 2. которая подвернулась случайно.
42. Вы обычно полагаетесь:
 1. на организованность, порядок;
 2. на случайность, неожиданность.
43. Вы предпочитаете иметь:
 1. много друзей на непродолжительный срок;
 2. несколько старых друзей.
44. Вы руководствуетесь в большей степени:
 1. фактами, обстоятельствами;
 2. общими положениями, принципами.
45. Вас больше интересуют:
 1. производство и сбыт продукции;
 2. проектирование и исследования.
46. Что вы скорее сочтете за комплимент:
 1. «вот очень логичный человек»;
 2. «вот тонко чувствующий человек»?
47. Вы более цените в себе:
 1. невозмутимость;
 2. увлеченность.
48. Вы предпочитаете высказывать:
 1. окончательные и определенные утверждения;
 2. предварительные и неоднозначные утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя:
 1. после принятия решения;
 2. не ограничивая себя решениями.
50. Общаясь с незнакомыми, вы:
 1. легко завязываете продолжительные беседы;
 2. не всегда находите общие темы для разговора.
51. Вы больше доверяете:
 1. своему опыту;
 2. своим предчувствиям.
52. Вы чувствуете себя человеком:
 1. более практичным, чем изобретательным;
 2. более изобретательным, чем практичным.
53. Кто заслуживает большего одобрения:
 1. рассудительный, здравомыслящий человек;
 2. человек, глубоко переживающий?
54. Вы более склонны:
 1. быть прямым и беспристрастным;
 2. сочувствовать людям.

Необходимо зарегистрироваться

Чтобы увидеть материал целиком, вам необходимо зарегистрироваться или войти на сайт.

Ключ к тесту

№	Шкалы		Вариант ответа	Номер вопроса									
	Э	И		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Э	Экстраверсия	a	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	И	Интроверсия	b	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	С	Сенсорика	a	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
			b	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	И	Интуиция	a	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
			b	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	Л	Логика	a	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
			b	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	Э	Этика	a	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
			b	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
4	Р	Рациональность	a	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
			b	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	И	Иррациональность	a	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
			b	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70

За каждое совпадение с ключом начисляется 1 балл.

Интерпретация результатов теста

Таблица для определения формулы соционического типа личности

Психологическая ориентация			Названия типа				
интров.	иррац.	этик	инт.	ИЭИ	INFP	Есенин	Лирик
			сенс.	СЭИ	ISFP	Дюма	Посредник
		логик	инт.	ИЛИ	INTP	Бальзак	Критик
			сенс.	СЛИ	ISTP	Габен	Мастер
	рац.	этик	инт.	ЭИИ	INFJ	Достоевский	Гуманист
			сенс.	ЭСИ	ISFJ	Драйзер	Хранитель
		логик	инт.	ЛИИ	INTJ	Робеспьер	Аналитик
			сенс.	ЛСИ	ISTJ	Максим	Систематик
экстрав.	иррац.	этик	инт.	ИЭЭ	ENFP	Гексли	Инициатор
			сенс.	СЭЭ	ESFP	Наполеон	Лидер
		логик	инт.	ИЛЭ	ENTP	Дон Кихот	Искатель
			сенс.	СЛЭ	ESTP	Жуков	Организатор
	рац.	этик	инт.	ЭИЭ	ENFJ	Гамлет	Артист
			сенс.	ЭСЭ	ESFJ	Гюго	Энтузиаст
		логик	инт.	ЛИЭ	ENTJ	Джек	Предприниматель
			сенс.	ЛСЭ	ESTJ	Штирлиц	Администратор

Пример работы с таблицей

Первый шаг: сравниваем количество баллов респондента по шкалам экстраверсия и интроверсия. Предположим, респондент по шкале экстраверсии набрал больше баллов, чем по шкале интроверсии. Находим в блоке "Психологическая ориентация" строку "экстрав." Двигаемся вправо.

Второй шаг: сравниваем количество баллов по шкалам рациональность и иррациональность. У респондента больше баллов по шкале иррациональность. Находим строку иррац. и двигаемся вправо. К этому моменту *наш путь* можно описать как: экстрав. > иррац. > ...

Третий шаг: сравниваем количество баллов по шкалам этика и логика. У респондента больше баллов по шкале логика. Находим соответствующую строку и двигаемся вправо. *Наш путь уже:* экстрав. > иррац. > логика > ...

Четвертый шаг: сравниваем баллы по шкалам интуиция и сенсорика. Больше у интуиции. Находим соответствующую строку. Двигаемся вправо и получаем соционический тип личности респондента. Это – Дон Кихот. Если нажать на это имя в таблице, откроется страница с описанием данного типа личности. *Наш полный путь:* экстрав. > иррац. > логика > интуиция > Дон-Кихот.

Характеристика типов

Логико-сенсорный экстраверт (ЛСЭ, ESTJ, Штирлиц, Администратор)

Главное в жизни – это разумно направленный труд, организованный нужным образом. Работать должно быть удобно, и за труд необходимо получать заслуженное вознаграждение.

Действие функций сильных каналов

1. +ЧЛ: ЛСЭ нацелен на практическую деятельность, умеет создавать высококачественную продукцию, предпочитает работать аккуратно и последовательно. Умеет использовать трудовые ресурсы людей как производственный фактор.

1т. -БЛ: Склонен к принципиальным подходам, которые позволяют уложить частности в глобальную систему. В общественной жизни также должны соблюдаться общепринятые правила. Законник.

2. -БС: Стремится к соразмерности и балансу в поисках общей гармонии, исходит из принципа: удобно жить – эффективно работать. В быту довольствуется необходимым, предпочитает не «захламляться». Часто имеет «фотографическую» память.

2т. +ЧС: Легко оценивает волевые качества людей близкого окружения, но сам не стремится никого подавлять, ведет себя адекватно ситуации, не рвется в начальники, но и не плетется в хвосте.

Действие функций слабых каналов

3. -БИ: Не приемлет ничего, что нельзя увидеть, потрогать. Фантазии и предчувствия – не его удел.

3т. +ЧИ: Плохо видит новые возможности чего-либо, предпочитает придерживаться хорошо проверенного старого. Консерватор.

4. +ЧЭ: Слабо ориентируется в сфере эмоций, в нюансах переживаний. Не всегда может совладать со своими чувствами, способен взорваться и накричать.

4т. -БЭ: Считает необходимым соблюдать нормы морали и нравственности, придерживается имиджа сдержанного и воспитанного человека, но в неординарных ситуациях не знает, как поступить, может растеряться.

Профессиональные возможности

Лучше всего может реализовать себя в любой практической деятельности – производстве, строительстве, медицине (хирург); способен стать хорошим администратором любого уровня, юристом. Успешно справляется с военной службой, работой в органах правопорядка, силовых структурах, в спорте, в том числе и в профессиональном, хороший тренер.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ЭИИ(Достоевский), ЭСИ (Драйзер), ЛИИ (Робеспьер), ИЭЭ (Гексли);
- потенциально неблагоприятные: ИЭИ (Есенин), ИЛИ (Бальзак), СЭИ (Дюма), ЛСИ(Максим).

Известные имена – ЛСЭ:

П.Столыпин, Г.Коль, Н.Назарбаев, С.Шушкевич, А.Собчак, Г.Селезнев, Р.Зорге, К.Станиславский, В.Артмане, И.Кобзон, В.Ливанов, В.Третьяк, В.Тихонов (тренер).

Сенсорно-логический интроверт (ISTP, Габен, Мастер)

Все в мире должно быть гармоничным, пропорциональным, сбалансированным, и самый верный путь к достижению этого – делать эстетичную, качественную продукцию.

Действие функций сильных каналов

1. -БС: Главное – ощущение гармонии, красоты, здоровья. Все должно быть сбалансировано, прекрасное должно сочетаться с целесообразным.

1т. +ЧС: СЛИ умеет отстаивать свою незримую «территорию», отличается упорством, иногда переходящим в упрямство, однако сам не склонен к экспансии.

2. +ЧЛ: Хорошо умеет использовать подручный материал для получения практического результата. Любит качественную, скрупулезную и последовательную работу.

2т. -БЛ: Стремится понять общие закономерности в устройстве мироздания, уложить частности в глобальную схему.

Действие функций слабых каналов

3. +ЧЭ: Стесняется показывать свои эмоции, боится показаться смешным, сохраняет психологическую дистанцию. Кажется спокойным и инертным, однако способен неожиданно вспылить, если задето его чувство собственного достоинства.

3т. -БЭ: Считает необходимым и полезным соблюдение традиций, норм поведения, хотя для него это связано не с внутренним ощущением, а является наработанным нормативом.

4. -БИ: Ему трудно предвидеть назревание тех или иных событий, он не склонен к фантазиям, не доверяет предчувствиям.

4т. +ЧИ: СЛИ не доверяет любым источникам информации, сам все проверяет. Ему трудно изобрести что-то новое, легче – приспособить что-то уже известное ранее к практическим нуждам.

Профессиональные возможности

Любая индивидуальная практическая деятельность. Мастер своего дела, любит работать самостоятельно или в небольшом коллективе, к руководящей работе не стремится. Может оказаться способным художником, дизайнером, музыкантом. Хорошее ощущение физического состояния – как своего, так и окружающих – может привести его в медицину, спорт, а также к профессиям, связанным с кулинарией.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ИЭЭ (Гексли), ИЛЭ (Дон Кихот), СЭЭ (Наполеон), ЭИИ (Достоевский);
- потенциально неблагоприятные: ЭИЭ(Гм), ЭСЭ (Гюго), ЛИЭ (Джек), СЛЭ (Жуков).

Известные имена – СЛИ:

В. Черномырдин, А. Масхадов, Ж. Сименон, А. Кристи, Р. Паулс, И. Владимиров, Э. Пьеха, О. Басилашвили, А. Розенбаум, Д. Дассен.

Сенсорно-логический экстраверт (ESTP, Жуков, Организатор).

Миром правит сила, и задача состоит в том, чтобы правильно рассчитать баланс сил и организовать их действие в нужном направлении: только так можно победить.

Действие функций сильных каналов

1. -ЧС: Основные качества СЛЭ – волевой напор, неукротимая жажда деятельности, спортивный тонус и решительность. Главное для него – победа.

1т. +БС: Умеет создать комфорт, сделать удобным любой предмет в быту, но это произойдет, только если у него останутся силы после преодоления препятствий. Обладает хорошим вкусом при подборе одежды.

2. +БЛ: Умеет точно рассчитать расстановку сил, выделить, где главное направление, а где – второстепенное. Великолепный организатор любого масштаба.

2т. -ЧЛ: Работать предпочитает «крупномасштабно», мелкие детали его не интересуют.

Действие функций слабых каналов

3. +БЭ: Легко общается с любым человеком на близкой дистанции, однако почувствовать нюансы отношений между людьми ему трудно. Стараются скрыть свои переживания, кажется «одетым в броню».

3т. -ЧЭ: Резок в проявлении собственных эмоций и настроений, может накричать и не почувствовать при этом, что обидел человека.

4. -ЧИ: Ему трудно увидеть что-то новое, не замечает новых возможностей, скорее пойдет по пути, проверенном практикой.

4т. +БИ: СЛЭ отвергает все иррациональное, считает, что нечего гадать там, где легче просчитать.

Профессиональные возможности

СЛЭ прекрасный организатор любого масштаба в любой области – в науке, искусстве, медицине... Также легко реализует свои способности в любой силовой структуре, на военной службе, в разведке. Бойцовские качества его также оказываются уместными и в спорте.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ИЭИ (Есенин), ИЛИ (Бальзак), СЭИ (Дюма), ЭИЭ (Гамлет);
- потенциально неблагоприятные: ЭИИ (Достоевский), ЭСИ (Драйзер), ЛИИ (Робеспьер), СЛИ (Габен).

Известные имена – СЛЭ:

Петр I, В. Ленин, Ю. Лужков, М. Тэтчер, Л. Кравчук, А. Лебедь, Г. Старовойтова, С. Федоров, С. Королев, А. Ахматова, М. Ульянов, К. Лавров, Л. Гурченко, И. Розанова, Т. Васильева.

Логико-сенсорный интроверт (ISTJ, Максим, Систематик).

Жизнь должна подчиняться определенной системе – как в материальном мире, так и в мире человеческих отношений, и следует прилагать известные усилия для поддержания и усовершенствования этой системы.

Действие функций сильных каналов

1. +БЛ: ЛСИ – человек структуры, которую он стремится найти, в нее встроиться, ей следовать, ее совершенствовать путем создания правил, инструкций, нормативов. Очень любит что-то коллекционировать.

1т. -ЧЛ: Умеет работать «по крупному», предпочитает сначала сделать главное, а мелочь может оставить и «на потом».

2. -ЧС: Воплощает свою программу целенаправленно, соблюдая порядок и дисциплину, того же требует и от других. Следит за тем, чтобы занять в иерархической структуре подобающее ему, возможно более высокое место.

2т. +БС: Умеет и любит создавать комфорт в окружающей обстановке, эстет, хорошо ориентируется в собственном самочувствии.

Действие функций слабых каналов

3. -ЧИ: Ему трудно оценить перспективы развития производства, потенциальные возможности людей, он трудно мирится с любым проявлением неординарности.

3т. +БИ: ЛСИ не любит ничего непредсказуемого, перемен и скачков, предпочитает спокойное и планомерное развитие событий.

4. +БЭ: Придерживается корректного стиля поведения, норм, принятых в обществе, считает необходимым соблюдать традиции.

4т. -ЧЭ: Человек скрытный, предпочитает свои настроения не демонстрировать, но бывает и так, что его чувства выходят из-под контроля, и он не в силах сдержать себя, способен даже ударить обидчика.

Профессиональные возможности

Незаменим там, где требуется четкое и неукоснительное соблюдение правил, инструкций, технологических нормативов... Идеальный работник ОТК, конвейера, канцелярии, бухгалтерии, диспетчерской службы... Так же успешно ЛСИ реализует себя в математике, программировании, в издательском деле. Импонирует ему и служба в армии, где установлена четкая армейская структура подчинения.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ЭИЭ (Гамлет), ЭСЭ (Гюго), ЛИЭ (Джек), ИЭИ (Есенин);
- потенциально неблагоприятные: ИЭЭ (Гексли), ИЛЭ (Дон Кихот), СЭЭ (Наполеон), ЛСЭ (Штирлиц).

Известные имена – ЛСИ:

И. Сталин, С. Хусейн, Д. Дудаев, Н. Михалков, Л. Филатов, В. Лановой, Л. Вайкуле, О. Борисов, А. Карпов, В. Леонтьев, К. Райкин, О. Стриженов, С. Говорухин, А. Лазарев.

Логико-интуитивный экстраверт (ENTJ, Джек, Предприниматель).

Разумно направленный труд – главное, без чего невысказана жизнь человека, и для получения хорошего результата следует действовать эффективно, с максимальной выгодой используя время.

Действие функций сильных каналов

1. -ЧЛ: ЛИЭ – один из самых динамичных психотипов. Работает охотно с прекрасным осознанием каждого своего действия. Предпочитает «крупноблочную» работу.

1т. +БЛ: Умеет систематизировать, создать эффективно работающую систему, в которой будут учтены все детали.

2. +БИ: Способен создать долговременный прогноз. В нем органично сочетаются практицизм с романтизмом. Изобретатель и рационализатор, любитель розыгрышей.

2т. -ЧИ: Ориентирован на далекую перспективу, успешно выбирает из множества вариантов более стоящий, редко в этом ошибается.

Действие функций слабых каналов

3. +БС: Ему трудно создать комфорт в быту, ориентироваться в своем самочувствии, он предпочитает здоровый образ жизни, а в одежде – спортивный стиль. Любитель походов, преодоления препятствий, различного рода путешествий.

3т. -ЧС: Не склонен распространять свое влияние прямым давлением, скорее, изобретет что-то новое, чтобы обойти соперников и оказаться впереди.

4. -ЧЭ: Плохо ориентируясь в эмоциональных тонкостях и «салонных интригах», предпочитает открытый, дружеский, демократичный стиль поведения.

4т. +БЭ: Уважает нормы морали, традиции, но хотел бы, чтобы в этой сфере жизни им руководили и подсказывали, что и как надо делать.

Профессиональные возможности

ЛИЭ эффективно занимается научно-исследовательской работой, изобретатель, рационализатор. Удачно реализует свои способности в качестве предпринимателя, менеджера, умеет сориентироваться в ситуации нестабильности. Хороший педагог и воспитатель, особенно мальчиков. Уместен и в силовых структурах – оперативной работе.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ЭСИ (Драйзер), ЭИИ (Достоевский), ЛСИ (Максим), СЭЭ (Наполеон);
- потенциально неблагоприятные: СЭИ (Дюма), СЛИ (Габен), ИЭИ (Есенин), ЛИИ (Робеспьер).

Известные имена – ЛИЭ:

Д. Кеннеди, Р. Фейнман, Р. Вуд, И. Ньютон, А. Суворов, А. Экзюпери, Р. Быков, А. Руцкой, Е. Киселев, А. Пахмутова, О. Газманов, Н. Негода, Ж.-П. Бельмондо, Е. Шифрин, Е. Васильева.

Интуитивно-логический интроверт (INTP, Бальзак, Критик).

Мир бесконечен, текуч, многообразен, его состояние непрерывно меняется, и цель человека – найти свое место в непрерывном ряду событий, стать его звеном. Действовать имеет смысл только тогда, когда определен оптимальный момент приложения сил.

Действие функций сильных каналов

1. +БИ: ИЛИ воспринимает все процессы, происходящие в мире, в динамике. Способность двигаться по оси времени позволяет ему увидеть далекую перспективу. Скептик и критик.

1т. -ЧИ: Умеет выбрать из множества вариантов наиболее стоящий, ориентирован на далекую перспективу.

2. -ЧЛ: Работоспособность ИЛИ исключительно избирательна. Если нашел свое дело – работает без устали, ему трудно остановиться. Умеет найти главное звено, чтобы за него вытянуть всю цепь.

2т. +БЛ: Дотошный и скрупулезный педант, умеет привести в систему разрозненные сведения.

Действие функций слабых каналов

3. -ЧЭ: Старается не действовать в эмоциональной сфере, поскольку у него нет уверенности в том, что он сумеет всегда владеть своими чувствами. Бывает, что он срывается и ведет себя непредсказуемо не только для других, но и для себя самого.

3т. +БЭ: С близкими людьми любит общаться на короткой дистанции, старается быть вежливым, проявлять такт, однако это ему не всегда удается – сам того не замечая, способен обидеть собеседника.

4. +БС: Хорошо, когда в доме комфорт и уют, но если на это приходится тратить слишком много времени и сил, то лучше, чтобы этим занялся кто-то другой.

4т. -ЧС: Бывает, что ему трудно мобилизовать себя для необходимых действий, его воля оказывается как бы парализованной, и в таких случаях полезно вмешательство извне, чтобы он «раскрутился».

Профессиональные возможности

ИЛИ прекрасно реализует себя везде, где требуется стратегический прогноз, – в политике, сфере финансов, науке, военном деле. Успешно может руководить коллективом любого масштаба, особенно если рядом находится помощник сенсорного типа. Проявляет склонность также к гуманитарным областям - философии, искусству.

Отношения

- Потенциально благоприятные: СЭЭ (Наполеон), СЛЭ (Жуков), ИЭЭ (Гексли), ЭСИ (Драйзер);
- потенциально неблагоприятные: ЭСЭ (Гюго), ЭИЭ (Гамлет), ЛСЭ (Штирлиц), ИЛЭ (Дон Кихот).

Известные имена – ИЛИ:

Л. Бетховен, А. Павлова, М. Кутузов, Ю. Андропов, Е. Гайдар, И. Хакамада, С. Бондарчук, Н. Крупская, А. Ширвиндт, Д. Мазина, Д. Банионис, М. Жванецкий, М. Терехова, Л. Долина.

Интуитивно-логический экстраверт (ЕНТР, Дон Кихот, Искатель).

Мир полон загадок, таящих в себе необычайные возможности. Разгадке этих тайн и воплощению возможностей способно помочь создание принципиально новых логических концепций.

Действие функций сильных каналов

1. +ЧИ: ИЛЭ обладает неугасимым интересом ко всему новому, сулящему захватывающие перспективы и возможности, готов пользоваться любым источником информации.

1т. -БИ: Умеет предвидеть наступление крупных событий, обладает даром предчувствия, богатой фантазией.

2. -БЛ: Способен создать принципиально новую теорию, объединив частности в глобальную систему. Часто – зачинатель новых научных направлений.

2т. +ЧЛ: Способен качественно и последовательно выполнить работу, которой увлечен, скрупулезен, тщательно прорабатывает детали.

Действие функций слабых каналов

3. -БЭ: Устанавливает как для себя, так и для других высокую планку норм нравственного поведения, бывает в своих требованиях непримиримым, не прощает тех, кто не соответствует принятым им высоким нормам, бывает в этих вопросах неадекватен ситуации.

3т. +ЧЭ: Очень легко эмоционально увлекается, так же легко может охладеть к прежнему предмету интереса. Способен на жертвы ради любимого человека, но не всегда чувствует, нужна ли его жертва.

4. +ЧС: Не стремится распространять свое влияние силой, однако в обиду себя не даст, в случае нужды давлению даст отпор.

4т. -БС: Его мало волнует все, что касается бытовых удобств, самочувствия и здоровья; его финансовые дела оставляют желать лучшего, но ему всегда хватает изобретательности, чтобы при необходимости заработать деньги.

Профессиональные возможности

Наиболее ярко проявляются способности ИЛЭ в научной работе, в фундаментальных исследованиях. Представителям этого психотипа, как никому иному, удастся стать зачинателями новых направлений в науке на основании синтеза, казалось бы, далеких друг от друга областей знаний. Некоторые представители ИЛЭ могут также успешно работать в сфере бизнеса, коммерции, чаще – в производстве интеллектуальной продукции, например, в книгоиздании.

Отношения

- Потенциально благоприятные: СЭИ (Дюма), СЛИ (Габен), ИЭИ (Есенин), ЭСЭ (Гюго);
- потенциально неблагоприятные: ЭСИ (Драйзер), ЭИИ(Достоевский), ЛСИ(Максим), ИЛИ (Бальзак).

Известные имена – ИЛЭ:

А. Эйнштейн, К. Циолковский, А. Вернадский, Н. Бор, Д. Менделеев, З. Фрейд, А. Сахаров, С. Ковалев, С. Прокофьев, М. Ростропович, А. Аугустинавичюте, Э. Пиаф, М. Матье, Ю. Никулин, И. Чурикова, Э. Гарин, П. Ришар.

Логико-интуитивный интроверт (INTJ, Робеспьер, Аналитик).

В основе всего происходящего лежат определенные закономерности, которые необходимо открыть, для этого следует как можно глубже проникнуть в суть явлений и процессов.

Действие функций сильных каналов

1. -БЛ: Мышление ЛИИ носит аналитический характер, он стремится к познанию общих закономерностей, в своем сознании выстраивает модель, которая основана на его опыте. 1т. +ЧЛ: Работает скрупулезно и дотошно, любит во всем точность и порядок, аккуратен в мелочах.
2. +ЧИ: Стремится проникнуть в сущность предметов и явлений, ищет изначальные причины происходящего, генерирует новые идеи.

2т. -БИ: Умеет предвидеть назревание крупных событий, опасностей глобального масштаба.

Действие функций слабых каналов

3. +ЧС: Совершенно не переносит какого-либо волевого давления, не приемлет грубости и хамства.
- 3т. -БС: Здоровье и самочувствие, гармония и соразмерность – это те сферы, в которых ЛИИ не слишком хорошо ориентируется.
4. -БЭ: Считает необходимым соблюдение норм морали, нравственности, традиций; ведет себя корректно, предпочитает интеллектуальное общение – эмоциональному, держится на далекой психологической дистанции.
- 4т. +ЧЭ: В проявлении чувств – сдержан, основывается на нормах, принятых в обществе, старается не вмешиваться в конфликты, избегает эмоциональных контактов.

Профессиональные возможности

ЛИИ обладает всеми данными для исследовательской аналитической работы. Способность разобраться в сложных вопросах, увидеть проблему в целом и четко изложить результат своих размышлений делает ЛИИ хорошим преподавателем и методистом. Среди ЛИИ также встречаются люди искусства, чаще всего – музыканты, предпочитающие серьезную музыку.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ЭСЭ (Гюго), ЭИЭ (Гамлет), ЛСЭ (Штирлиц), СЭИ (Дюма);
- потенциально неблагоприятные: СЭЭ (Наполеон), СЛЭ (Жуков), ИЭЭ (Гексли), ЛИЭ (Джек).

Известные имена – ЛИИ:

К. Юнг, Н. Амосов, Ф. Дзержинский, А. Чехов, С. Рахманинов, Д. Шостакович, Е. Мравинский, Г. Уланова, М. Плисецкая, А. Соколов, Е. Майорова, Р. Плятт, Е. Симонова, Ю. Шевчук.

Этико-сенсорный экстраверт (ESFJ, Гюго, Энтузиаст).

Главное, что движет людьми во всех их поступках, – это эмоции, и задача состоит в том, чтобы прибавить людям в этой жизни радости и удобств, избегая всего неприятного.

Действие функций сильных каналов

1. -ЧЭ: ЭСЭ считает, что хорошее настроение – мерило всех ценностей; его необходимо приумножать и создавать всеми силами.

1т. +БЭ: Необходимо следовать законам нравственности – они для того и существуют, чтобы в нужный момент дать человеку правильный ориентир; ЭСЭ легко общается на близкой дистанции, считает, что каждый человек достоин внимания и поддержки.

2. +БС: Мало кто сравнится с ЭСЭ в умении создать уютную и праздничную обстановку и в семье, и в дружеской компании.

2т. -ЧС: Свою волю не навязывает, но решительно отстаивает свое достоинство, если его попирают.

Действие функций слабых каналов

3. +БИ: Реалист, ему трудно долго предаваться мечтам, нелегко правильно прогнозировать события.

3т. -ЧИ: Его страшит неопределенность ситуации, поскольку он плохо представляет себе реально, во что она может вылиться.

4. -ЧЛ: Ему трудно выполнять работу планомерно и эффективно – захлестывают эмоции, поэтому бывает, что действует он не совсем продуманно.

4т. +БЛ: Конечно, хорошо, когда все приведено в систему, продуманы главные звенья работы, но ему самому это сделать трудно, хотелось бы, чтобы в этом кто-то помог.

Профессиональные возможности

Самое подходящее занятие для ЭСЭ – сфера услуг; объяснить, помочь, посоветовать, любезно отвечать на все, порой не очень корректные вопросы – вот неполный перечень достоинств ЭСЭ, – работника сервиса. В сфере бизнеса ему лучше удаются дела, связанные с

налаживанием коммуникаций, оформлением продукции и рекламой. Встречаются среди представителей ЭСЭ и прекрасные актеры, хорошие учителя.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ЛИИ (Робеспьер), ЛСИ(Максим), ЭИИ(Достоевский), ИЛЭ (Дон Кихот);
- потенциально неблагоприятные: ИЛИ (Бальзак), ИЭИ (Есенин), СЛИ (Габен), ЭСИ (Драйзер).

Известные имена – ЭСЭ:

Ж. Верн, И. Штраус, С. Немоляева, Л. Орлова, А. Хачатурян, З. Федорова, Л. Куравлев, Р. Аушев, И. Рыбкин, Л. Якубович.

Сенсорно-этический интроверт (ISFP, Дюма, Посредник).

Главное в жизни – гармония, комфорт, возможность испытать удовольствие; надо всем окружающим это показать и пригласить их к совместному наслаждению, радоваться самому и приносить радость другим.

Действие функций сильных каналов

1. +БС: СЭИ считает, что главное в жизни – получать возможно больше удовольствий. Он умеет создать вокруг себя уют и комфорт, хорошо чувствует потребности собственного тела. Гурман и эстет.

1т. -ЧС: Силовые методы решения проблем отвергает, предпочитает уклониться и от давления на себя, умело уходит на безопасное расстояние.

2. -ЧЭ: Придерживается правила: отрицательных эмоций избегать, а положительные – создавать, где это только возможно.

2т. +БЭ: Мягко и непринужденно общается на близкой дистанции, успешно осуществляет роль посредника в спорах, примиряет враждующие стороны.

Действие функций слабых каналов

3. -ЧЛ: Эффективная и целенаправленная работа – не его стиль, им, скорее, руководит увлеченность в работе, чем планомерность.

3т. +БЛ: Ему трудно встроиться в какую-нибудь регулярную систему, – действует спонтанно, применяясь к ситуации.

4. +БИ: Его не очень интересует то, что произойдет в далеком будущем, главное – «здесь и сейчас».

4т. -ЧИ: СЭИ не очень хорошо представляет себе скрытые возможности, заключенные в том или ином объекте, явлении; его внимание сосредоточено на видимой конкретности.

Профессиональные возможности

Самая подходящая деятельность для СЭИ – сфера услуг в самом широком смысле этого слова. Среди людей этого типа можно встретить и великолепных артистов, музыкантов, художников; также люди этого психотипа могут успешно заниматься медициной, преподавательской деятельностью. СЭИ могут хорошо реализовать свои возможности в области дизайна, моделирования одежды, в кулинарии.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ИЛЭ (Дон Кихот), ИЭЭ (Гексли), СЛЭ (Жуков), ЛИИ (Робеспьер).
- потенциально неблагоприятные: ЛИЭ (Джек), ЛСЭ (Штирлиц), ЭИЭ (Гамлет), СЭЭ (Наполеон).

Известные имена – СЭИ:

Е. Леонов, В. Добрынин, П. Маккартни, Н. Дарьялова, Н. Озеров, Н. Данилова, А. Калягин, К. Новикова, О. Табаков, В. Юдашкин.

Сенсорно-этический экстраверт (ESFP, Наполеон, Лидер).

Каждому свойственно стремление расширить свое влияние, желание власти и славы, и для достижения этой цели необходимо научиться управлять людьми, манипулируя их слабостями, чтобы никогда не оказаться побежденным.

Действие функций сильных каналов

1. +ЧС: СЭЭ – человек напористый, он – сильная личность, которая неудержимо стремится к своей цели и старается во что бы то ни стало ее достичь. Хорошо оценивает волевые качества людей близкого окружения.

1т. -БС: Любит и умеет позаботиться о здоровье и самочувствии близких, эстетике жилища, хорошо готовит пищу и при этом исходит из общих принципов здоровой целесообразности.

2. -БЭ: Делит людей на своих и чужих, высших и низших, стремится занять в вертикальной иерархии как можно более высокое место.

2т. +ЧЭ: Умеет выбрать нужную дистанцию общения, легко манипулирует людьми, добиваясь своих целей.

Действие функций слабых каналов

3. -БЛ: Система, структура, объективные законы – это те области, в которых СЭЭ чувствует себя далеко не на высоте, ему трудно глубоко и основательно продумать проблему.

3т. +ЧЛ: Будучи человеком, как правило, очень энергичным, СЭЭ порой действует хаотично, сумбурно, наскоком, поэтому способен и напортачить.

4. +ЧИ: Пытается играть роль человека, способного проникнуть в сущность происходящего, часто переоценивает свои способности в этом.

4т. -БИ: СЭЭ – человек активного действия, он не станет долго предаваться мечтам и фантазиям, пытаясь понять далекие перспективы, – он слишком крепко привязан к конкретике реальной действительности.

Профессиональные возможности

Для СЭЭ наиболее подходящими являются профессии, в которых необходимо общение с людьми на всех уровнях. Это и политическая деятельность, и служба в армии (непрерывно в как можно более высоком чине), это и юриспруденция, артистическая деятельность, преподавание, коммерция, работа секретаря. Хотелось бы предостеречь людей этого психотипа от выбора научной деятельности, особенно в области теоретических дисциплин.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ИЛИ (Бальзак), ИЭИ (Есенин), СЛИ (Габен), ЛИЭ (Джек);
- потенциально неблагоприятные: ЛИИ (Робеспьер), ЛСИ(Максим), ЭИИ(Достоевский), СЭИ (Дюма).

Известные имена – СЭЭ:

М. Горбачев, Р. Горбачева, П. Грачев, А. Пугачева, Н. Гундарева, М. Гананольский, В. Пельш, И. Макарова, Э. Тэйлор, Ф. Меркьюри.

Этико-сенсорный интроверт (ISFJ, Драйзер, Хранитель).

Условие нормальной жизни – гармония человеческих отношений, соблюдение норм этики, морали и нравственности, бережное хранение традиций, и следует прилагать долевые усилия для сохранения и поддержания этой системы ценностей.

Действие функций сильных каналов

1. -БЭ: ЭСИ – моралист, считает главным соблюдение законов нравственности, для него важны традиции и ритуалы, которые помогают пережить трудности.

1т. +ЧЭ: Человек очень эмоциональный, но эти эмоции таятся глубоко внутри. Если, как ему кажется, его доброту начинают чрезмерно эксплуатировать – может неожиданно взорваться и накричать.

2. +ЧС: Внешняя конформность скрывает присущие ЭСИ требовательность и настойчивость, которые рано или поздно дадут о себе знать.

2т. -БС: Человек аккуратный, любит порядок и чистоту, посвящает этому много времени и сил, исходит из общего принципа: чистота – залог здоровья.

Действие функций слабых каналов

3. +ЧИ: ЭСИ плохо видит скрытые причины, приводящие в действие тот или иной механизм, в том числе, и в поведении человека. Способен предположить обман или лукавство там, где его нет.

3т. -БИ: Слабо прогнозирует развитие событий, может сильно ошибаться в своих прогнозах, особенно – дальних, видит чаще всего только сиюминутную выгоду.

4. -БЛ: Абстрактные теории даются ему, человеку практического склада, с трудом.

4т. +ЧЛ: Человек добросовестный, он, тем не менее, не умеет сделать работу технологичной и эффективной. Добивается успехов исключительно за счет упорства и больших затрат времени и сил.

Профессиональные возможности

ЭСИ – прирожденный работник социальной сферы. Он прекрасно реализует свои способности в медицине, в любой хозяйственной деятельности. Он, как правило, любит животных, сельскохозяйственные работы, находит себе достойное место в армии – наставник и воспитатель молодежи, умеющий создать хорошие бытовые условия для своих подопечных. Здесь он не рвется в начальники, а, скорее, стремится обеспечить прочный тыл.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ЛИЭ (Джек), ЛСЭ (Штирлиц), ЭИЭ (Гамлет), ИЛИ (Бальзак);
- потенциально неблагоприятные: ИЛЭ (Дон Кихот), ИЭЭ (Гексли), СЛЭ (Жуков), ЭСЭ (Гюго).

Известные имена – ЭСИ:

И. Тургенев, А. Островский, А. Дюма-сын, С. Ротару, В. Сташевский, В. Толкунова, Б. Бардо, М. Плачидо.

Этико-интуитивный экстраверт (ENFJ, Гамлет, Артист).

Жизнь наполнена смыслом, если в ней присутствуют эмоциональный накал, драматизм переживаний, и надо угадать ту идею, которая захватит воображение людей и правильным образом сформирует их чувства.

Действие функций сильных каналов

1. +ЧЭ: Жизнь для ЭИЭ -это сфера эмоций, которой он искусно управляет, как дирижер оркестром. Без периодических всплесков драматических переживаний он чувствует себя не у дел.

1т. -БЭ: Стремится стать эталоном проявления эмоций, демонстрируя окружающим, как и в какой ситуации следует себя вести.

2. -БИ: Очень хорошо предвидит возможное развитие событий, обладает яркой фантазией, художественным чутьем.

2т. +ЧИ: Прекрасно определяет скрытые возможности кого бы то ни было и чего бы то ни было, умеет вдохновить людей своими фантазиями, повести их за собой, манипулировать ими.

Действие функций слабых каналов

3. -БС: ЭИЭ не очень уверен в потребностях своего тела, не всегда способен организовать хорошо налаженный быт, разумно потратить деньги.

3т. +ЧС: Волевые усилия, проявляемые им, носят непредсказуемый характер, в основном они направлены на людей близкого окружения. Бывает, что он гнет свою линию, даже если в этом нет большого смысла.

4. +ЧЛ: Делать работу «по крупному» ему трудно, предпочитает тонкую тщательную и скрупулезную работу.

4т. -БЛ: Ему трудно вписаться в определенную систему, неукоснительно следовать ей, хотя он и стремится к этому – здесь ему нужна помощь.

Профессиональные возможности

Наиболее эффективно работает ЭИЭ в тех областях деятельности, где требуется увлечь аудиторию, – это и театральные подмостки, и работа педагога; возможность управлять эмоциями толп на площадях приводит этих людей также и в политику. Часто ЭИЭ обладает литературным даром, музыкальностью, любовью к живописи, танцам... – все виды такого рода деятельности удаются ему наилучшим образом. Успешно может он работать и психологом.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ЛСИ (Максим), ЛИИ (Робеспьер), ЭСИ (Драйзер), СЛЭ (Жуков);
- потенциально неблагоприятные: СЛИ (Габен), СЭИ (Дюма), ИЛИ (Бальзак), ЭИИ (Достоевский).

Известные имена – ЭИЭ:

В. Брынцалов, А. Гитлер, Б. Муссолини, Л. Троцкий, В. Жириновский, Ф. Шаляпин, Д. Леннон, Ч. Чаплин, А. Вертинский, А. Райкин, Н. Черкасов, В. Тихонов (артист), К. Шульженко, А. Малинин, И. Репин.

Интуитивно-этический интроверт (INFP, Есенин, Лирик).

Главная ценность в мире – роскошные сады собственного воображения. С ними возможно проникнуть в прошлое и будущее, почувствовать окружающий мир в его целостности, уловить динамику происходящего и затем эмоционально вдохновить людей на необходимые действия.

Действие функций сильных каналов

1. -БИ: Мечтатель и романтик, ИЭИ легко отрывается от реальности, умеет предчувствовать события, уловить их динамику.

1т. +ЧИ: Видит скрытые возможности людей, их глубинную сущность; способен сам предложить новые идеи в интересующей его области.

2. +ЧЭ: Умеет влиять на настроения людей, вызвать в них нужные ему реакции методом «эмоционального всплеска», а не нажимом, готов проявить теплоту и участие.

2т. -БЭ: Любит говорить о нравственных проблемах, о нормах поведения, призывает окружающих им следовать.

Действие функций слабых каналов

3. +ЧЛ: Работоспособность ИЭИ непредсказуема, зависит исключительно от настроения. Часто он обладает низкой энергетикой, поэтому ему трудно заставить себя работать.

3т. -БЛ: Упорядоченность, система, иерархии, структуры... – все это только раздражает и утомляет ИЭИ, он не видит в этом «живой души», которая для него является определяющей.

4. -БС: Умеет тонко почувствовать красоту, гармонию, соразмерность в мире, но плохо справляется с домашним хозяйством, не умеет эффективно тратить деньги.

4т. +ЧС: Ему трудно проявить собственную инициативу, он всегда ведомый, а не лидер.

Профессиональные возможности

Самое подходящее занятие для ИЭИ – любая гуманитарная деятельность. Это могут быть занятия музыкой, литературой, искусствоведение, экскурсионная и экскурсоведческая работа, работа в печатных органах, журналистика, ведение телевизионных и радиопередач, интервью и т. д. Иногда встречаются представители этого психотипа, успешно работающие в области математики. Однако надо помнить, что для ИЭИ противопоказана любая производственная и хозяйственная деятельность.

Отношения

- Потенциально благоприятные: СЛЭ (Жуков), СЭЭ (Наполеон), ИЛЭ (Дон Кихот), ЛСИ(Максим);
- потенциально неблагоприятные: ЛСЭ (Штирлиц), ЛИЭ (Джек), ЭСЭ (Гюго), ИЭЭ (Гексли).

Известные имена – ИЭИ:

Ф. Шопен, Н. Бухарин, С. Лемешев, Ю. Гуляев, Ю. Гагарин, В. Молчанов, Е. Мартынов, Е. Соловей, Л. Савельева, О. Даль.

Интуитивно-этический экстраверт (ENFP, Гексли, Инициатор).

Самое интересное и захватывающее - это увидеть потенциальные возможности и перспективные направления развития как в человеческом обществе, так и в сфере производства, и организовать людей для реализации увиденных возможностей.

Действие функций сильных каналов

1. -ЧИ: Для ИЭЭ самое важное и интересное – найти, увидеть, понять новую возможность чего бы то ни было. Из множества вариантов он способен выбрать самый стоящий и перспективный.

1т. +БИ: Любит помечтать, пофантазировать, однако может и довольно точно прогнозировать развитие событий.

2. +БЭ: Обладает даром воодушевить людей на перспективное дело, умеет жонглировать настроением окружающих и их отношениями.

2т. -ЧЭ: Считает, что плохое настроение следует оставить при себе, не выносить на всеобщее обозрение, а хорошим лучше поделиться с друзьями.

Действие функций слабых каналов

3. +БЛ: Режим, должностные инструкции, регламентация, отчетность менее всего привлекают ИЭЭ, ему тягостно вписываться в какие бы то ни было рамки.

3т. -ЧЛ: Работает исключительно по настроению, хотя сделать общую крупную работу ему все же легче, чем заниматься тщательной проработкой.

4. -ЧС: Волевыми методами действует исключительно в целях обороны, не используя их для нападения.

4т. +БС: Мало интересуется миром материальных вещей, ему трудно следить за порядком, бывает небрежен в финансовых делах.

Профессиональные возможности

Благодаря умению перестраиваться, предвидеть новые возможности, ИЭЭ незаменим в предпринимательской деятельности, в организации нового дела, в рекламе, журналистике... словом, там, где на первом месте – азарт, любопытство ко всему новому, умение наладить контакты. Также могут представители этого типа работать в науке, с легкостью предлагая неожиданный взгляд на проблему, некоторые из них успешно работают психологами.

Отношения

- Потенциально благоприятные: СЛИ (Габен), СЭИ (Дюма), ИЛИ (Бальзак), ЛСЭ (Штирлиц);
- потенциально неблагоприятные: ЛСИ(Максим), ЛИИ (Робеспьер), ЭСИ (Драйзер), ИЭИ (Есенин).

Известные имена – ИЭЭ:

В. Моцарт, Э. Рязанов, А. Миронов, О. Меньшиков, В. Соломин, О. Аросева, В. Спиваков, Л. Касаткина.

Этико-интуитивный интроверт (INFJ, Достоевский, Гуманист).

Условие нормальной жизни – гармония человеческих отношений, соблюдение норм этики, морали и нравственности, бережное хранение традиций, поэтому необходимо заниматься

нравственным усовершенствованием, воспитывать и развивать духовность, искать в человеке истинные ценности.

Действие функций сильных каналов

1. +БЭ: Главное для ЭИИ – нравственные нормы поведения, он считает необходимым выслушать каждого, кто в этом нуждается, и помочь сочувствием и участием.

1т. -ЧЭ: Будучи очень эмоциональным, тем не менее считает, что не следует концентрироваться на плохом, а нужно искать в жизни положительные стороны.

2. -ЧИ: Обладает прекрасным чутьем к перспективным возможностям чего-либо, умеет из многочисленных вариантов выбрать наиболее обещающий.

2т. +БИ: Сторонник последовательных действий, проявляет осторожность, часто тревожится о будущем.

Действие функций слабых каналов

3. -ЧС: Все, что связано с любым видом насилия, ЭИИ воспринимает крайне болезненно. Давление со стороны вызывает в нем сопротивление, в то же время сам способен тиранить себя разного рода долженствованиями.

3т. +БС: Ему трудно заниматься бытовыми проблемами, организацией хозяйства, покупкой нужных вещей.

4. +БЛ: Легко подчиняется системе, порядку, только если это не навязывается силовыми методами. К теориям абстрактного характера интереса не проявляет.

4т. -ЧЛ: Не всегда способен организовать работу целесообразно, тратит много времени и сил не эффективно, способен работать «на износ», «загнать» себя.

Профессиональные возможности

Лучшее применение способностей ЭИИ – область духовных знаний, просветительства, религии. Он может также быть и педагогом-наставником, особую тягу ЭИИ испытывает к психологии. Многие представители этого психотипа реализуют себя также в искусстве, если только это не связано с выступлением перед большой аудиторией; скорее – преподавание в области гуманитарных наук, искусства.

Отношения

- Потенциально благоприятные: ЛСЭ (Штирлиц), ЛИЭ (Джек), ЭСЭ (Гюго), СЛИ (Габен);
- потенциально неблагоприятные: СЛЭ (Жуков), СЭЭ (Наполеон), ИЛЭ (Дон Кихот), ЭИЭ (Гамлет).

Известные имена – ЭИИ:

Николай II, Ван Гог, К. Паустовский, Д. Лихачев, Н. Белохвостикова, Ю. Соломин, Н. Сванидзе, А. Солженицын.

